

ANEXO N°45
INFORME FINAL



Serie Proyectos de Investigación e Innovación
Superintendencia de Seguridad Social Santiago - Chile

INFORME FINAL

“Percepción de mandos medios y jefaturas de la construcción respecto a aspectos que inciden en la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte”

Autores:
Patrizio Tonelli
Diego Velásquez Orellana
Rose Marie Ramirez Ávila

Junio/2023



**SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL
SUPERINTENDENCE OF SOCIAL SECURITY**

La serie Proyectos de Investigación e Innovación corresponde a una línea de publicaciones de la Superintendencia de Seguridad Social, que tiene por objetivo divulgar los trabajos de investigación e innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades del Trabajo financiados por los recursos del Seguro Social de la Ley 16.744.

Los trabajos aquí publicados son los informes finales y están disponibles para su conocimiento y uso. Los contenidos, análisis y conclusiones expresados son de exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente la opinión de la Superintendencia de Seguridad Social.

Si requiere de mayor información, sobre el estudio o proyecto escriba a: investigaciones@suseso.cl.

Si desea conocer otras publicaciones, artículos de investigación y proyectos de la Superintendencia de Seguridad Social, visite nuestro sitio web: www.suseso.cl.

The Research and Innovation Projects series corresponds to a line of publications of the Superintendencia of Social Security, which aims to disseminate the research and innovation work in the Prevention of Occupational Accidents and Illnesses financed by the resources of Law Insurance 16,744.

The papers published here are the final reports and are available for your knowledge and use. The content, analysis and conclusions are solely the responsibility of the author (s), and do not necessarily reflect the opinion of the Superintendencia of Social Security.

For further information, please write to: investigaciones@suseso.cl.

For other publications, research papers and projects of the Superintendencia of Social Security, please visit our website: www.suseso.cl.

Superintendencia de Seguridad
Social Huérfanos 1376
Santiago,
Chile.



“Percepción de mandos medios y jefaturas de la construcción respecto a aspectos que inciden en la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte”

PREPARADO POR: Patrizio Tonelli, Diego Velásquez Orellana, Rose Marie Ramírez

Junio/2023

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

El equipo investigador estuvo a cargo del Investigador Responsable, Patrizio Tonelli y del Investigador alterno Diego Velásquez, ambos investigadores del Programa de Trabajo, Empleo, Equidad y Salud (TEES) de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Chile).

Los encargados de la redacción del presente informe y de los análisis desarrollados fueron:

- Patrizio Tonelli
- Diego Velásquez
- Rose Marie Ramírez

Además, el equipo de investigación ha beneficiado del apoyo y colaboración de la contraparte de la Mutual de Seguridad para las gestiones y coordinaciones necesarias para el desarrollo del estudio, en las personas de:

- Nicolás León
- Patricio Fernández

RESUMEN (200 palabras)

El presente estudio busca explorar la percepción de los mandos medios del sector de la construcción sobre los elementos que inciden en la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte. Se ha realizado un estudio de caso cualitativo en cinco faenas distintas del sector basado en la aplicación de entrevistas individuales y grupales a los diferentes mandos medios y actores relacionados, buscando comprender los casos desde el enfoque de cultura de seguridad, explorando la percepción de y sobre los mandos medios en torno a los elementos de la seguridad reglada (procedimientos, normativas), de la seguridad gestionada (el liderazgo, la relación con otros actores y con los factores contextuales que caracterizan las obras). Los resultados dicen relación principalmente relación con la necesidad de comprender a los mandos medios como actores muy relevantes para el avance de la obra y para el resguardo de las condiciones de seguridad. Sin embargo, existen factores contextuales, principalmente la presión que viven diariamente para el cumplimiento rápido de las metas del proyecto, que debilitan su compromiso con la seguridad impidiéndole desarrollar un liderazgo más sustantivo y orientado a intervenciones preventivas, capaces de involucrar a sus trabajadores y de incidir en las dinámicas de seguridad.

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	7
PROBLEMA Y RELEVANCIA	7
OBJETIVOS	11
ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y REVISIÓN DE LITERATURA	12
Teoría del proceso de trabajo y mandos medios	12
Mandos medios: definiciones y caracterizaciones	15
Mandos medios y seguridad y salud en el trabajo (SST)	16
Mandos medios en la construcción y su aporte a la seguridad	21
METODOLOGÍA.....	25
Tipo de diseño y elaboración de la muestra	25
Técnicas de producción de información	26
Descripción del proceso de análisis	29
RESULTADOS.....	31
Resultados Faena A	31
Introducción: algunos elementos contextuales.....	31
1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo	32
2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST	37
3. Seguridad reglada.....	43
4. Seguridad gestionada.....	46
Resultados faena B.....	54
Introducción: algunos elementos contextuales.....	54
1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo	55
2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST	62
3. Seguridad reglada	71
4. Seguridad gestionada.....	75
Resultados obra C	84
Introducción: algunos elementos contextuales.....	84
1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo	84
2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST	90
3. Seguridad reglada.....	95
4. Seguridad gestionada.....	99
Resultados obra D.....	106
Introducción: algunos elementos contextuales.....	106
1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo	107
2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST	110

3. Seguridad reglada.....	115
4. Seguridad gestionada.....	118
Resultados obra E	126
Introducción: algunos elementos contextuales.....	126
1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo	127
2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST.....	129
3. Seguridad reglada.....	132
4. Seguridad gestionada.....	135
ANÁLISIS INTEGRADO DE RESULTADOS.....	140
Condiciones y acciones inseguras en la percepción de los mandos medios	140
Hacia una caracterización de los mandos medios	142
Entre psicólogos y autoridades: la difícil elaboración de liderazgos en seguridad de los mandos medios	143
La formación de los mandos medios: aprendizaje a partir de la experiencia.....	145
Entre tutela y sobrecarga: hipótesis sobre el compromiso de los mandos medios con la seguridad reglada	147
¿Avanzar en las faenas o cuidar la seguridad? El dilema diario de los mandos medios.....	148
La soledad y abandono del mando medio.....	150
El espacio en la construcción como limitante de la acción de los mandos medios.....	152
DISCUSIÓN.....	154
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	165

PRESENTACIÓN

El rubro de la construcción en Chile es una actividad económica relevante tanto por el aporte en el desarrollo de infraestructura pública, soluciones habitacionales, pero también por su alcance económico y generación de empleo.

Antes de la llegada del virus COVID-19 y los efectos de la pandemia que se vive a nivel mundial, el sector de la construcción en Chile había sostenido tasas de crecimiento sobresalientes entre los países de la OCDE en el período 1996-2016 (Solminihac, 2018). Durante el 2018 generó alrededor 12.509 miles de millones de pesos, que representan el 6,5% del producto bruto interno del país (Banco central, Boletín estadístico 2019). Por otra parte, este sector es una fuente importante de empleo, posicionándose como la tercera actividad que reúne mayor cantidad de trabajadores ocupados, con un total de 762.467 trabajadores que representan el 9% del total de ocupados a nivel nacional (Encuesta Nacional de Empleo, INE octubre 2019). Sin duda, uno de los temas que más preocupa son las altas tasas de accidentabilidad que persisten en el rubro, que lo ubican como una de las actividades laborales más riesgosas. Estudios sobre este tema han centrado sus esfuerzos en comprender las causas de estos accidentes, concluyendo que en gran medida son propiciados por las acciones y comportamientos individuales de los trabajadores. Por otra parte, dos estudios recientes han abordado estos temas desde la perspectiva de los trabajadores, dirigentes sindicales y miembros de comités paritarios (Abarca M. 2021, Tonelli P. 2020), cuyos resultados han señalado que las causas de los accidentes estarían relacionadas a factores organizacionales y sociales (organización del trabajo, condiciones de empleo, políticas y normas de salud y seguridad de las empresas, dinámicas de las relaciones interpersonales y condiciones objetivas de vida de las personas trabajadoras).

Lo anterior es coherente con el enfoque de Cultura de Seguridad que promueve Mutual de Seguridad, que pone atención a los contextos de trabajo en tanto estos determinan en gran medida las condiciones de salud y seguridad laboral. No obstante, bajo este escenario de investigaciones, no existe información respecto a la visión de los mandos medios, ni de las jefaturas frente a esto, lo cual es relevante pues estos niveles jerárquicos participan de la organización del trabajo, y se considera información necesaria para completar las diversas visiones de los actores involucrados asociados a esta problemática. En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones de mandos medios y jefaturas del rubro de la construcción respecto a los aspectos que inciden en la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte?

El presente informe se estructura de la siguiente forma: En los primeros cuatro capítulos se presentan respectivamente **el problema y su relevancia, los objetivos del estudio, la revisión de literatura y la metodología utilizada**. En el capítulo de **resultados** se presentan las evidencias recogidas durante las intervenciones cualitativas en cada una de las cinco faenas participantes del estudio. Luego, se lleva a cabo un **análisis integrado** de los resultados que consiste de un resumen y sistematización de los principales hallazgos, ordenando la información según los ocho principales puntos de interés que emergieron. En el capítulo de **discusión** se propone un dialogo entre los hallazgos del estudio y las evidencias presentadas por literatura, al cual siguen las **conclusiones**. Finalmente, se presenta una serie de **recomendaciones** útiles a estimular la reflexión y discusión respecto de los problemas levantados.

PROBLEMA Y RELEVANCIA

En Chile, el rubro de la construcción resulta en una de las actividades económicas más importantes, tanto por el aporte en el desarrollo de infraestructura pública y soluciones habitacionales, como por su alcance a nivel de ingresos y de generación de empleo. Según estimaciones de la Cámara Chilena de la Construcción, el tamaño de este sector para el año 2017, medido en función de su inversión en infraestructura y vivienda, alcanzó cerca de los 654,2

millones de UF (ICEX, 2018); y para el 2018, habría generado cerca de 12.509 miles de millones de pesos, correspondientes al 6,5% del producto bruto interno del país (Banco Central, Boletín estadístico 2019). Por su parte, en términos del mercado laboral, para el año 2019 este sector concentró un 9% del total de los ocupados a nivel nacional, con un total de 762.467 trabajadores, lo que lo posicionó como la tercera actividad productiva del país según la cantidad de trabajadores (Encuesta Nacional de Empleo, INE octubre 2019).

A pesar de su acelerada evolución en los últimos años, la crisis sanitaria ha tenido un fuerte impacto en este sector, tanto en su tamaño en términos de inversión, aporte al PIB, y tasas de ocupación. En particular, en el periodo de enero a septiembre del 2020 la inversión y PIB sectorial acumularon caídas de 12,6% y 15,2% respecto del año 2019, cifras que no se observaban desde hace más de tres décadas en este sector (MACH, 2020). En una línea similar, durante ese mismo año el empleo en el sector se contrajo en un 25,6%, lo que representó la destrucción de 203 puestos de trabajo (MACH, 2020). Con todo, el sector de la construcción resulta simultáneamente en uno de los más importantes para la economía nacional, y uno de los más afectados por la crisis sanitaria.

La reciente reactivación del sector resulta importante, entonces, para la creación y reactivación de puestos de trabajo propios de esta actividad, y para aliviar los efectos negativos que ha tenido la pandemia sobre ella. En ese contexto, surgen viejos problemas que es importante atender para poder hacer una transición hacia la reactivación económica que sea positiva no sólo para la industria, sino también para los y las trabajadoras. Para 2019, el rubro de la construcción presentó una de las mayores tasas de accidentabilidad de las ramas laborales chilenas, cifrada en 3,7 accidentes de trabajo por cada 100 empleados protegidos por el seguro contra accidentes del trabajo, una media de 23 días perdidos por fruto de accidentes del trabajo, y concentrando 42 de 197 accidentes con causa de muerte de dicho año (SUSESO, 2020). Debido a lo anterior, debe considerarse al sector de la construcción como uno de alto riesgo, lo que se acrecienta en importancia en el contexto sanitario actual.

Respecto a la accidentabilidad y la prevención de riesgos, en los últimos años una interesante corriente ha surgido, correspondiente a aquella enfocada en los factores humanos y organizacionales para la prevención de los accidentes. El enfoque de los FF.HH.OO. nace como una respuesta al estancamiento en las tasas de accidentabilidad observado en distintos sectores, incluso con la implementación de nuevos sistemas de gestión de seguridad. Este estancamiento ha sido atribuido a la excesiva atención prestada a los aspectos formales de los sistemas de gestión de riesgo y a la búsqueda de estrategias orientadas a cambiar el comportamiento individual de los trabajadores, prestando poca atención a la realidad de las situaciones que los trabajadores enfrentan concretamente en su día a día. (Daniellou, et al., 2010). Así, según la literatura especializada (Daniellou, et al., 2010; Boissières, 2017), los principales factores de este enfoque serían: a) la organización y gestión de la seguridad, b) la situación de trabajo, c) los colectivos de trabajo, y d) los individuos.

Mediante este enfoque, nos acercamos al amplio ámbito y discusión alrededor de la cultura de seguridad, concepto que surgió para comprender eventos catastróficos como el desastre de Chernobyl que, más allá de explicaciones ligadas a comportamientos individuales, interrogaban la estructura organizacional de la planta nuclear, sus complejas interrelaciones y los valores y culturas que la caracterizaban (Guldenmund, 2000). Siguiendo esta línea, la cultura de seguridad corresponde al aspecto de la cultura organizacional dedicado a la seguridad y el control de los riesgos, y que puede verse plasmada en los sentidos, símbolos, valores, actitudes, creencias, percepciones y comportamientos específicos en torno a la seguridad, el riesgo y el peligro que existen en una organización, y que pueden ser observadas en las formas que tienen sus miembros de interactuar y comunicarse (Guldenmund, 2015; Boissières, 2017; Mannan et al., 2013; Simard, 1998).

Para entender la relación existente entre el concepto de cultura de seguridad y el enfoque de FF.HH.OO., se debe tener en consideración la distinción entre dos componentes complementarios de la seguridad: la seguridad reglada y la seguridad gestionada (Daniellou, et al., 2010; Boissières, 2017). La primera de estas, la seguridad reglada, refiere al aspecto normativo de la misma, esto es, a las reglas y protocolos establecidos mediante los cuales se apunta a evitar los errores y accidentes en los procesos de trabajo; por su parte, la seguridad gestionada alude a la capacidad de los individuos y de los colectivos de una organización de hacer frente a situaciones de riesgo no previstas en los protocolos, normas y procedimientos regulares de ella. Comúnmente, la seguridad reglada ha tenido una mayor focalización para la gestión de la seguridad, en desmedro de la seguridad gestionada; no obstante, es precisamente esta última la que capta los elementos más cotidianos y de sentido que definen la cultura de seguridad de una organización (ICSI, 2017).

Profundizando en el concepto de cultura de seguridad, se debe señalar que este comprende a otro término relevante: el clima de seguridad. Respecto de este, hay una discusión aún abierta en la literatura, ya que a menudo ambos términos se ocupan indistintamente (Cox y Flin, 1998; Guldenmund, 2007; Mearns y Flin, 1999; Yule, 2003). Sin embargo, en parte de la literatura se observa un potencial para diferenciarlos dado que el clima de seguridad vendría siendo más bien la expresión superficial de la cultura de seguridad, expresada en buscar, medir y evaluar percepciones de trabajadores respecto al compromiso de la empresa con la seguridad (Wu et al., 2010; Guldenmund, 2000; Petitta et al., 2017; Glendon y Stanton, 2000).

A través del concepto de clima de seguridad, se han construido una serie de encuestas e instrumentos de medición que han encontrado dos tipos de hallazgos relevantes. En el primer caso se ha podido ver que el clima de seguridad tiene una influencia sustantiva en la participación, conocimiento, motivación y cumplimiento en seguridad de los y las miembros de una organización (Dingsdag et al., 2008; Petitta et al., 2017, Kines et al., 2011). En segundo lugar, se han logrado encontrar diversas dimensiones propias de la cultura de seguridad, entre las que encontramos: la percepción sobre políticas de seguridad de la empresa; la capacitación y conocimiento de los trabajadores en todos sus niveles; participación de trabajadores; el compromiso de la administración en sus distintos niveles (gerencia, jefes de área, supervisores de equipos, etc.); la cultura justa; y la percepción sobre los canales de comunicación, entre otras (Havold, 2005). Dentro de los factores anteriores, el que usualmente es identificado como más importante es el compromiso de la administración y el liderazgo que ésta ejerce en materia de seguridad (Skeepers y Mbohwa, 2015), por lo que cobra absoluta relevancia el estudio de la percepción que tienen los distintos mandos medios respecto de estos temas. Sin embargo, este grupo aún es poco explorado.

La literatura, aunque escasa, señala que los mandos medios podrían ser descritos cómo quienes se encargan de la recolección de información, disseminación de la información y creación de un ambiente de trabajo en donde los problemas de seguridad puedan ser discutidos libremente; es decir, el llevar de modo apropiado los procedimientos y tácticas de seguridad en la empresa (Wu et al., 2010). Directamente relacionados a ellos estarían los gerentes de alta dirección, cuyo rol sería el de garantizar el desempeño de seguridad de los mandos medios; y los trabajadores o cargos de nivel bajo, quienes ejecutan las directrices lideradas por este segmento particular de la administración. De esta forma, los administradores de rango medio tienen un rol fundamental en la creación de una cultura de seguridad fuerte, al encargarse de la bajada de la información desde las gerencias hacia los trabajadores y de la subida de la misma desde los trabajadores hacia las gerencias, operando como un punto de conexión ambos grupos (Dingsdag et al., 2008).

El rol fundamental que cumplen los mandos medios en torno a la seguridad tiene que ver, entre otros factores, con el liderazgo (Wu et al., 2010). Este puede ser concebido como un proceso de influencia sobre otros miembros de la organización con el objetivo de lograr metas organizacionales e impactar en el comportamiento de los trabajadores y trabajadoras de una organización. Se espera que un líder tenga habilidades esenciales como la colaboración,

comportamientos de apoyo y construcción de relaciones (Dingsdag et. al., 2008); la capacitación y educación en seguridad, para poder tomar decisiones correctas e informadas; la constante aplicación de los conceptos de seguridad y la inspección de las condiciones de seguridad; y una buena comunicación, que incluya retroalimentación efectiva, escucha activa y generación de confianza. Todos estos son elementos claves para el liderazgo y para poder desarrollar una cultura de seguridad fuerte en la organización, por lo que el liderazgo de mandos medios y jefaturas se impone como la piedra angular en la mejora de la seguridad.

Además del liderazgo, Wu et al. (2010) identifican otras características o dimensiones a evaluar en los mandos medios y jefaturas: la interacción en seguridad, que se refiere a las directrices, orientaciones y consejos que entregan los gerentes de operaciones cuando ejecutan los planes de salud y seguridad -acá se incluye a su liderazgo en seguridad; la información en seguridad, que contempla el monitoreo en seguridad, la disseminación de información en seguridad y la representación en seguridad (como participantes de un CPF, por ejemplo). Finalmente, la última dimensión se refiere a la toma de decisiones en seguridad, que describe el modo en que se implementan las estrategias de seguridad a partir de la planificación, la asignación de recursos y las mejoras en seguridad en el espacio de trabajo.

No obstante, los mandos medios no sólo son facilitadores para el proceso de mejora de la seguridad en los espacios de trabajo, ya que también tienen el potencial para obstaculizar el proceso de búsqueda de mejores condiciones de seguridad en estos, factor que habrá que tomar en consideración durante la realización del presente estudio. Esto podría deberse a al menos dos elementos. El primero de ellos es que los mandos medios podrían sobreestimar su importancia en la estructura de seguridad de la organización, lo que los llevaría a tomar acciones que los pongan en conflicto con otros miembros de dicha estructura. Además, la idea de que la seguridad requiere un tiempo delimitado para efectuarse podría aumentar la tensión entre trabajo y seguridad en algunos ambientes laborales, siendo esta particularmente importante en el contexto de los mandos medios ya que son ellos los que fundamentalmente transmiten o no esta tensión a los trabajadores de base (Fruhen et al., 2013).

Los estudios de cultura de seguridad enfocados en el sector de la construcción han sido numerosos en términos cuantitativos, pero aún falta una aproximación cualitativa, tensión reconocida en la literatura como un elemento que aún está al debe dentro de este campo de investigación en seguridad laboral (Guldenmund, 2000). Esto ha implicado que el foco de la investigación ha estado en el levantamiento de encuestas de percepción, como ya se ha señalado, pero se ha prestado escasa atención a los discursos, prácticas, creencias, comportamientos, valores y percepciones más cotidianas que los trabajadores y gerentes o jefes presentan respecto de la cultura de seguridad (Wu et al., 2010).

En Chile se encuentra por ejemplo en fase de publicación un estudio que durante 2020 ha explorado las percepciones de trabajadores de la construcción respecto de las causas de accidentes y enfermedades profesionales (FIEL, 2021). Otras aproximaciones cualitativas han revelado la falta de uniformidad en las capacitaciones sobre SST en dicha industria, particularmente en el caso de Australia, en donde la existencia de altas tasas de subcontratación en la fuerza de trabajo, así como su alta rotación, implica que esta recibe distintos mensajes relacionados con el desempeño de seguridad entre las distintas organizaciones por las que transitan (Dingsdag et al., 2008). En este sentido, el estudio realizado por el equipo TEES de FLACSO-Chile (FLACSO, 2020) pudo observar resultados similares en el sector de la construcción en Chile, en donde distintos actores entrevistados en cuatro faenas distintas señalaron que uno de los problemas centrales para la seguridad era la alta rotación del personal subcontratado y el esquema de pago por producción diaria. Las diferentes formas de trabajo a las que se ven expuestos este tipo de trabajadores haría que desarrollaran sus propias formas de trabajo, más inseguras y muchas veces incompatibles con las normas de la empresa mandante, y con ello, una cultura de seguridad propia de su grupo particular.

Además, se pudo observar que el compromiso de la administración y los jefes era esencial para la generación de contextos seguros, ya que mucho de lo que ellos pensaban respecto de la importancia de la seguridad y de la participación de los trabajadores era lo que daba forma al acceso que estos tenían a la supervisión seguridad, la seriedad con las que eran atendidas sus preocupaciones, y la validación que tenían en el espacio de la faena (FLACSO, 2020). En este sentido, mandos medios como el equipo de prevención eran fundamentales para dotar de competencias concretas a los trabajadores, y apostar por la importancia de los conocimientos adquiridos que estos tenían en la administración de la seguridad y salud en la faena, algunas veces en contraposición a lo que suponían las altas líneas de mando. Se pudo corroborar en este trabajo de campo el rol de bisagra entre trabajadores y gerencias que cumplen los mandos medios, y con ello, la relevancia sustantiva que tienen para la consecución de espacios de trabajo más seguros.

Por la importancia que los mandos medios tienen para la consecución de un sistema de seguridad efectivo y una cultura de seguridad sana, el presente proyecto de investigación propone explorar las percepciones, creencias, y valores, entre otros, que este segmento organizacional tiene en torno a los accidentes graves y con causales de muerte en el sector de la construcción. La perspectiva cualitativa se vuelve importante por cuanto el liderazgo de un prevencionista de riesgo o de una jefatura se ve en el modo en el cual “(...) aquel logra hacer sentido de la cultura de seguridad” (Fruhen et al., 2013: 327). Así, se propone aproximarse desde la distinción entre seguridad regulada y seguridad gestionada, y así acercarse con mayor profundidad al sentido que la cultura de seguridad adquiere para los mandos medios en el sector de la construcción, a la manera en la que articulan su liderazgo en seguridad, y así mostrar el modo en que sus creencias y sentidos en torno a la seguridad regulada, gestionada y el liderazgo en seguridad se relacionan con la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte en dicha industria.

OBJETIVOS

Objetivo general

Indagar las percepciones y creencias de mandos medios y jefaturas del rubro de la construcción respecto a los aspectos que inciden en la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte.

Objetivos específicos.

- Conocer la percepción de los medios y jefaturas del rubro de la construcción respecto a los aspectos que inciden en la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte.
- Conocer la percepción de trabajadores y altos directivos de faenas respecto del trabajo que realizan los mandos medios para la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte.
- Caracterizar a mandos medios y jefaturas del rubro de la construcción en función de su liderazgo, según el enfoque de cultura de seguridad.
- Identificar los factores más relevantes que inciden en la prevención de accidentes graves y con resultado de muerte, de acuerdo con los discursos de los estamentos de la organización estudiados.
- Generar recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y REVISIÓN DE LITERATURA

Teoría del proceso de trabajo y mandos medios

Los mandos medios son ubicaciones dentro de los procesos productivos que no son fácilmente reducibles a un cargo o a una serie de tareas, debido a que responden a una variada gama de funciones, especializaciones y calificaciones. En efecto, son puestos de trabajos que varían desde los supervisores no calificados hasta ingenieros encargados de las finanzas de la empresa. ¿Cuál es la particularidad de estas capas intermedias y cómo es posible analizar su rol dentro de las empresas? En este apartado se describirá su carácter a partir de un abordaje sociológico que utilizará la literatura sobre clases sociales y sobre la teoría del proceso de trabajo.

Un primer abordaje se puede encontrar en los debates sociológicos sobre las clases sociales, los cuales ubican a los mandos medios en posiciones intermedias dentro de la estructura de relaciones de clases según una combinación entre las relaciones de propiedad de los medios de producción, junto con relaciones de autoridad o jerarquía. Siguiendo la tipología de E.O. Wright (1997) resumida en la Figura 1, ellas se ubican en una posición contradictoria entre propietarios y trabajadores, pero con una posición privilegiada entre los empleados, debido a que no poseen propiedad sobre los medios de producción, pero sí poseen autoridad sobre los subalternos. Además, debido a la configuración generada por la relación entre jerarquía y propiedad, se desprenden diferenciaciones internas dentro de estas posiciones intermedias. Dentro de la dimensión de dominación, se diferencian entre “managers” involucrados en la toma de decisiones, y aquellos que supervisan las operaciones, pero no están involucrados en la toma de decisiones. Además, al considerar los distintos niveles de calificación, se diferencian entre quienes requieren grados académicos avanzados -como los managers expertos-, y otras habilidades ocupacionales que requieren menos niveles de especialización -como los supervisores de planta.

Tabla 1 Tipología básica de clases

		Relaciones de propiedad				
		Propietarios	Empleados			
Contrata trabajadores		Capitalistas	Managers expertos	Manager no calificados	Tiene autoridad	Relaciones de autoridad
	No contrata trabajadores	Pequeña burguesía	Expertos	Trabajadores		
		Calificados				
		s			No calificados	
		Relaciones de calificación				

Fuente: Wright (1997)

Desde una perspectiva histórica, los mandos medios son considerados como el fruto de un proceso de creciente burocratización de las organizaciones empresariales. En efecto, desde una noción weberiana, se ha argumentado que la burocratización es endémica de las sociedades industriales debido al desarrollo de estructuras organizativas más complejas, por lo que se vuelve necesario la utilización de métodos más intensivos y eficientes de trabajo, lo que supone un proceso de racionalización donde los trabajos pueden ser sistemáticamente ordenados, rutinizados y sujetos al control de gestión centralizado (Thompson, 1989). En ese sentido, el estrato gerencial es considerado como el “guardián” de la división racional del trabajo dentro de la jerarquía de la empresa y la sociedad, cuyas decisiones racionales requieren de la recomendación de expertos en base a sus competencias técnicas que guían las decisiones de la organización (Thompson & Van den Broek, 2010).

Bajo el enfoque recién descrito, se consideraba a los mandos medios o gerenciales como un estrato tecnocrático neutral vinculado a su rol como manager del capitalismo moderno. Incluso se consideraba al control de gestión de la producción como un equivalente al emergente Estado planificado de la economía (Thompson, 1989). Sin embargo, posteriormente se destacó que las reglas informales también pueden ser funcionales a los objetivos organizacionales, con el fin de mantener el compromiso de los trabajadores (Roy en Thompson, 1989).

Ahora bien, para comprender de mejor manera el papel que juegan los mandos medios en las estructuras de las empresas, es preciso analizar su función como un proceso de trabajo dentro de la organización y en combinación con varios otros procesos de trabajo. Al respecto, se destaca el trabajo de Teulings (1985), quien analizó la función de la gestión (management), logrando reconocer cuatro principales tipos o niveles de gestión resultantes de un proceso histórico de diferenciación funcional de las compañías: la institucional, estratégica, estructurante y operacional. Cada una de ellas representa gestiones o arreglos interdependientes, las cuales desarrollan su propia racionalidad o lógica de acción.

En los albores del capitalismo industrial, el dueño de la fábrica concentraba todas las funciones de la gestión, en tanto, la acumulación del capital y la dominación de la fuerza de trabajo. Posteriormente, tras la expansión de pequeñas fábricas, las cuales comienzan a incorporar líneas de producción o partes del proceso de distribución y no sólo comprar insumos o servicios, se comienzan a emplear a managers para hacerse cargo de la coordinación del complejo flujo de trabajo físico. De esa manera nace la función de **gestión operacional**, la cual devendrá en la función de producción, encargándose de las actividades que permiten un incremento en control del proceso de trabajo directo, especialmente de las relaciones entre tareas y maquinaria, o, en otras palabras, entre las operaciones de las máquinas y entre las tareas de los empleados. Su personificación corresponde al “supervisor de planta”. Una vez que se completa este proceso, los manager a cargo de esta tarea también asumen la responsabilidad de ubicar los recursos para la producción futura y su distribución. De allí nace el nivel de **gestión estratégica**, la cual responde a una función administrativa, debido a que se encarga del proceso de determinación de asignación de inversiones, tanto de capital como de trabajo, a la vez que la creación y desarrollo de nuevos objetivos. Su función se personifica en el gerente financiero, quien se especializa en la asignación de los medios financieros y en el desarrollo y control de los planes de inversión. En tercer lugar, se encuentra el nivel de **gestión estructurante**, cuya función es la innovación, ocupándose de las actividades que llevan al desarrollo de nuevos productos de mercado, o a mejorar los existentes mediante la nueva combinación de factores de producción. A estos tres niveles se les suma el nivel de **gestión institucional**, el cual corresponde a las actividades orientadas a la creación y preservación de legitimación, tanto externamente como internamente. Las actividades que desarrollan se orientaban a la concentración, preservación y avalúo en formas transferibles, donde el “dueño” es la personificación de este nivel.

Profundizando en la función operacional, la teoría del proceso de trabajo ha discutido la emergencia de los mandos medios desde una perspectiva del control laboral, debido a la necesidad que tiene el capital de transformar el trabajo comprado en trabajo efectivo. En un contexto de concentración de la producción en grandes corporaciones con importante poder de mercado, de una competencia intensificada y ante la necesidad de generar sistemas de control que subsuman las crecientes resistencias obreras en el comienzo del siglo XX, se comienza a experimentar en métodos que institucionalizaban los principios del denominado “management científico” propuesto por Taylor (Castillo & Ratto, 2018). De esa manera, se produce un giro a formas estructurales de control, las cuales se insertan en la estructura física y social del centro de trabajo, relegando a segundo plano el poder personal del empleador o sus funcionarios (Edwards, 1978). El control estructural combina dos tipos de mecanismos. Por un lado, surge el control técnico, el que corresponde a la línea de ensamblaje y otros tipos de mecanización, donde la maquinaria marca el ritmo de la producción, representando la subsunción real del trabajo, y se desarrolla principalmente en las plantas de obreros de sectores industriales de la economía (Castillo y Ratto,

2018). Por el otro, se genera una burocratización del control managerial, donde se define una estructura sistemática administrativa que institucionaliza una estructura jerárquica. Con ello, se definen las funciones y procedimientos de la gestión, se estratifican los puestos de trabajo, y se domina mediante reglamentaciones y normativas (Edwards, 1978). Además, se evalúa y disciplina el comportamiento de los trabajadores mediante penalizaciones, compensaciones y evaluaciones de desempeño. En ese sentido, los mandos medios son resultado de un proceso de racionalización y complejización de las grandes empresas.

Como consecuencia de la burocratización del control managerial, hay una emergencia progresiva de capas administrativas (white collars) en grandes corporaciones. Este proceso se acompaña de esquemas de bonos e incentivos dando pie a una estructura institucional más compleja (Castillo y Ratto, 2018). Además, produce una separación entre la concepción y la ejecución de las tareas mediante la centralización de la planificación y por la autoridad administrativa a través de una supervisión directa e incentivos financieros (Friedman, 1977). En palabras de Edwards:

“La característica definitoria del control burocrático es la institucionalización del poder jerárquico. La ‘ley de la empresa’ reemplaza a ‘la regla por parte del supervisor’ en la dirección de las tareas de trabajo, en los principios para evaluación de esas tareas, y en el ejercicio del poder de la empresa. Las actividades laborales se vuelven definidas y dirigidas por un conjunto de criterios de trabajo: reglas, procedimientos y expectativas que gobiernan los trabajos” (Edwards, 1978: 119).

El control burocrático institucionaliza las tareas que se deben realizar para cada posición dentro de la organización. Cada posición tiene una función establecida de acuerdo a un conjunto de reglas y procedimientos de la empresa (Castillo y Ratto, 2018). “(...) cada trabajo aparece como único e individualizado por su posición particular en el orden jerárquico gradacional, por criterios que especifican las actividades, su status distintivo, poder, responsabilidades, entre otros” (Edwards, 1978: 120). Por lo tanto y a diferencia de las modalidades de “control simple”, los supervisores cumplen un rol de monitoreo para que el proceso de trabajo opere según lo previsto, dejando de ejercer su poder de forma despótica y arbitraria. Además, ellos también están sujetos a evaluaciones y control desde la normativa de la empresa (Edwards, 1978). En este sentido, excepto para los escalones más altos de la administración corporativa, algunos superiores también se subordinan a las formas burocráticas de control en la empresa.

Para Burawoy (1982), existen dos elementos fundamentales que permiten la emergencia del control burocrático. Por un lado, sugiere la idea de la empresa como un “Estado interno”, donde los trabajadores pasan a ser considerados como “ciudadanos industriales” con derechos y obligaciones consignados en los contratos de trabajo. En otras palabras, los centros de trabajo es un territorio que posee su propia estructura de poder (Pérez, 2019). Por otro lado, se destaca la existencia de “mercado interno” de las empresas, donde los trabajadores compiten por acceder a mejores posiciones dentro de la estructura jerárquica, posibilitando el desarrollo de carreras laborales. Los procedimientos de selección de personal están estandarizados y se definen reglas de promoción y concursos internos, los cuales disciplinan las conductas al establecer requisitos y calificaciones para ocupar puestos de trabajo superiores. Por lo tanto, para las diversas posiciones organizacionales, como operarios, supervisores administrativos y gerencias, se requieren diversos grados de experiencia y calificación en base a credenciales formales y experiencias laborales (Burawoy, 1982).

A pesar de lo anterior, se ha discutido sobre la efectividad que tiene la estructura burocrática, no solamente sobre el control laboral, sino también respecto a los resultados económicos que le reporta a la empresa. Por ejemplo, Burawoy (1982) sugiere que no es sostenible la monopolización del conocimiento, sino que la empresa debe utilizar las competencias y habilidades de los trabajadores, considerando que a través de su creatividad y experiencia pueden resolver problemáticas que se presentan cotidianamente. En ese sentido, una “autonomía

responsable” resultaría deseable, especialmente en aquellos puestos de trabajo que requieren mayores niveles de calificación.

En resumen, los mandos medios son **posiciones contradictorias en términos de poder dentro de las estructuras empresariales**, debido a que ejercen un rol de autoridad sobre los operarios, pero a la vez carecen de propiedad sobre los medios de producción. Además, tienen un **carácter heterogéneo**, tanto en su composición y calificaciones, como en las funciones asignadas. En consecuencia, su estudio no puede reducirse sólo a analizar características personales de liderazgo u otro tipo de habilidades blandas, sino que debe comprenderse en la complejidad de la estructura corporativa en la cual se desempeñan.

A continuación, el análisis entrará en terrenos aún más concretos y específicos analizando como la literatura define y considera los mandos medios respecto en el ámbito de la seguridad en el trabajo.

Mandos medios: definiciones y caracterizaciones

El vínculo entre desempeño de mandos medios y resultados en seguridad es un tema que ha progresivamente tomado importancia en la investigación, especialmente a partir de los grandes accidentes industriales de los años '80 que dejaron en evidencia que a las causas técnicas de esos accidentes había que asociar también factores sociales, vinculados con el comportamiento de las organizaciones.

Sin embargo, se trata de un ámbito de estudio aun caracterizado por ambigüedades y nudos no resueltos, siendo el principal el de una clara definición de mandos medios y de su diferenciación de otros niveles de la línea de mando empresarial.

A este respecto normalmente, y como ya visto anteriormente, los autores abordan el tema proponiendo una tripartición de la línea de mando empresarial entre nivel superior, nivel intermedio y nivel bajo. En este esquema los mandos medios ocuparían el nivel intermedio, en el cual serían encargados de gestionar las operaciones en el sitio productivo (O’Dea y Flynn, 2003), quedando a un nivel superior respecto del nivel ejecutivo de los equipos en terreno. Callari et al (2019), de hecho, definen los mandos medios como *“cualquier gerente en la línea media de la organización, que tenga gerentes que le reporten (pero que no pertenezcan al nivel ejecutivo) y que también requieran reportar a gerentes de un nivel superior (incluidos directores y vicepresidentes), y que tengan responsabilidad presupuestaria”*. En otros casos, sin embargo, los mandos medios estarían más decididamente identificados con los supervisores de primera línea o “first-line supervisors”, con responsabilidades directas de supervisión de los equipos encargados de ejecutar las tareas (Bhattacharya, 2013; Cook y McSween, 2000). Wu et al., 2010, enfocándose en las tareas de seguridad desempeñadas dentro de la empresa, afirman que los mandos medios se encargarían principalmente de los procedimientos y tácticas de salud y seguridad, mientras que los “low-level managers”, es decir los supervisores, se enfocarían en las prácticas y operaciones de seguridad.

Se trata probablemente de diferentes visiones debidas a los diferentes sectores productivos en que se llevaron a cabo dichas investigaciones, lo que refuerza la idea de un concepto, el de mandos medios, caracterizado por ambigüedad. Un interesante intento por comprender estas diferencias bajo una mirada más unitaria es la definición adoptada por Jauli (1998) que identifica el papel principal de los mandos medios en la supervisión ejercida directamente sobre operarios u otros supervisores. En este sentido, define dos categorías de mandos medios:

- Mandos medios de segundo nivel: Son aquellos mandos medios que supervisan a otros mandos medios y operarios.

- Mandos medios de primer nivel: Son aquellos mandos medios que sólo supervisan a operarios.

Más en general, parece que el interés y valoración hacia el papel de los mandos medios se haya demorado en instalarse y difundirse por la presencia de prejuicios instalados desde las altas gerencias empresariales. Barrera (2015) cita, por ejemplo, la creencia que los mandos medios no estarían dispuestos al cambio, la percepción de que los mandos medios agregarían poco valor a los procesos por ser sólo intermediarios, la poca consideración de su experiencia diaria.

En esta misma línea, a la altura de 2006, Sthyre y Josephson lamentaban que la literatura sobre management fuera más propensa a describir a los mandos medios de manera negativa o “sombria”, detectando una serie de imágenes muy difundidas entre los investigadores (Sthyre y Josephson, 2006): los mandos medios serían vistos de manera preponderante como individuos frustrados y desilusionados, atrapados en el medio de la cadena jerárquica sin esperanza de desarrollar una carrera; serían siempre las primeras víctimas de despidos cuando la organización decidiera alivianar su estructura; presentarían una alta incidencia de estrés y burnout; o estarían obligados a lidiar con la dificultad de mediar entre las demandas del top management por un lado y de los subordinados por otro lado. En definitiva, según estas visiones los mandos medios serían esencialmente sujetos víctimas pasivas y no agentes activos en las organizaciones (Dopson y Stewart, 1990; Linstead y Thomas, 2002).

Solo lentamente se ha ido difundiendo en los estudios organizacionales la consciencia de la centralidad de los mandos medios en los procesos de cambio y fortalecimiento de las organizaciones.

Huy (2001), por ejemplo, afirma que serían los agentes de cambio con mayor influencia dentro de la organización, basándose en las siguientes razones:

- Superan a los Gerentes generales en cuanto al conocimiento de los empleados, algo fundamental si se quieren llevar a cabo cambios importantes y prolongados dentro de la organización.
- Conocen cuál es el estado ánimo y cuáles son las necesidades de los empleados, lo que hace que un proyecto de cambio organizacional se mantenga.
- Gestionan la tensión entre continuidad y cambio, evitan que la organización caiga en la inercia y/o caos extremo.
- Tienen ideas que finalmente agregan valor a la empresa.
- Los mandos medios presentan un comportamiento integrador hacia abajo en la escala jerárquica.

Similarmente King et al. (2001) o Delmestri y Walgenbach (2005) destacan el papel de los mandos medios en la implementación de decisiones estratégicas de las empresas, o su capacidad de solucionar problemas prácticos de la producción gracias al conocimiento técnico que adquieren en terreno.

Mandos medios y seguridad y salud en el trabajo (SST)

Partiendo de estos elementos, la literatura ha ido progresivamente aclarando y destacando de manera transversal el papel indiscutible de los mandos medios en los resultados de seguridad de las empresas, y rol esencial en garantizar condiciones de seguridad dentro de los espacios laborales.

Simard (1994) reconoce que la idea de la importancia de los supervisores en la eficacia de la seguridad ocupacional es persistente entre los gerentes de seguridad desde hace décadas, remontando la idea inicial a los escritos de Heinrich de 1931, que reconocían a los supervisores como personas clave en materia de prevención al ser los únicos que pueden controlar, en el día a

día, el dominó de condiciones peligrosas y/o acciones peligrosas susceptibles de producir el accidente de trabajo. El autor sin embargo reconocía a la altura de 1994 que aún faltaba investigación científica capaz de aportar evidencias capaces de respaldar la hipótesis de una relación privilegiada entre los comportamientos de los supervisores con respecto a la prevención de accidentes y la efectividad en la seguridad laboral.

O'Dea y Flynn (2003) afirman que fue durante los años '00 que se ha comenzado a acumular evidencia robusta en esta materia gracias a los avances realizados en la investigación sobre clima de seguridad. Las investigaciones de Zohar (2000) y Neal et al. (2000), por ejemplo, hacen énfasis en que el **compromiso y papel del management** es clave a la hora de definir las percepciones de los empleados respecto de la seguridad. Mediante una revisión de este amplio corpus de literatura, O'Dea y Flynn (2003) logran identificar **algunos factores específicos** que caracterizan al desempeño de los mandos medios y que tienen impacto en los resultados de seguridad.

1. **Compromiso de seguridad**, que se traduce en la destinación de recursos a la seguridad, así como a la atención dedicada al cumplimiento de los programas, políticas y procedimientos de seguridad.
2. **Involucramiento en seguridad**, que se traduce en presencia y visibilidad en el sitio de trabajo, en la creación de canales informales de comunicación con los trabajadores y en mantener algunas responsabilidades personales en seguridad, no delegando todo a los supervisores de primera línea o al personal de seguridad.
3. **Prioridad de la seguridad**, que se traduce en actividades de planificación del trabajo y en el considerar las prácticas de seguridad como intrínsecas a la producción y no como un obstáculo a los ritmos productivos. }
4. **Estilo de liderazgo** que se traduce en la descentralización del poder, en la toma de decisiones y en ser liderazgo transformacional
5. **Interacciones**, que se manifiesta en la cooperación entre trabajadores y management, en el establecimiento de contactos informales entre trabajadores y management y en la apertura de canales múltiples de comunicación
6. **Comunicación**, mediante prácticas que facilitan el intercambio y dialogo con los trabajadores como las políticas de “puertas abiertas”
7. **Prácticas “humanísticas” de gestión (“humanistic management practices”)**, mediante acciones que promueven la salud y seguridad y que apuntan a valorar y demostrar preocupación para los empleados.

Posteriores investigaciones se han encargado de precisar algunos de estos factores, centrándose especialmente en la caracterización y precisión respecto del **liderazgo en seguridad** ejercido por los mandos medios. Según Wu et al. (2008), el liderazgo en seguridad se define como el proceso de interacción entre los líderes y seguidores, a través del cual los líderes pueden ejercer su influencia en los seguidores para gestionar el cumplimiento de metas de seguridad, bajo las circunstancias de la organización y los factores individuales. Zohar (2002), por otro lado, describe el liderazgo como un predictor clave de la seguridad, mientras que Griffin & Hu (2013) definieron el liderazgo que promueve la seguridad como “comportamientos específicos del líder que motivan a los empleados a lograr metas de seguridad”. Hoffmeister et al. (2014) aportan evidencia útil para demostrar que el vínculo entre el liderazgo y la seguridad es tanto teóricamente lógico como empíricamente sustentado, mostrando su asociación con el clima de seguridad, los comportamientos seguros y la accidentabilidad.

Con el objetivo de comprender el liderazgo en seguridad, varios estudios han utilizado metodologías cualitativas y cuantitativas para identificar y analizar de manera detallada las acciones ejecutadas por los mandos medios ordenándolas, según el esquema de Mintzberg (1973), en interpersonales, informativas y decisionales. En esta óptica, el objetivo principal de los mandos medios sería obtener y procesar información clave para usarla de manera eficiente (Wu et al., 2010).

Callari et al. (2019), por ejemplo, en su estudio ubicado en la industria de aviación europea, identifica en el **manejo de información** el trato distintivo que confiere a los mandos medios un papel crucial en materia de seguridad. Por su posición en el organigrama empresarial los mandos medios ocuparían un espacio al cruce de distintas líneas y canales de información, es decir, tendrían acceso a información privilegiada proveniente de distintos ámbitos y distintas direcciones (líneas productivas, alta gerencia de la empresa, pares y clientes). En esta óptica los mandos medios utilizarían esta compleja red comunicacional conformada por canales formales e informales que les permitiría desempeñar las funciones de “monitor”, “difusor” y “portavoz”. En el primer caso (“monitor”) pudiendo controlar y percatarse de situaciones problemáticas para la seguridad en el espacio laboral; en los otros casos, conduciendo información relevante en distintas direcciones, dentro del espacio laboral (“difusor”) y fuera del espacio laboral (“portavoz”).

Sobre este patrimonio de información privilegiada se basaría finalmente la oportunidad y capacidad de los mandos medios para **tomar decisiones** en materia de seguridad e **influnciar las diferentes capas** que componen las organizaciones. Refiriéndose a estas acciones, Callari et al. (2019), en línea con (Rezvani, 2017), destacan el papel de los mandos intermedios como “agentes de cambio” no solo por estar directamente involucrados en la toma de decisiones, sino que, indirectamente, por su capacidad de dirigir su influencia hacia arriba (altos directivos), hacia abajo (operarios), de manera horizontal (colegas y pares), y hacia afuera (clientes y actores externos).

Utilizando la misma referencia a Mintzberg (1973), Wu et al. (2010) caracterizan el liderazgo de los mandos medios en materia de seguridad según tres componentes esenciales de su desempeño que los diferenciarían de los supervisores directos (o “low-level managers”) y les entregarían un papel más importante en materia de seguridad:

- 1) **Interacciones de seguridad:** se entiende la capacidad de los mandos medios de ser referentes en materia de seguridad y de dar instrucciones, orientación y consejos. En este sentido debieran saber construir un ambiente en el cual ellos pueden conversar e intercambiar opiniones libremente y directamente con todos los empleados sobre seguridad.
- 2) **Información en seguridad:** refiere a la capacidad de recoger, difundir y hacer circular información. Clave es en este sentido la existencia de un Comité paritario en el cual los mandos medios participen para cumplir con este papel.
- 3) **Toma de decisiones en seguridad:** refiere a la implementación de estrategias de seguridad a través de la planificación, la asignación de recursos y la mejora de la seguridad.

En este cuadro, Rezvani y Hudson (2016) reconoce que los mandos medios representan una mirada clave a la hora de ponderar las necesidades productivas de la empresa con los requisitos de seguridad: *“Son llamados regularmente para hacer un balance entre los diferentes objetivos de sus organizaciones, como las operaciones o la seguridad”*.

Resumiendo, a partir de la posibilidad de acceder a una cantidad de gran tamaño y diversidad de información, los mandos medios desempeñarían múltiples funciones en materia de seguridad y estarían involucrados en varias etapas de la gestión de la seguridad: participando activamente en la evaluación de riesgos; siendo considerados como “auditores internos” en la gestión de la seguridad o “sistemas de alarma” para el control de los riesgos de seguridad, al poder detectar cualquier interrupción que pueda tener potencial para que se produzcan incidentes y tener la autoridad suficiente para controlar estas situaciones; en consecuencia, también pudiendo tomar más decisiones financieras en cuestiones de seguridad (Rezvani y Hudson, 2016).

Martínez Oropesa (2014) propone un desglose muy detallado de las acciones a cargo de mandos

medios y supervisores operacionales. En su recopilación, el autor reconoce:

- Sensibilizar a las distintas capas organizacionales respecto de la prioridad de la seguridad, siendo el principio para la asignación de recursos
- Analizar objetivamente las causas de las lesiones
- Elaborar planes de gestión en seguridad y salud ocupacional
- Adoptar las medidas adecuadas para mejorar la seguridad
- Divulgar con sistematicidad las reglas y normas de seguridad y la salud ocupacional, así como los comportamientos seguros en el trabajo
- Asistir con frecuencia a las reuniones de los grupos de mejora en seguridad y la salud ocupacional
- Visitar y monitorear con frecuencia el lugar de trabajo haciendo observaciones de los comportamientos de seguridad
- Brindar a los empleados orientaciones relacionadas con la seguridad en el trabajo
- Alentar a los empleados a adoptar comportamientos seguros en el trabajo
- Hablar con frecuencia sobre los problemas de seguridad y salud ocupacional con los empleados.

Los antecedentes hasta aquí presentados fundamentan la idea de que el liderazgo de los mandos medios estaría estrictamente asociado a la cultura de seguridad de una empresa. Wu et al. (2010) refuerzan este concepto afirmando que el liderazgo en seguridad de los mandos medios es predictor de cultura de seguridad. Un mecanismo clave de esta asociación es la capacidad del liderazgo en seguridad para estimular el interés, el compromiso y la participación de los trabajadores en estas materias, lo que se reflejaría consecuentemente en mejoras de las condiciones de seguridad de los lugares de trabajo: *“Si los mandos medios pueden proporcionar un liderazgo de seguridad de alta calidad en estas áreas, los empleados participarán más activamente en las actividades de seguridad, se reducirán los riesgos percibidos y mejorarán las capacidades de respuesta ante emergencias. Esto establece la base para mejoras rápidas en la cultura de seguridad”* (Wu et al., 2010: 430).

En su estudio sobre la industria naviera, Bhattacharya et al. (2013), llegan a consideraciones similares demostrando que la participación de los empleados permite una gestión eficaz de la salud y seguridad en el trabajo, manifestándose en menor número de accidentes, mayor presencia de reportabilidad y mayor compromiso de los trabajadores. El desarrollo y fortalecimiento de una cultura de seguridad dependería directamente de la capacidad de los mandos medios de aplicar estilos de liderazgo apropiados. Cook y McSween (2000) confirman dichos hallazgos, encontrando que un elemento distintivo de este tipo de liderazgo consistiría en la participación de mandos medios en las observaciones respecto de comportamientos seguros. El hecho de observar directamente el desempeño de los empleados y de brindarles una retroalimentación inmediata respecto de los comportamientos seguros sería clave a la hora de estimular una mayor consciencia respecto de la seguridad y actitudes más positivas de los empleados hacia el liderazgo formal.

A propósito de la importancia de vincular el papel de la supervisión con la participación de los trabajadores, destacan los aportes de Simard y Marchand (1994), que en el curso de los años se han ido enriqueciendo y consolidando en la producción de la Fundación para una Cultura de la Seguridad Industrial (Fondation pour une Culture de la Sécurité Industrielle, FonCSI) (Daniellou et al., 2010). En su estudio realizado en empresas canadienses, Simard y Marchand aportan antecedentes muy significativos a la hora de caracterizar el comportamiento del supervisor con respecto a la prevención de accidentes, identificando esencialmente dos dimensiones (Simard y Marchand, 1994). Los autores reconocen que una primera consiste en la medida en que un supervisor se involucra personalmente en la prevención, traduciéndose esta en, por ejemplo, la frecuencia con la que el supervisor participa en actividades de seguridad, como inspecciones de seguridad del lugar de trabajo, investigaciones de accidentes, análisis de seguridad de tareas críticas y capacitación en seguridad de nuevos empleados. Una segunda dimensión residiría en la medida en que el supervisor obtiene la participación en las actividades de seguridad de los

trabajadores que supervisa, que se puede medir por el grado en que algunos trabajadores participan en las mismas cuatro actividades de seguridad mencionadas anteriormente. De aquí desembocarían 4 tipos de comportamientos posibles por parte de los supervisores que para mayor claridad se simplificarán en la siguiente tabla 1:

Tabla 2 Tipos de Comportamientos de supervisión según Simard y Marchand, 1994

Tipo de comportamiento	Descripción
Retiro	falta de involucramiento tanto del supervisor como de los trabajadores en las actividades de seguridad
Delegación	los trabajadores han sido puestos a cargo de las actividades de seguridad por el supervisor que no se involucra personalmente
Participación jerárquica	el supervisor se ocupa de las actividades rutinarias de seguridad solo y sin involucrar a los trabajadores
Involucramiento participativo	el supervisor se involucra personalmente en las actividades de seguridad junto con los trabajadores actualmente bajo su supervisión

Elaboración propia en base a Simard y Marchand, 1994

En su estudio, Simard y Marchand llegan a demostrar que existe una relación positiva bastante significativa entre el tipo participativo de participación de los supervisores en la prevención de accidentes y la efectividad de la planta para reducir la tasa de incidencia de accidentes con tiempo perdido.

Bhattacharya et al, (2013), sin embargo, ponen en evidencia también un aspecto normalmente poco considerado, y que dice relación con las condiciones determinantes de este tipo de liderazgo. En su estudio, de hecho, un resultado importante dice relación con la influencia que tendrían las peculiares relaciones de empleo en la posibilidad de que los mandos medios ejerzan un liderazgo positivo en materia de seguridad. Según los autores, la falta de estabilidad laboral y el autoritarismo de los altos niveles gerenciales que caracterizan a la industria naviera estudiada serían limitantes sustantivas para que estos puedan desarrollar estrategias eficaces y capaces de motivar sus empleados en materia de seguridad.

Simard y Marchand (1994) refuerzan esta idea postulando que el comportamiento en seguridad de los supervisores está influenciado por los factores organizacionales que refieren específicamente: al compromiso de la alta gerencia con los temas de seguridad, a la existencia de un gerente de seguridad ocupacional de tiempo completo, al desarrollo del programa de seguridad y al alcance del control de los supervisores. En este sentido sus hallazgos sugieren que los altos directivos pueden tener un mayor impacto en la eficacia de su empresa en materia de seguridad al abordar estas materias de manera más democrática y menos autoritaria. En las palabras de los autores *“si [los altos mandos de la empresa] promueven un enfoque descentralizado, que fomente la participación conjunta de los supervisores con los empleados en actividades de seguridad relativamente estructuradas, en lugar de uno centralizado y burocrático para la seguridad ocupacional”*.

En último, un tema recurrente en la literatura respecto de mandos medios y seguridad se relaciona con la necesidad de distinguir su papel de la acción llevada a cabo por los especialistas en seguridad, como son los profesionales de prevención de riesgos laborales. Según Wu et al. (2010), entre estos dos actores se generan relaciones complejas y dinámicas que asignan a los profesionales de la seguridad un papel de experto, de coordinador y de regulador.

Gualardo, similarmente, diferencia los mandos medios, quienes supervisan las funciones de los empleados en riesgo, de los supervisores de primera línea quienes dirigen las actividades del

personal en riesgo y entrega a los profesionales de la seguridad el papel de apoyar a la línea de mando y la organización para alcanzar la excelencia en seguridad (Gualardo, 2008). Para eso estos últimos deben cumplir con distintas acciones tales como coordinar el proceso general, apoyar en las áreas del cumplimiento normativo y de la capacitación, entre otras. Sin embargo, su conclusión es que deben ser percibidos y funcionar como asesores y no como los responsables de los resultados de desempeño de seguridad producidos por los gerentes y supervisores de línea.

Martínez Oropesa (2014) detalla más específicamente algunas acciones esenciales que caracterizan el desempeño de los profesionales de la seguridad:

- Brindar asesoramiento profesional en la medición del nivel de éxito en la seguridad, en la gestión de riesgos, la prevención de lesiones en el lugar de trabajo y en la investigación de incidentes y accidentes del trabajo.
- Realizar auditorías de seguridad e inspección de seguridad por áreas.
- Coordinar el desarrollo de las políticas de seguridad y la información con la gerencia, e influyendo en la gerencia para llevar a cabo las reformas necesarias.
- Motivar de forma eficaz a asumir comportamientos de trabajo seguros

Mandos medios en la construcción y su aporte a la seguridad

Una mirada más específica sobre el papel de los mandos medios en el sector de la construcción y su vinculación con la seguridad y salud en el trabajo nos permite enriquecer o problematizar el panorama de hallazgos hasta aquí recopilados, ya que se trata de un sector que presentaría elementos distintivos respecto del resto de los rubros productivos.

Mustapha y Naoum (1998) afirman que el trato distintivo más importante se encuentra en que el específico contexto de cada faena de la construcción tiene un efecto de variación muy significativo sobre los índices de producción de la mayoría de las empresas del sector. Esta naturaleza específica explica la importancia de los “*site manager*”, los cuales se encuentran en el corazón del proceso de construcción y cuya habilidad influye fuertemente en el éxito o el fracaso de un proyecto (Djerbarni, 1996). Este papel se habría fortalecido debido a que los proyectos de construcción durante los años se han vuelto más complejos y difíciles, con cambios profundos (en las prácticas comerciales, en la incorporación de nuevas tecnologías, en el manifestarse de distintos comportamientos sociales, o de formas de contratación, y en la presencia de clientes más sofisticados e interesados a la calidad (Mustapha y Naoum, 1998).

Sthyre y Josephson (2006), en esta línea, afirman que los “*site manager*” de la construcción ocupan una posición de mandos medios que es compleja y distinta de otras posiciones directivas dentro del mismo sector y también respecto de otros sectores ocupacionales. Se trataría más concretamente de actores cuya especificidad consistiría en operar al borde de distintos confines organizacionales, y en requerir la coordinación de otros sujetos tales como los trabajadores subordinados, los pares, los contratistas y organizaciones externas (Grill et al., 2018).

Este primer acercamiento nos permite apreciar que, en la literatura internacional enfocada en el sector de la construcción, la expresión “mandos medios” se asimila a la expresión inglesa “*site manager*”, que en castellano puede conocer distintas traducciones tales como “administrador del sitio (faena)” o “jefe de la obra”.

Más en profundidad, es interesante notar que esta literatura aporta hallazgos que divergen respecto de lo que afirman otras investigaciones enfocadas en otros rubros. Mientras que, como visto anteriormente, existe una fuerte tendencia a describir a los mandos medios como actores poco importantes o marginales dentro de las organizaciones, en el sector de la construcción los “*site manager*” son normalmente considerados como actores centrales, incorporando un conjunto de habilidades y normas que son indispensables para la industria (Mustapha y Naoum, 1998). Más específicamente, en la construcción los mandos medios deberían integrar una serie de habilidades diferentes y hacerse cargo de una amplia serie de actividades que incluyen habilidades de

liderazgo, experiencia técnica, operaciones administrativas, procedimientos de planificación y control. El “site manager” se estaría así perfilando en este rubro como “un experto en todos los oficios” (Sthyre y Josephson, 2006: 527).

Paralelamente, existen también hallazgos que convergen con algunos de los resultados que caracterizan las investigaciones que se enfocan en los mandos medios fuera del sector de la construcción.

Algunos autores, por ejemplo, destacan la difícil condición de los “site manager” provocada por estar expuestos a prioridades, demandas y objetivos conflictivos lo que genera estrés y burn out (Djrbarni, 1996; Davidson y Sutherland, 1992). Otros autores hacen hincapié en el tema del liderazgo y de las cualidades necesarias para ejercer liderazgos positivos en el lugar de trabajo. Mustapha y Naoum (1998), por ejemplo, concluyeron que la efectividad de los “site managers” dependía esencialmente de sus habilidades personales. Fraser (2000), similarmente, destaca la importancia de los factores personales de los mandos medios, y como estos sean claves para determinar el buen éxito de los proyectos de construcción. Con la expresión factores personales estos autores remiten esencialmente a la obra de Mintzberg (1973), el cual los definía en términos de edad, experiencia, formación, calificaciones, estilo de dirección, membresía a una asociación profesional.

Respecto de la acción más específica de los mandos medios del sector de la construcción en materia de salud y seguridad en el trabajo es interesante señalar en primer lugar las reflexiones y materiales elaborados en Chile alrededor de un importante programa tripartito dedicado a la formación de competencias en SST¹. En los documentos asociados al programa se encuentran detalladas las principales funciones a cumplir por los directivos, jefes de obra y capataces en materia de seguridad (OIT, 2016).

En este sentido, el directivo cumple el papel de encargado de planear y supervisar los trabajos constructivos de la faena y vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, calidad y medio ambiente. Además, debe:

- Determinar inspecciones a la obra, vigilando el cumplimiento de las normas de construcción y de seguridad y salud en el trabajo (uso de elementos de seguridad, reglamentos, estándares de construcción).
- Determinar que los trabajos de instalaciones de faena, excavaciones y fundaciones, moldaje, enfierradura, de hormigón, terminaciones y almacenamiento de materiales, se realicen en forma segura y de acuerdo a los estándares de construcción.
- Velar por el cumplimiento de las normas y estándares referidos a ruido, exposición a sílice, disolventes, radiación solar, manejo de carga, etc.
- Controlar que el trabajo se haga cumpliendo con estándares de calidad, de acuerdo a las especificaciones técnicas del proyecto y considerando la protección de la seguridad y salud de los trabajadores.

Por otro lado, entrando en el ámbito de los mandos medios, el jefe de obra es el encargado de

¹ Como parte del proceso de formulación de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y su implementación mediante mecanismos tripartitos, en cumplimiento del Convenio núm. 187 de la OIT, la Mesa Nacional Tripartita de la Construcción se planteó en el año 2009 como parte de sus objetivos, fortalecer la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en empresas del sector construcción. Como parte de esto se desarrolló el Programa “ConstruYO Chile: Formación de competencias fundamentales en seguridad y salud en el trabajo en el sector construcción”. La tercera fase de este Programa tiene como producto el “Curso de formación de competencias en seguridad y salud en el trabajo para Directivos, Capataces y Mandos Intermedios del sector de la construcción” entregando un manual para el facilitador y otro para los alumnos, es decir, directivos, jefes de obra, capataces, supervisores y mandos intermedios. <https://www.construyochile.cl/>

supervisar los trabajos constructivos de la faena (trabajos de obra gruesa, terminaciones e instalaciones) y vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, calidad y medio ambiente. Además, debe:

- Realizar inspecciones a la obra, vigilando el cumplimiento de las normas de construcción y de seguridad y salud en el trabajo (uso de elementos de seguridad, reglamentos, estándares de construcción).
- Revisar que los trabajos de instalaciones de faena, excavaciones y fundaciones, moldaje, enfierradura, de hormigón, terminaciones y almacenamiento de materiales, se realicen en forma segura y de acuerdo a los estándares de construcción.
- Velar por el cumplimiento de las normas y estándares referidos a ruido, exposición a sílice, disolventes, radiación solar, manejo de carga, etc.
- Controlar que el trabajo se haga cumpliendo con estándares de calidad, de acuerdo a las especificaciones técnicas del proyecto y considerando la protección de la seguridad y salud de los trabajadores.

Junto con el jefe de obra, el capataz es nombrado como otro mando intermedio importante, siendo el encargado de organizar y supervisar el cumplimiento tanto de las cuadrillas internas como a las externas (subcontratas), con la finalidad de dar cumplimiento al plan de trabajo estipulado, considerando los procedimientos de la empresa y las normas de seguridad. Además, debe supervisar y controlar que:

- Los trabajos se realicen de acuerdo a la planificación y en forma segura.
- La faena cuente con el mapa de riesgos actualizado y que se informe a los trabajadores sobre los riesgos a los que están expuestos, las medidas preventivas y los métodos de trabajo correctos.
- Las máquinas, herramientas y vehículos estén en buenas condiciones de uso y con sus respectivos dispositivos de seguridad, y que se cumpla con el programa de mantenimiento técnica.
- Se cumplan los protocolos existentes frente a los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Los integrantes del Comité Paritario y el Departamento de Prevención de Riesgos tengan los medios necesarios para cumplir sus funciones.
- Los trabajadores se encuentren capacitados para realizar su trabajo en forma segura.
- Existan equipos de seguridad adecuados al riesgo en las faenas.
- Se cumplan las normas de seguridad y salud en las faenas (procedimientos de trabajo, reglamentos internos, normas de seguridad e instrucciones).

Estos listados tan detallados de actividades confirman sustantivamente la hipótesis sostenida por Sthyre y Josephson (2006) sobre la necesidad de enriquecer la mirada hacia los mandos medios de la construcción. La diversidad y magnitud de acciones emprendidas diariamente, de hecho, invita a mirarlos como agentes activos dentro de la obra con un papel destacado. En el caso de los jefes de obra o capataces, de hecho, es evidente que se requiere cierto grado de experiencia y habilidades para dominar un rol tan complejo en los proyectos de construcción. *“Por lo tanto, se podría hablar del trabajo del “site manager” como basado en lo que Bourdieu (1990) llama un habitus, es decir, un conjunto específico de habilidades, experiencias, comportamientos y capacidades integrados que hacen que el agente sea capaz de operar profesionalmente dentro de un campo específico: en este caso la industria de la construcción”* (Sthyre y Josephson, 2006: 527).

Partiendo de estos hallazgos, la investigación sobre mandos medios y seguridad y salud en el trabajo de la construcción se ha enfocado en estudiar y caracterizar de manera más fina el ámbito del liderazgo. Como visto anteriormente, de hecho, la manera en que se ejecuta el liderazgo se

asocia de manera potente con la manera en que se manejan y gestionan los riesgos laborales (Zohar, 2002; Zohar, 2010; Conchie, 2013). Según Hoffmeister et al. (2014) este sector productivo proporciona una situación única para el desarrollo del liderazgo y el potencial del liderazgo para influir en la seguridad, debido a la peculiar forma que asume la formación profesional, basada principalmente en un modelo de tutoría para los aprendices en el cual la experiencia de los compañeros de trabajo más experimentados.

Por estos motivos, los estudios han recuperado los avances desarrollados por autores que han profundizado en cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan el desempeño organizacional (Grill et al., 2017; Clarke, 2013; Bass y Bass, 2008).

En un estudio llevado a cabo en algunas faenas de la construcción en Suecia y Dinamarca, Grill et al. (2018), identificaban tres tipos de liderazgo que fueron objeto de análisis: liderazgo transformacional (“transformational leadership”), liderazgo transaccional activo (“active transactional leadership”), liderazgo pasivo/evitativo (“passive/avoidant leadership”). Los autores afirman que en la literatura el liderazgo transformacional se ha identificado como un componente prometedor de un liderazgo efectivo en seguridad, basándose en acciones que apuntan a promover el involucramiento de los empleados y a enfatizar el desarrollo de los intereses mutuos de los gerentes y empleados. El liderazgo pasivo/evitativo, por otro lado, ha sido identificado como un componente del liderazgo deficiente en seguridad. Hay que tener claro, de todas maneras, que los elementos que constituyen estos tipos de liderazgo pueden cambiar dependiendo de los contextos en que se analizan, variando por ejemplo entre distintos sectores productivos o posiciones jerárquicas, o hasta diferentes culturas nacionales (Grill, 2018; Hoffmeister et al., 2014).

Para mayor claridad, en la tabla a continuación se ordenan las categorías y facetas que caracterizan a cada uno de ellos.

Tabla 3: Tres tipos de liderazgos en seguridad

Tipo de liderazgo	Categoría	Descripción
Liderazgo transformacional	Consideración individualizada	Acciones que toman en cuenta las necesidades, los objetivos y competencias de los individuos
	Estimulación intelectual	Acciones que apelan al sentido lógico y analítico de los empleados, desafiándolos a pensar creativamente y encontrar soluciones a problemas complejos
	Motivación inspiradora	Acciones que inspiran y motivan a los empleados al representar un futuro optimista, enfatizar metas ambiciosas, proyectar visiones y comunicar que las metas son alcanzables
	Influencia idealizada	Conducta y acciones de modelo a seguir centradas en valores, creencias y un sentido de misión
Liderazgo pasivo/evitativo	Gestión pasiva por excepción	Comportamientos correctivos pasivos, realizados solo después de que se hayan producido incumplimientos o errores

	Liderazgo de laissez-faire	ausencia de liderazgo, interacciones donde el líder evita tomar decisiones, abdica de la responsabilidad y no usa su autoridad
Liderazgo transaccional activo	Recompensa contingente	Acciones enfocadas en aclarar los requisitos del rol y la tarea, y proporcionar a los empleados recompensas materiales o psicológicas, supeditadas al cumplimiento de las responsabilidades.
	Gestión activa por excepción	Comportamientos de vigilancia, dedicados a garantizar que se cumplan los estándares y evitar imprecisiones

Elaboración propia en base a Grill (2018)

Los resultados de estas investigaciones confirman de manera transversal que el liderazgo transformacional observado en los “site manager” de la construcción se asociaba positivamente con las percepciones de seguridad de los trabajadores, destacando la prioridad acordada por los mandos medios hacia la seguridad, su compromiso y competencia en seguridad y el comportamiento de los empleados relacionado con la seguridad. Al contrario, el liderazgo pasivo/evitativo se asocia negativamente con la seguridad de las faenas (Grill, 2018; Hoffmeister, 2014; Grill, 2017).

Estos hallazgos sugieren que los comportamientos de liderazgo de los mandos medios deberían combinarse con un alto grado de comportamientos de transformación y un bajo grado de comportamientos pasivos/evitativos, a fin de mejorar los resultados de seguridad de las organizaciones.

A conclusión de esta revisión es importante citar el notable aporte de Wu et al. (2016) que invitan a complejizar la visión del liderazgo en seguridad en el sector de la construcción tomando en cuenta la acción de los tres principales actores al interior de una obra: la empresa mandante, los contratistas y los subcontratistas. Según los autores se trata de las tres partes principales que constituyen un proyecto de construcción y el análisis de su interacción de liderazgos en seguridad permite develar dimensiones del liderazgo que impactan de manera sustantiva en la seguridad de las faenas. En particular, los autores encuentran que el liderazgo en seguridad de la empresa mandante y del contratista tienen un impacto importante en el liderazgo de otros actores como los administradores de la obra, los cuales deberían a su vez enfatizar su rol de modelo para el resto ejerciendo carisma, promoviendo el valor de la seguridad, expresando confianza en los seguidores y construyendo identificación con el grupo (Wu et al., 2016).

METODOLOGÍA

Tipo de diseño y elaboración de la muestra

Para abordar el problema y los objetivos anteriormente expuestos se ha realizado un estudio de caso cualitativo de carácter exploratorio en cinco (5) obras (faenas) del sector de la construcción ubicadas en la Región Metropolitana.

La unidad de análisis del estudio se ha establecido en la obra, asumiendo que esta representa el

contexto en el cual los mandos medios hacen experiencias y elaboran las percepciones, creencias y valores en torno a los factores que originan accidentes graves y fatales. De esta manera ha sido posible, como se verá en la exposición de los resultados, comprender y relacionar factores individuales y factores contextuales relacionados con el problema en estudio.

Se realizó una selección de la muestra de tipo selectivo o intencional, articulada en dos momentos. Respecto de la selección de las obras a estudiar se buscó, en conjunto con la contraparte, obtener una muestra que diera cuenta de la amplia heterogeneidad de situaciones que caracteriza el sector de la construcción en términos de: tamaños de las faenas, la complejidad de las tareas a realizar, así como los estándares de seguridad que se utilizan en las distintas empresas.

Gracias a las gestiones de la contraparte Mutua de Seguridad, y específicamente de su Núcleo de Estudios de la Construcción (NEC), fue posible involucrar a las siguientes faenas:

1. Faena A: dedicada a la construcción de bodegas comerciales;
2. Faena B: dedicada a la construcción de un centro comercial;
3. Faena C: dedicada a la construcción de edificios en altura;
4. Faena D: dedicada a la construcción de viviendas;
5. Faena E: dedicada a la urbanización.

El contacto inicial del equipo investigador con cada obra fue gestionado mediante el apoyo de la contraparte y del asesor en prevención de cada obra con los cuales fue posible organizar una reunión inicial de presentación del estudio en conjunto con actores clave de la misma obra. El objetivo de estas cinco reuniones fue lo de presentar los fundamentos, objetivos y detalles operativos del estudio, solucionando dudas y consensuando tiempos y modos del ingreso del equipo investigador a la faena.

Durante esas conversaciones también se llevó a cabo el segundo momento de la selección de la muestra, que consistió en la identificación de los mandos medios y actores clave a involucrar en las entrevistas. Considerando los organigramas, así como la disponibilidad de tiempos de cada faena, no fue posible seleccionar los mismos cargos en cada faena: como se verá más adelante fue posible garantizar la constante presencia de administrador de obra, representantes de trabajadores, supervisores de empresa constructora y supervisores de empresas contratistas. Jefe de terreno y jefes de obra fueron los cargos que más variaron.

Técnicas de producción de información

Un rasgo distintivo de los estudios cualitativos exploratorios es el uso de diversas fuentes de información complementarias. Así, la investigación consideró tanto la selección y sistematización de información documental, como la producción de información cualitativa primaria a partir de entrevistas en profundidad individuales y grupales a los distintos actores mencionados.

Respecto de la producción de información cualitativa esta se llevó a cabo a través de la aplicación de entrevistas individuales semiestructuradas y entrevistas grupales. Específicamente, se realizaron en cada una de las obras las siguientes actividades:

- Una (1) entrevista individual semiestructurada al administrador de la obra;
- Una (1) entrevista grupal (o individual dependiendo de la disponibilidad) a representantes de trabajadores del Comité Paritario de Faena existente

- Una (1) entrevista grupal con mandos medios contratados directamente por la empresa constructora
- Una (1) entrevista grupal con supervisores de empresas contratistas operantes en la faena estudiada

Con las primeras dos actividades se apuntaba a recoger visiones “externas” respecto del desempeño de los mandos medios de la faena. De esta manera fue posible entender como desde arriba (administrador de obra) y desde abajo (trabajadores) se percibía a los mandos medios, su posición y función en la línea de mando, su capacidad de cumplir con sus funciones en seguridad, su liderazgo, entre otros elementos.

Con las restantes entrevistas se apuntaba a poner el foco en los mismos mandos medios activos en la obra, explorando sus percepciones respecto de la “seguridad reglada”² y de la “seguridad gestionada”³ de la obra y de aspectos asociados tales como su capacidad de liderazgo, sus trayectorias formativas, el origen de los accidentes graves y fatales, la relación con mandos superiores, con asesores en prevención, con trabajadores, entre otros elementos.

En total se realizaron veinte (20) entrevistas (individuales y grupales) a cuarenta y seis (46) actores, de los cuales treinta y uno (31) fueron mandos medios. En la tabla a continuación se detallan los cargos específicos y los números de mandos medios involucrados en las entrevistas:

Tabla 4 Muestra total entrevistados

Administrador de obra	5
Jefe de terreno	4
Jefe de obra	2
Supervisores (capataces)	11
Supervisores empresas contratistas	14
Representantes de trabajadores	10
TOTAL	46
TOTAL Mandos Medios	31

A continuación, se desglosa por cada faena el detalle de la muestra según cargo:

Tabla 5 Muestra Faena A - según cargo

Administrador de obra	1
Jefe de terreno	2
Jefe de obra	0
Supervisores (capataces)	2
Supervisores empresas contratistas	2
Representantes de trabajadores	1
TOTAL	8
TOTAL Mandos Medios	6

² Seguridad reglada refiere al aspecto normativo de la misma, esto es, a las reglas y protocolos establecidos mediante los cuales se apunta a evitar los errores y accidentes en los procesos de trabajo (ICSI, 2017).

³ Seguridad gestionada alude a la capacidad de los individuos y de los colectivos de una organización de hacer frente a situaciones de riesgo no previstas en los protocolos, normas y procedimientos regulares (ICSI, 2017).

Tabla 6 Muestra Faena B - según cargo

Administrador de obra	1
Jefe de terreno	1
Jefe de obra	1
Supervisores (capataces)	1
Supervisores empresas contratistas	4
Representantes de trabajadores	3
TOTAL	11
TOTAL Mandos Medios	7

Tabla 7 Muestra Faena C - según cargo

Administrador de obra	1
Jefe de terreno	0
Jefe de obra	0
Supervisores (capataces)	4
Supervisores empresas contratistas	4
Representantes de trabajadores	2
TOTAL	11
TOTAL Mandos Medios	8

Tabla 8 Muestra Faena D - según cargo

Administrador de obra	1
Jefe de terreno	1
Jefe de obra	0
Supervisores (capataces)	1
Supervisores empresas contratistas	3
Representantes de trabajadores	3
TOTAL	9
TOTAL Mandos Medios	5

Tabla 9 Muestra Faena E - según cargo

Administrador de obra	1
Jefe de terreno	0
Jefe de obra	1
Supervisores (capataces)	3
Supervisores empresas contratistas	1
Representantes de trabajadores	1
TOTAL	7
TOTAL Mandos Medios	5

Para cada una de las intervenciones cualitativas planteadas el equipo investigador elaboró una pauta de entrevista específica (4 en total) que se organizaron según categorías principales y subcategorías según el marco teórico planteado. Los guiones fueron revisados en conjunto por el equipo investigador y la contraparte, y con ello se generaron los guiones finales. En anexo se hacen disponibles las 4 pautas utilizadas.

Cada entrevista realizada contó con el respaldo de un consentimiento informado aprobado por el Comité de ética de la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción.

Paralelamente a las entrevistas se llevó a cabo una recopilación de los registros documentales de la faena (ej.: organigrama, estadísticas de accidentes, informes de investigación de accidentes, sistema y protocolos de seguridad de la empresa), junto con una conversación con el/la asesor/a en prevención encargada de cada obra. Esta actividad permitió elaborar una contextualización

productiva y de seguridad de cada obra útil a la hora de triangular la información recopilada durante las entrevistas.

Descripción del proceso de análisis

Finalmente, una vez terminadas las intervenciones se procedió a la transcripción de todas las entrevistas para dar inicio a la labor de análisis cualitativo. Este fue realizado por dos investigadores de modo tal de optimizar la confiabilidad de los análisis e interpretaciones realizadas. Todo el material transcrito fue importado a un software de análisis cualitativo Nvivo 11, el cual permite reconocer los documentos transcritos y los audios como “recursos”, disponibles para ser codificados y agrupados en ciertas categorías de análisis (“nodos” o “códigos”), sea de manera emergente e inductiva, o bien de modo deductivo.

A continuación, se describen los principales pasos seguidos en el proceso de análisis:

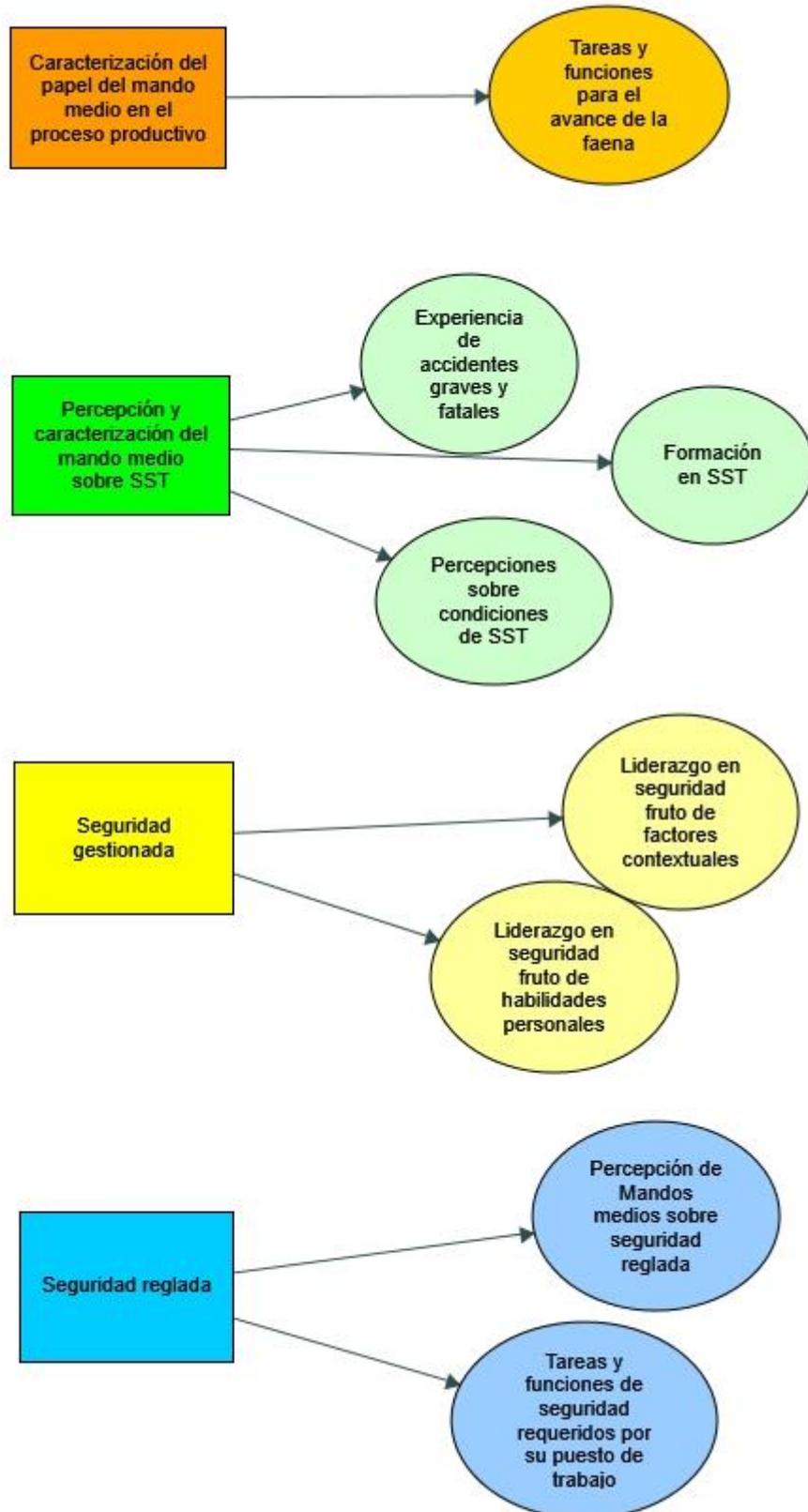
Paso 1 Lectura de materiales: El primer tratamiento que se dio a la información fue la lectura de las entrevistas de la faena A y la selección de citas relevantes de acuerdo con los objetivos de la investigación para discutir las dentro del equipo de investigación. Se decidió abordar primeramente una sola faena para evaluar de qué manera habían funcionado los instrumentos y tener una primera aproximación a los resultados obtenidos.

Paso 2 Codificación descriptiva y creación del primer árbol de nodos: las citas relevantes fueron etiquetadas en códigos atribuyendo significados a las palabras y frases de los entrevistados. Esta fase fue realizada de manera inductiva, es decir, identificando códigos abiertos emergentes de la información transcrita para “dejar que los materiales hablen” (Quintana y Montgomery, 2006), resguardando también que dicha información estuviera relacionada con las preguntas de las pautas, y por ende al material teórico y a los objetivos del proyecto. Estos materiales fueron codificados por los investigadores de manera individual y paralela, buscando luego contrastar las aproximaciones de cada investigador para llegar a lo que se denomina codificación cruzada, de modo tal dar una mayor validez y asegurar la calidad de los análisis cualitativos.

Paso 3 Codificación axial – segunda codificación: una vez categorizadas todas las citas seleccionadas inicialmente, fue realizada una re-categorización, en la cual los nodos y citas asociadas a éstas fueron revisadas de acuerdo con los objetivos y dimensiones que habían sido definidos como relevantes al momento de construir el problema de investigación. En esta etapa, finalmente, los códigos fueron relacionados uno con otros, combinando tanto el pensamiento inductivo llevado a cabo por cada investigador, como el deductivo de las categorías previas de las pautas de preguntas o algunos elementos de las áreas de acción. A través de este proceso de reflexión y discusión, se afinaron las categorías de la codificación axial y se definió un “árbol” de códigos (nodos) definitivo.

Paso 4 Análisis de resultados: En base al árbol de códigos elaborado y validado se volvió a ordenar y codificar las entrevistas y el grupo focal de la faena A y las restantes, dejando la posibilidad de que pudiesen emerger nuevos códigos y agregar nuevos nodos. Sin embargo, en ninguno de los restantes casos fue necesario modificar el árbol ya que este mostró ser bastante comprensivo de la información recopilada en los distintos casos.

A continuación, se presenta la versión final del árbol de nodos utilizado en el proyecto:



RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del análisis cualitativo realizado. Para ello se estructurarán de la siguiente manera: se presentarán inicialmente los análisis de cada obra. Sucesivamente se presentará un capítulo (“Análisis integrado de resultados”) en el cual se resumirá y sistematizará toda la información aquí entregada para identificar las temáticas esenciales que recurren en las distintas faenas.

Resultados Faena A

Introducción: algunos elementos contextuales

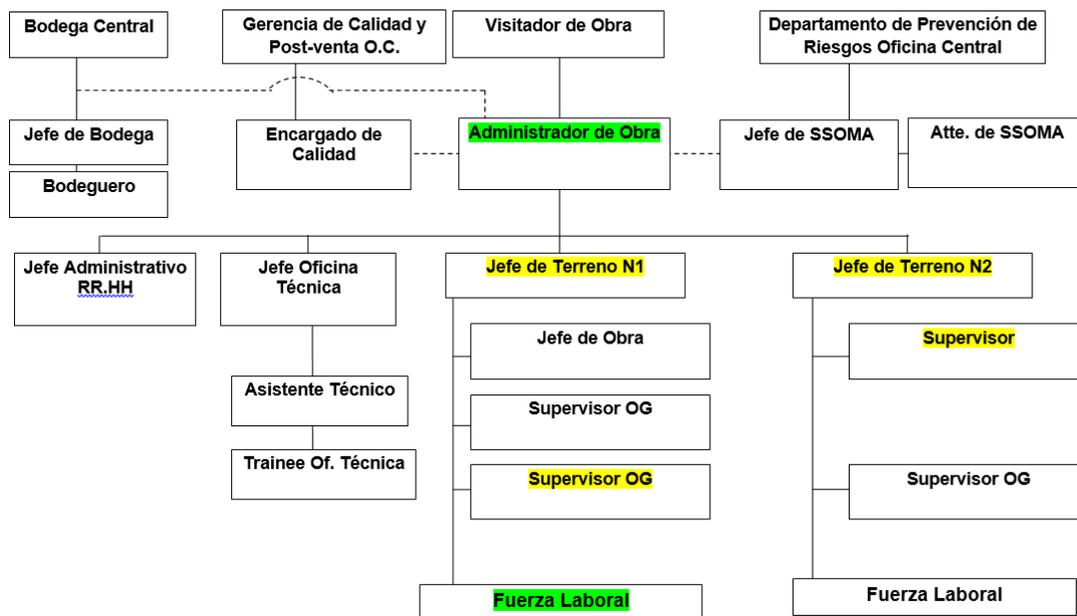
Objeto de la presente obra es la construcción de 2 bodega/centro de distribución (1 de 33.000m²; otra de 12.000 m²) por un total de 45.000 m² de extensión total. Durante 2022 la empresa mandante no registra accidentes, pero sí dos empresas subcontratistas.

Respecto de la gestión de la salud y seguridad en el trabajo, la empresa constructora utiliza el modelo de ISO 45001, que contempla toda una serie de actividades a cumplir. Para el control de los riesgos y la concientización del personal que trabaja en la obra, por ejemplo, se realizan charlas todas las mañanas, estas incluyen aspectos relacionados con la obra en ejecución y se incluyen los aspectos de seguridad. En esta instancia se promueve y motiva a los trabajadores a reportar al supervisor toda situaciones o condiciones de peligro que ellos adviertan en su lugar de trabajo.

Otras actividades que derivan del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos, es el PAE (Plan de Acciones Específico) del supervisor, que contiene una serie de actividades que el supervisor debe cumplir mensualmente y cuyo cumplimiento es medido. Dentro de las actividades del PAE se encuentran: listas de chequeo, charla diaria, registro ART, contacto personal u observación planeada al trabajador, inspección en terreno, difusión de procedimientos, entre varias. El nivel de cumplimiento mínimo es de un 95%.

Respecto de las instancias para tratar temas asociados de prevención de riesgos, en la faena existen instancias diarias de planificación de trabajo y otras puntuales algunos días de la semana, principalmente los lunes y martes. Algunas incluyen subcontratos y profesional de terreno. Por ejemplo, por las mañanas se realizan charlas de planificación de trabajo. Esta charla en el corto plazo ha cambiado su enfoque incorporando no solo aspectos productivos, sino también los aspectos preventivos. Este tiempo de charla viene a reforzar la importancia de reportar las situaciones de peligro, promover el uso correcto y obligatorio de los elementos de protección personal y también redifundir procedimientos y estándares de trabajo.

En último, se presenta a continuación el organigrama de la obra, destacando en colores los cargos que participaron de las entrevistas:



1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo

En este apartado se describen las responsabilidades y funciones desempeñadas por los mandos medios en el ámbito de la construcción. Estos roles son parte de una estructura jerárquica y abarcan desde la planificación y coordinación hasta la supervisión y ejecución de las tareas en la obra. Los mandos medios se encargan de organizar y programar las actividades diarias, gestionar recursos materiales y humanos, comunicarse con diferentes actores de la construcción y velar por la seguridad y el cumplimiento de las normas en el trabajo. En esta faena, ellos trabajan en un entorno exigente y desempeñan un papel crucial en el avance exitoso de la obra, aunque también enfrentan desafíos que pueden afectar su salud mental debido a la presión y la carga de trabajo.

1.1. Tareas y funciones para el avance de la faena

El rol de los mandos medios en la organización es diverso y se inserta en una estructura fuertemente jerarquizada, donde los distintos puestos de trabajo se coordinan en una relación vertical. *“es como un ejército, o sea tú el general manda todos pa' abajo y ahí van todos siguiendo las órdenes que dan. Entonces si alguien le dice "oye tapa esto", él es responsable de haber dado la instrucción”* (Administrador de obra).

Todo comienza con la conformación de los equipos de trabajo antes de comenzar la faena. En algunos casos existe continuidad de los grupos, ya sea por la trayectoria dentro de la empresa, o porque los supervisores tienen confianza en operarios con los que han trabajado anteriormente. De todas formas, ello no pasa usualmente y los equipos también cambian en el transcurso de la obra. *“Lo que pasa es que hay empresas que lo practican y otras que no lo practican. Aquí a veces te toca trabajar con los mismos, otras veces te mezclan y vas tomando gente nueva. Es como muy variable.”* (Administrador de obra).

Sus funciones varían desde la planificación, la coordinación y la supervisión del trabajo en la obra, donde cada actor cumple una función específica dentro de la línea de mando. Ciertamente, estos conjuntos de tareas se entremezclan y se ejecutan de manera casi simultánea y cotidianamente. *“Esa es mi función, organizar, programar y entregar los recursos o perseguir los recursos para que ellos puedan (...) consolidar la ejecución de la construcción de la nave uno*

en base a partidas programadas” (Jefe de terreno). Sin embargo, para describir las diferentes funciones que deben cumplir los mandos medios de manera adecuada, se distingue entre tareas de planificación, coordinación y supervisión/ejecución, caracterizando a los responsables de efectuar cada labor.

En primer lugar, se encuentra la planificación, la cual se realiza a distintas escalas temporales, desde la elaboración de un plan jornada a jornada hasta la programación de actividades con semanas de anticipación.

“Nosotros trabajamos con un programa de obra y en base a ese programa tenemos actividades que cumplir durante la semana. Se hace la programación cada tres semanas, tres semanas de programación y se va todas las semanas revisando y es un trisemanal que llamamos nosotros.” (Administrador de obra)

Para ello, es necesario que los mandos medios -en particular los jefes de terreno- tengan un conocimiento global del proyecto, tanto de aspectos técnicos como del marco legislativo. Por lo tanto, deben estar constantemente revisando los documentos guías e ir actualizándose frente a un trasfondo dinámico.

“Lo primero en realidad hay que conocer el proyecto, hay que conocer los antecedentes, las especificaciones técnicas, los planos, hay que conocer el marco legal también, que es algo dinámico porque los antecedentes cambian de un proyecto a otro, pero también la ley va variando acorde al tiempo” (Jefe de terreno).

En segundo lugar, corresponde la coordinación de las tareas de distintos actores participantes de la construcción. Esto exige una comunicación constante con superiores, subalternos y mandos medios de empresas contratistas. Para ello, la línea de mando se establece a través de una estructura jerárquica donde se canalizan las informaciones y decisiones, donde cada uno de los puestos de trabajo cumple una función específica y se queda fuertemente definido a través de quién se debe comunicar.

En la cúspide de la línea de mando dentro de la faena se encuentra el administrador de la obra, quién gestiona aspectos generales de la obra, como los presupuestos y el proyecto en su conjunto. Para coordinar la obra se comunica directamente con los jefes de terreno, quienes coordinan y distribuyen las instrucciones a los supervisores. Para realizar esta coordinación, se reúne con ellos y se planifican las tareas que se realizan cada jornada. *“los cito, los tomo y vamos viendo de a uno, trabajo con uno, con otro, viendo las cosas como van funcionando y vamos tratando de organizar un poquito para que las cosas salgan” (Administrador de obra).*

Además, los jefes de terreno recurren a la administración para solicitar recursos materiales o humanos según los requerimientos que la construcción va demandando.

“Ahora, ellos [jefes de terreno] piden. Lo que pasa es que nosotros trabajamos aquí de una forma en que ellos piden y nosotros con la oficina técnica vemos que lo que estén pidiendo esté de acuerdo a lo que se requiere, a los costos que se requieren. (...) Tú vas acortando un poquito las brechas.” (Administrador de obra).

Por lo tanto, los jefes de terreno tienen que cumplir diferentes funciones, ya que deben bajar la información a los subalternos, planificar el desarrollo de la obra, programar la jornada, gestionar los recursos materiales y humanos para que la obra se pueda desarrollar. En ese sentido, suele ser un trabajo de alta exigencia y sobrecarga. *“Esa es mi función, organizar, programar y entregar los recursos o perseguir los recursos para que ellos puedan ejecutar (...) consolidar la ejecución de la construcción de la nave uno en base a partidas programadas” (Jefe de terreno).* Además, también se coordinan de manera horizontal, ya que esta faena se divide en distintas “naves”, es decir, construcciones destinadas al almacenamiento y logística, por lo que los jefes de terreno se

encargan de un espacio en específico. Por lo tanto, deben colaborar entre ellos para hacer un mejor uso de los recursos, los cuales son siempre escasos. *“A veces nos falta algo y nos apoyamos en ello y ahí nos vamos prestando cosas. De repente peleamos más que congeniamos, pero son cosas de la pega, si es pega no más. Pero si somos un equipo.”* (Jefe de terreno).

Todas esta multiplicidad de tareas y las responsabilidades dada su posición en la estructura con que se organiza el trabajo, genera una fuerte presión sobre los mandos medios que puede mermar su salud mental. *“a mí también un maestro una vez me dijo: "jefe, tranquilo si lo vamos a hacer, pero tranquilo". De repente uno tiene tanta presión que se te olvida todo, voy como caballo de feria, hay que sacarle y no hay más.”* (Jefe de terreno)

En cuanto a sus características, este estrato está compuesto por profesionales de distintas áreas de la construcción, lo cual es un requisito para ocupar el cargo. *“Ellos son profesionales, que pueden ser ingenieros, arquitectos, constructores. Pero aquí en esta empresa tiene que ser con un título, no es gente que nazca de oficio, es gente de título profesional.”* (Administrador de obra). En general son personas jóvenes que no sobrepasan los cuarenta años.

Ellos se caracterizan por poseer una jornada de trabajo extensa debido a su multiplicidad de funciones, superando muchas veces las estipuladas en la ley. Esto, sin duda, genera un desgaste físico y psicológico en los mandos medios.

“Yo tuve, por un lado, la fortuna de que mi primer trabajo fue en una empresa así, donde se trabajaba desde la ocho de la mañana hasta las ocho, nueve de la noche. De repente me iba a las siete y media para la casa, y mi jefe me preguntaba "oye, ¿te voy a ir temprano hoy día?, a las siete y media y nos nosotros trabajábamos hasta las seis por contrato.” (Jefe de terreno).

Luego, bajando en la línea de mando, esta empresa contempla a un jefe de obra, cuyo cargo no suele encontrarse en todas las compañías de la construcción. Su función es servir de apoyo al jefe de terreno y facilitando una coordinación más cercana con los supervisores.

“Es la persona [Jefe de obra] que cumple instrucciones del jefe de terreno y se preocupa de que las cosas se ordenen, es como un apoyo al jefe de terreno en terreno. Normalmente el jefe de terreno puede estar en oficina un rato, mirando un poco, sale, va, viene, vuelve, ordena sus cosas, ve todo el tema. Pero el más directo es que el jefe de obra que pasa más metido encima de los trabajos: en la supervisión, en la revisión, en que hagan las cosas de forma correcta, digamos.” (Administrador de obra)

A diferencia de los jefes de terreno, este cargo no exige un título profesional, sino que han aprendido el oficio a través de la experiencia. *“(…) en el fondo ellos nacen con la vocación y se forman en terreno. Pueden o no tener algún tipo de título, pero normalmente son gente que se ha formado en la construcción y diez años (sic) o han sobresalido sobre el resto y toman un liderazgo.”* (Administrador de obra)

Por lo tanto, el administrador de la obra evita darles instrucciones directamente a los jefes de obra, debido a que se pueden producir descoordinaciones por informaciones contradictorias.

“No, él es más dependiente del jefe de terreno. Yo igual converso con él, ¿ya?, pero mis instrucciones independientes tienen que estar presente con los jefes de terreno porque si no se distorsiona la línea de mando, digamos. O sea, yo puedo darle una instrucción a él, pero delante del jefe de terreno, en algo que también nosotros practicamos que es conversar en conjunto.” (Administrador de obra)

Posteriormente, se encuentran los supervisores o capataces. Ellos se encuentran en una posición de poca autonomía respecto de la planificación y decisiones, pero a la vez, poseen un cargo de

autoridad sobre los operarios. *“Estamos en el medio. Estamos entre medio de toda la gente y de la jefatura.”* (Supervisor). Por lo tanto, sus obligaciones están orientadas a estar constantemente velando por que las tareas planificadas se ejecuten de la manera correcta y segura por parte de los operarios de la obra.

“Bueno, obviamente la palabra lo dice: supervisar. Hay que también preocuparse de también darle todas las condiciones a los trabajadores en terreno para que puedan ejecutar los trabajos. O sea, tenerles las herramientas adecuadas, preocuparse de que usen todos sus EPP, que trabajen en un ambiente que esté seguro en cuanto a terreno y obviamente ejecutar el programa que me entrega mi jefe. Ejecutar el programa diario que se entrega o semanal, que en este caso es semanal.” (Supervisor)

Están a cargo de una cuadrilla de trabajadores, las cuales varían en número según la etapa en que se encuentre el proceso de construcción y las tareas que deben ejecutarse. Dada la envergadura de la nave, los operarios van a desarrollar distintas tareas de manera simultánea, distribuyéndose por distintos lugares dentro de la faena. Por lo tanto, el supervisor necesita desplegarse a través de todo el terreno, debiendo ejercer su trabajo en constante movimiento. *“Y bueno eso, supervisar, estar ahí en terreno la mayor parte y obviamente supervisar todos los trabajos que tenga yo a cargo, no puedo quedarme solo en un lugar, tengo que obviamente estar en muchos lados”* (Supervisor).

Para acceder a este cargo, no se recibió ningún entrenamiento o capacitación formal, sino que su formación radica en la experiencia trabajando en el rubro. *“Y como te digo es gente que se ha formado más que nada en oficio, que ha aprendido y son carpinteros, trazadores, que han avanzado un poco más y se han metido a supervisar gente.”* (Administrador de obra). En concordancia, su edad es mayor que la de los jefes de terreno, promediando por sobre los cuarenta años.

El caso de los contratistas se torna más complejo, ya que en muchos casos son pequeñas y medianas empresas, donde el dueño hace las funciones de jefe de terreno, pero también labores administrativas y financieras, lo cual les reporta una mayor carga de trabajo.

“En el fondo somos los mandos medios, pero al final tenemos todo este cuento encima porque tenemos que administrar los EPP, tenemos que dar una charla, tenemos que generarles las pegas a los trabajadores, tenemos que hablar con los mandos medios de la constructora, tenemos que hablar con los mandos más arriba de la constructora, tenemos las prevencionistas, o sea tenemos nuestros jefes. Tenemos siete situaciones ya.” (Contratista)

En consecuencia, deben desplazarse por diferentes puntos de la faena, comunicándose y gestionando con diferentes actores de distinto rango dentro de la obra.

“Recorrerlo todo para ir viendo allá qué es lo que él necesita, me llaman "oye, te necesitamos aquí", tengo que ir pa allá, volvemos pa' acá. Me pilla un maestro, "sabe que tengo una duda aquí cómo puedo hacer esto" y uno ya le define "ya, hazlo así", y si yo tengo dudas llamo al supervisor de Inarco para ver cómo puedo solucionar ese problema.” (Contratista)

Ellos están contratados para desarrollar una tarea particular dentro del proceso productivo de la obra, como por ejemplo, las terminaciones o enfierraduras. Por lo tanto, su presencia en la faena es acotado a un periodo específico de la construcción. *“Llego con mi material, lo instalo y hasta ahí llego yo. Me salgo, le entrego, está mi material instalado, prueba y entrego. Entonces no tengo mayores riesgos.”* (Contratista). Por lo tanto, estas empresas buscan realizar sus operaciones en el menor tiempo posible, ya que hay incentivos para que ello ocurra, pero a la vez porque eso les permite acceder a otra obra y así, obtener más ganancias. *“Yo por ejemplo si*

termino más rápido, si terminamos antes de la fecha a mí me ponen un bono de terminación de obra, cumpliendo con las metas.” (Contratista).

En términos de la línea de mando, se mantiene la línea jerárquica, ya que los mandos medios de la mandante (jefes de terreno o supervisores) deben comunicarse con los supervisores de la empresa contratista para traspasar las instrucciones a los trabajadores subcontratados.

Entonces nosotros no podemos darles instrucciones a los subcontratos, sino directamente a su jefe porque el responsable es el. Cuando tú le das una orden a un subcontratista le estás haciendo responsable de la persona y si hay un accidente él puede decir "oiga él me dijo". (...) Nosotros como empresa pedimos que haya un supervisor en obra, tiene que haber un supervisor del contratista en obra. Justamente por lo mismo porque la instrucción tiene que ir a través del supervisor” (Jefe de terreno)

Ahora bien, a pesar de la estructura jerárquica con que se hace la coordinación, existen instancias donde se junta toda la línea de mando para hacer planificaciones, donde participa desde el administrador de la obra hasta los supervisores. Esas reuniones se hacen cada diez o quince días.

“Vemos de repente con los capataces "vamos a hacer esto, vamos a hacer lo otro", hacemos una reunión conjunta entre las líneas. Esas no son todos los días, pero de repente las hacemos, no sé, cada quince días tú puedes hacer una reunión, cada diez días o en terreno mismo, y tú vas te juntas y dices "oye, vamos a hacer esto, vamos a hacer por acá", o si hay alguna observación directa tú se la puedes hacer, pero con la participación de en caso de que sea vea el capataz tiene que estar el jefe de terreno y el jefe de obra.” (Adm. de obra)

Pero también se coordina el trabajo de manera cotidiana. La instancia típica para estos casos es la charla de la mañana, donde se informa de las labores que se realizarán en la jornada y se identifican los materiales necesarios para las tareas. En ella participan los jefes de terreno, de obra, supervisores y los operarios.

“Entonces todos los días por equipo y por supervisor nos reunimos todos los días a las ocho de la mañana, se hace una charla de cinco minutos breve y les hacemos algunos alcances a los trabajadores. Y ahí todos parten después a bodega, a sacar todo lo que es herramientas y todo traslado de material” (Jefe de terreno).

Cada supervisor está encargado de realizar la charla a su cuadrilla, o bien, se divide según espacio de trabajo, por lo que es un espacio que sirve de prevención, ya que se analizan los riesgos asociados a cada tarea.

“Es por nave la reunión de la mañana, es como la charla que se hace a las ocho de la mañana que se hace una charla de seguridad y ahí también nosotros aprovechamos de transmitirle a los trabajadores qué van a hacer para que también ellos sepan dónde se va a trabajar, qué se va a hacer. Es como un resumen medio cortito, pero para que ellos sepan pa' donde ir y qué hacer.” (Jefe de terreno).

Además, es el principal momento donde se identifican los materiales que faltan en la obra para poder realizar la labor y, en caso de que falten, es función del jefe de terreno conseguirlos.

“en mi caso particular yo predispongo ese horario para que los supervisores tanto de la constructora como de los contratistas se acerquen, conversamos rapidito, firmamos, sabemos bien lo que hay que hacer en el día, rectificamos si hay algún recurso que teníamos que conseguir y si lo conseguimos o no, reforzamos algunos puntos de calidad, de prevención u otro, y después de eso comienza el día, en mi caso.” (Jefe de terreno)

Vale la pena mencionar que la planificación diaria se hace de manera colaborativa entre supervisores y trabajadores, y jefes de obra o terreno si es que están presente, donde se definen las herramientas y elementos de seguridad que se necesitarán en las tareas de la jornada, los cuales son provistos por la empresa. *“O sea en este caso como empresa que nos entrega a nosotros que son los EPP, llámese guantes en este caso, casco, audífonos. Depende lo que vamos a desarrollar, si vamos a golpear, guantes antivibración para romper hormigón; y si vamos a soldar, lentes, todo eso.”* (Trabajador). De todas formas, hay protocolos preestablecidos, los cuales se describirán más adelante.

“¿qué necesitamos para hacer las excavaciones?”, “una pala”; el otro dice “un chuzo”, ya, un chuzo y hay que llevar guantes, ya guantes. Y ahí van anotando las cosas y las cosas que se les olviden a la gente ellos dicen “oye, pero no sé, vamos a levantar tierra a lo mejor tenemos que usar mascarilla para que no nos entre el polvo y toda la cuestión”, “sí jefe tiene razón ponlo”, y van viendo ahí.” (Supervisor)

Por último, el proceso de trabajo está determinado en parte por el tipo de construcción que se realiza, ya que cada obra tiene sus particularidades de acuerdo a la edificación resultante. Dadas estas especificidades, los trabajadores y mandos medios se tienden a especializar en un tipo de construcción.

“Es un centro de distribución, que no es lo mismo que hacer un aeropuerto y que no es lo mismo que hacer un edificio, que no es lo mismo que hacer una carretera, a pesar de que todas son faenas de construcción. Entonces en muchas oportunidades la gente se especializa en algún tipo de trabajo.” (Jefe de terreno).

Esto también tiene implicancias en la seguridad del trabajo, ya que dependiendo del tipo de construcción se van a correr más o menos riesgos. En este caso en específico, los riesgos son mucho menores que en la construcción de un edificio, tanto por la altura en que se labora y porque no necesita excavaciones profundas. *“(…) O sea, el riesgo para un viejito en un edificio es ponerse aquí y caerse aquí al vacío. Aquí tú tienes toda esta área en la cual la persona puede caer al vacío de veinte metros.”* (Supervisor). Adicionalmente, la capacidad de controlar a los trabajadores también cambia según el tipo de edificación. Para esta obra, resulta más fácil para vigilar y supervisar a los operarios, ya que se trabaja en un espacio abierto. *“(…) aquí más o menos acá o en cualquier punto de la obra tienes una amplitud de control grande. Por eso puede ser un poco más fácil.”* (Supervisor).

2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST

En esta sección se describe la percepción general que tienen los mandos medios respecto a la seguridad y salud en el trabajo, junto con caracterizar sus principales funciones en la materia. Para ello, la temática se desarrolla en tres secciones. La primera indaga sobre la formación específica en la problemática, donde se revela que, en general, los mandos medios carecen de una instrucción formal y especializada en SST, adquiriendo sus conocimientos principalmente a través de la experiencia en el campo. Si bien la empresa provee capacitaciones y algunos pueden haber recibido capacitación durante sus programas de pregrado, no se dispone de certificaciones específicas. Esta falta de certificaciones y conocimientos específicos en SST plantea desafíos, ya que no se puede garantizar la competencia de los supervisores y mandos medios, lo cual dificulta la prevención de riesgos y el aseguramiento de la seguridad de los trabajadores bajo su responsabilidad.

En la sección "Percepciones sobre condiciones de seguridad y salud" se aborda cómo la percepción de los mandos medios de la construcción sobre la seguridad en el trabajo ha experimentado cambios significativos a lo largo del tiempo. Antiguamente, los estándares de trabajo eran más bajos y se utilizaban equipos inadecuados que no cumplían con las normas actuales. Sin embargo, la implementación de certificaciones en las empresas y la exigencia de los

equipos de protección personal han contribuido a mejorar la seguridad. Se destaca la importancia de trabajar en un ambiente agradable y con comodidades, además de utilizar los implementos adecuados, para garantizar la seguridad de los trabajadores. Se reconoce que la seguridad en una obra no es estática y debe ser constantemente evaluada y mejorada. A pesar de los avances, se señala que todavía existen carencias estructurales en la industria. Además de los riesgos materiales en la obra, se identifican factores ambientales como el ruido y se destaca la importancia de abordar la salud mental de los trabajadores.

Finalmente, la tercera sección indaga en las experiencias en accidentes graves y fatales de los mandos medios, donde se revela que la planificación y el cumplimiento de las normativas son aspectos fundamentales para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo. La falta de programación y la decisión de saltarse los protocolos pueden llevar a situaciones peligrosas e imprevistas. También se destaca la importancia de contar con un ambiente de trabajo seguro y una instrucción adecuada para prevenir accidentes. El mal estado del material y la falta de revisión y mantenimiento pueden ser factores que contribuyen a los accidentes. Además, el exceso de confianza y las acciones intrépidas representan riesgos para la seguridad laboral.

2.1. Formación en SST

Respecto al tipo de conocimiento adquirido por los mandos medios en temáticas de SST, se observa que en general no han cursado un proceso formativo formal y especializado en el tema. Más bien, lo que conocen lo han aprendido a través de la experiencia. *“Claramente los prevencionistas que tenemos nos van actualizando en cosas, pero yo creo que va mucho en la experiencia que uno tiene y que absorbe de otras personas que le han pasado cosas, y nosotros nos abocamos a que no nos pasen esas cosas.”* (Jefe de terreno).

Se podría inferir que aquellos que poseen títulos profesionales han recibido capacitaciones a través de cursos en los programas de pregrado, aunque puede que no sea necesariamente así. *“Porque la verdad, yo sinceramente yo no me he sentado a leer un libro o un manual de prevención de riesgo, no, nunca lo he hecho, no me he dado el tiempo pa' eso.”* (Jefe de terreno). De todas maneras, la empresa ofrece distintos cursos de capacitación sobre algunas materias especializadas, los cuales son impartidos por la mutual o por proveedores de los equipos y los materiales. *“Es que se hacen capacitaciones, siempre hay capacitaciones de varios tipos de cosas: de normativas, de uso de herramientas, de un montón de cosas se van capacitando. Pero no es de todos los temas que uno pudiese ver.”* (Administrador de obra).

Ahora bien, la falta de certificaciones respecto a los conocimientos en SST puede resultar un problema, ya que no se tiene certeza de los conocimientos específicos que cada supervisor o mando medio posee. Como se mencionó anteriormente, hay una tendencia a la especialización en tipos de construcciones y tareas, porque lo que cambiar a un trabajador o supervisor del contexto en el cuál tiene expertis puede generar riesgos para la seguridad laboral.

“Pero a mí me ha pasado que por ejemplo aquí tu trabajas con un techo que está a veinte metros de altura, donde tú de repente subes a un capataz a veinte metros de altura a limpiar el techo, a revisarlo o cualquier cosa con trabajadores y hacer un tipo de trabajo arriba, y tú no tienes -cómo se podría decir- no sabes la capacidad que tiene ese capataz. Entonces de repente tú lo puedes mandar a arreglar el techo y el gallo puede tener vértigo o no sabe dónde pisar y puede pisar al medio de una lata que lo puede mandar hacia abajo. Entonces en construcción de repente nos falta un poquito saber con más certeza la capacidad del personal, llámese capataz, jefe de obra y todas las cosas.” (Administrador de obra).

En ese sentido, se destaca la importancia de tener una formación integral en temas de SST, especialmente por los mandos medios. Ellos deben ser capaces de prever situaciones de riesgo antes de asignar tareas a los operarios, ya que son responsables por su seguridad.

“Y si el viejo se cayó, se mató o hizo cualquier cosa, la persona es responsable por haber

dado la instrucción porque él debería haber visto los riesgos antes de mandar a la persona. Y por eso te digo que es tan importante que el capataz o el supervisor conozca los riesgos, y no en todos los casos lo conoce.” (Administrador de faena)

En relación a la capacitación de los trabajadores que integran el comité paritario, existe una limitación de información debido a que el entrevistado no posee un amplio conocimiento acerca de la dinámica que rige dicho comité. No obstante, se infiere que estos trabajadores han adquirido una formación a través de su experiencia y participación en la instancia. *“Entrevistador: ¿Y tú crees que saben, que están capacitados en seguridad, saben? Entrevistado: Es que yo creo que si llevan años y están en el cargo que están, yo a mi modo de pensar creo que sí.” (Representante de trabajadores).*

La situación de los contratistas es similar, ya que previamente a la formación de su empresa, habían desempeñado labores subordinadas en el ámbito de la construcción. *“Todo lo hemos aprendido de experiencia en terreno no más.” (Contratista).* No obstante, una vez creada su firma, se ven enfrentados a una serie de protocolos y documentos que deben completar, lo que les exige aprender mediante la experiencia.

“Formé mi empresa sanitaria y ahí me fui al choque, ahí no entendía nada para donde iba la micro, o sea me pidieron ART y yo nunca la había visto, no tenía idea qué era una ART. Me pidieron documentaciones, menos sabía de documentación entonces yo me tiré al choque y ahí me enseñaron por aquí y por allá, pero...” (Contratista)

En esas circunstancias, fue relevante la mentoría que recibieron desde una contraparte. Esa persona se encargó de explicarle el funcionamiento de la burocracia en temas de SST. *“Un dueño de la constructora que le estaba prestando servicio, que era una constructora chica relativamente y tampoco contrataba a grandes, entonces me dio la oportunidad de maestro y como contratista, ya po, me tiré porque yo les prestaba servicios a ellos y me dieron la pala como se dice.” (Contratista).* Sin embargo, queda abierta la pregunta, nuevamente, sobre si la experiencia es suficiente para la formación dado el carácter particular que tienen las distintas obras, o si permite actuar más allá de la normativa establecida.

2.2. Percepciones sobre condiciones de seguridad y salud

Se puede percibir que la percepción de los mandos medios de la construcción sobre la seguridad en el trabajo ha cambiado significativamente con el paso del tiempo. *“Ha cambiado mucho el tema de seguridad.” (Jefe de Terreno).* Antiguamente, existían estándares de trabajo más bajos y se utilizaban equipos que hoy en día no se consideran aptos. *“Yo de los años que llevo antiguamente no habían estándares de trabajo, se ocupaban esos andamios de tijera que ya está fuera de norma. Usábamos cinturón de seguridad, no se usaban arnés.” (Supervisor).* Además, sugieren que la implementación de certificaciones en las empresas y la exigencia de los equipos de protección personal (EPP) han mejorado significativamente. *“Ocupar este tipo de guantes, entregaban unos guantes de carne (sic) que te dolían más las manos ponerte los guantes que estar sin guantes. Y después con el tiempo empezó a mejorar mucho cuando fueron las certificaciones en las empresas, entonces se aplicaron otros sistemas y se exigieron más los EPP” (Jefe de Terreno).*

Por último, se hace una reflexión sobre cómo la dinámica de la exigencia legal ha influido en el cambio de la percepción sobre la seguridad en la construcción. Específicamente, se menciona que a medida que avanza el tiempo, se van descubriendo nuevos antecedentes, se sistematizan situaciones de riesgo y se descubren enfermedades profesionales, lo que ha llevado a poner el foco en aspectos que antes no se consideraban.

“O sea, obviamente a medida que va avanzando el tiempo se van descubriendo nuevos antecedentes que generan enfermedades profesionales y se pone el foco en cosas que antes

no se hacía. O sea, si nosotros nos vamos en la máquina del tiempo veinte años atrás y le pedimos a un viejo que se pusiera un casco para trabajar en construcción, el viejo te mandaba a la cresta. Ahora es impensado que alguien esté trabajando sin casco.” (Jefe de terreno)

Ahora bien, ¿qué significa que una faena sea segura? Al respecto, se destaca la importancia de trabajar en un ambiente agradable y con comodidades para garantizar la seguridad, es decir, no solo se refiere a la ausencia de riesgos o peligros, sino que también a la creación de un ambiente laboral que fomente el bienestar de los trabajadores y las trabajadoras. *“Trabajar seguro quiere decir trabajar en una parte armoniosa, tener un trabajo armonioso, trabajar en las comodidades. (...) Con comodidades.”* (Trabajador). Además, destaca la importancia de utilizar los implementos correctos para garantizar la seguridad, lo que sugiere que la seguridad en el trabajo también está relacionada con la calidad y adecuación de los equipos y herramientas utilizados. *“Trabajar con el implemento que es del trabajo, supongamos unas antiparras, unas antiparras que yo voy y le paso un paño y se va a rallar entera.”* (Trabajador).

En ese sentido, se considera que, en términos generales, la faena es bastante segura en comparación con otras obras. *“No porque yo he trabajado en construcciones más peligrosas que ésta y no... Es segura, yo encuentro que es segura.”* (Trabajador). Sin embargo, siempre se pueden hacer mejoras. *“A lo único, una mención que se puede hacer que lo vamos a conversar también que es el tema de los cierres perimetrales, que se fortalezca. Pero como dijera peligrosa, peligrosa, peligrosa no es la obra.”* (Trabajador). Por lo tanto, se puede inferir que la seguridad en una obra no es un concepto estático, sino que debe ser evaluada y mejorada constantemente.

A pesar de los avances y preocupación que ha habido en materias de seguridad y salud, se sugiere que aún existen carencias estructurales para enfrentar la problemática.

“Sí, pero para eso... porque el presupuesto para prevención en la construcción debería ser más grande. El presupuesto hoy día lo que se dedica a prevención es un 5%, antes era un 3% y ahora en Inarco es un 5%, y te gastai' 12 al 15% del presupuesto de prevención.” (Jefe de terreno)

Otro aspecto a considerar tiene que ver con que las etapas del proceso productivo poseen diferentes exposiciones al riesgo. En específico, la obra gruesa es el momento donde las condiciones pueden ser más peligrosas a raíz de las excavaciones que se realizan, el movimiento de grandes cantidades de material y el fuerte flujo de vehículos. *“Sí, yo tengo harta etapa de riesgo. Por ejemplo, cuando empezamos la faena y trabajamos para hacer los muros perimetrales, yo tengo el riesgo de que se me venga la tierra y se me derrumbe y quedo atrapado con tierra, que se venga encima la excavación y todo.”* (Contratista). En contraste, la etapa final no posee grandes riesgos, y las consecuencias de los accidentes son menores. *“No, terminaciones ya no tiene, son difícil los riesgos. (...) X2: No hay ni un peligro. El máximo peligro en este caso mío el que se pueda cortar el dedo.”* (Contratista).

También se percibe el peligro en locaciones de la faena donde hay materiales de gran peso que pueden caerse. *“Lo mismo cuando paramos los pilares. Se han caído pilares, pilares de dos mil-tres mil kilos. Se cae un pilar de esos y también uno no la cuenta dos veces.”* (Contratista). Adicionalmente, se perciben riesgos cuando conviven distintas tareas en un mismo espacio, donde el peligro radica en encontrarse en medio del movimiento de materiales pesados.

“Nosotros estamos más expuestos que ellos. Nosotros por ejemplo trabajamos las mismas lozas, mientras están concretando nosotros estamos trabajando ahí mismo, se va el capacho encima de uno, uno igual alega (sic). Yo como maestro siempre ""oye corre el capacho pa' allá"" porque pasaba el capacho encima de uno y le caía concreto en la ropa, me caía el concreto en el casco.” (Contratista).

También, los entrevistados destacan que existe un efecto de “desbordamiento” (spill over) por el cual, la exposición a los riesgos implica daños a la salud que se repercuten en la vida personal de los mandos medios. Es el caso del ruido, que merma la capacidad de audición de los trabajadores y que tiene efectos evidentes también en el ámbito del hogar, afectando también la vida familiar y la buena convivencia entre familiares:

“Entonces nos pasa, estamos metidos en el ruido todo el día. Mi mujer no porque mi mujer tiene un local y atiende el local y las viejas conversan, y tiene la tele despacito. Pero yo no puedo escuchar la tele en el doce en la casa, y la tengo mi cama ahí y la tele ahí, no puedo, tengo que ponerla en veinticinco, y me dice “¿pero por qué tan fuerte?””.
(Supervisor)

Otro tema que no ha obtenido la atención suficiente es la salud mental de los trabajadores. *“Ese es un temazo en cuanto a prevención porque el foco y el desarrollo en cuanto a estudios de esto se enfoca mucho en lo físico, pero no en lo psicológico.”* (Jefe de terreno). El trabajo bajo presión, la exposición al riesgo, entre otros factores, merman aspectos psicológicos de los trabajadores, los cuales tienen consecuencias en el mediano y largo plazo. *“Y sabís que nadie se preocupa de que cuando nosotros lleguemos a viejos después de este rubro, porque este rubro te caga la cabeza po, te deja cagado.”* (Jefe de terreno). Esto puede generar altos niveles de estrés, lo que pone irritable a las personas. *“Te ponís primitivo, estamos en el limbo.”* (Supervisor). Inclusive, el ambiente machista que caracteriza a la construcción afecta en sus relaciones sociales fuera del centro de trabajo. *“Yo a mis hijos no le digo hijos, les digo “hueón”, a mis hijas po. Y mi hija mayor me dice “¿oye papá por qué me decís hueón si ya soy grande?””. Pero suele pasar porque tratái' con hombres todo el día.”* (Jefe de terreno).

2.3. Experiencia de accidentes graves y fatales

Ahora bien, también se indagó en las experiencias que han tenido los distintos actores como testigos o víctimas de accidentes graves y fatales. Ello permitió indagar en cuáles consideran que son los factores más relevantes para explicar este tipo de infortunios.

En primer lugar, se sugiere que la planificación y el cumplimiento de protocolos son aspectos fundamentales para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo. Se discute cómo la falta de programación puede llevar a situaciones imprevistas y peligrosas, lo que subraya la importancia de la planificación para anticipar posibles riesgos.

“Normalmente los accidentes empiezan a ocurrir cuando tú haces algo que no está programado, entonces chuta no sé a lo mejor entre medio de la excavación salió agua por ejemplo y ya en el día o en la mañana no hiciste tu programación con el agua, pero puede ser un riesgo.” (Administrador de obra)

Paralelamente, se observa que la decisión de saltarse el protocolo puede llevar a asumir riesgos innecesarios, lo que indica la necesidad de seguir los procedimientos establecidos y no dar por sentado que todas las situaciones serán predecibles.

“Pero ahí tenís un ejemplo po, ahí nosotros nos saltamos el protocolo. Era un trabajador que no estaba planificado que se tenía que quedar, le mandamos a hacer un trabajo solo sabiendo que ese trabajo se hacía en pareja. ¿Por qué? porque asumiste que la persona difícilmente se iba a caer, o sea que corriste un riesgo.” (Jefe de terreno)

Otro factor relevante es la importancia de contar con un ambiente de trabajo seguro y una instrucción adecuada para prevenir accidentes. En este caso, el accidente ocurrió por una mala maniobra realizada en condiciones de trabajo deficientes y por una mala instrucción por parte de un capataz.

“Una caída. Pero es porque se hizo justamente en condiciones que tenía que hacerse, de noche se mandó a cercar una excavación para que no cayera nadie y el viejito hizo una mala maniobra porque no estaba iluminada y se fue adentro del hoyo de un metro y cincuenta. [Fue por una] Por una mala instrucción de un capataz.” (Administrador de Obra)

Adicionalmente, los accidentes pueden ocurrir por el mal estado del material, el cual requiere ser revisado y mantenido periódicamente para evitar que se deteriore. En este sentido, se hace hincapié en la importancia de una gestión adecuada de los recursos materiales y de un mantenimiento preventivo para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable.

“Pero ahí yo creo que lo mismo pasa porque ahí ya es cosa de falta de revisión del material. Hay una descoordinación a que manden a revisar... porque eso fue por fatiga de material no más.” (Contratista)

En ese sentido, también puede haber responsabilidades por parte de otras áreas de la empresa o de los servicios de mantenimiento externalizados, los cuales pueden significar una fatiga anticipada del material.

“Claro, fatiga de material porque lo tiene que ver el área de mantención y ver cuando ir revisando el material porque uno todo el día trabajando y moviendo claro que se va a echar a perder. Un gancho se vence.” (Contratista)

Por otro lado, se sugiere que el exceso de confianza y las acciones intrépidas pueden poner en riesgo la seguridad en el trabajo. *“En la confianza está el peligro, si uno se confía mucho está el peligro.”* (Jefe de terreno). Los entrevistados destacan que el exceso de confianza es un problema común entre los trabajadores y que puede ocurrir especialmente en las etapas finales de la obra, cuando los trabajadores pueden relajarse y bajar la guardia.

“Te entrai como a relajar un poco y más si estay en terminaciones, es como más repetitivo entonces no es tan estresante como la obra gruesa donde tienes la presión del camión, del hormigón, de que tienes que terminar un elemento para poder hormigonarlo, porque el camión tampoco te va a esperar tres horas” (Jefe de terreno)

Según los mandos medios, esto puede llevar a la realización de acciones intrépidas que ponen en riesgo la seguridad. Los trabajadores pueden subestimar los riesgos o confiar demasiado en su experiencia y habilidades, lo que puede resultar en accidentes y lesiones.

“Según mi punto de vista de repente es un poquito de astucia del mismo trabajador, ""no, si a mí no me pasa"" o exceso de confianza, por decirlo de alguna manera. Dicen ""no, si yo ya lo hice una vez"", claro, lo hiciste una vez y pasaste, pero a la segunda a lo mejor tuviste el accidente. Yo creo que es un poquito de exceso de confianza, decir ""no, si yo sé hacer esta pega, la he hecho cuantas veces"" o ""tengo treinta años haciendo lo mismo, cómo me va a pasar esto"". Exceso de confianza más que otra cosa, no es que el viejo quiera accidentarse o buscar el accidente, no lo veo así yo.” (Contratista)

Además, los mandos medios señalan que las acciones intrépidas pueden ser motivadas por la presión de tiempo o el deseo de ahorrar esfuerzo. En algunos casos, los trabajadores pueden tomar atajos para terminar el trabajo más rápido, lo que puede poner en riesgo su seguridad y la de sus compañeros.

“yo estaba cuando el capataz de carpintería se las dio y se las dio bien, no es por defenderlo porque es mi colega, pero yo te digo que él se las dio como corresponde, le dije ""baja, sube el andamio, saca la aguja -porque era una aguja no más- y bajas de nuevo y subes"". Y por no hacerlo, por ahorrar tiempo, sacó el cuerpo y se fue.”

(Supervisor)

Por lo tanto, se desprende la conclusión que la prevención es uno de los puntos importantes para evitar accidentes dentro de las faenas. Una correcta planificación, seguir los protocolos, conservar el material en buen estado, evitar los excesos de confianza, y tomar todas las precauciones necesarias son fundamentales para la seguridad en la obra.

“Sí, porque hizo una fuerza mal hecha y yo le digo siempre que traten de primero ejercitar los músculos antes de enfrentar un trabajo en la mañana porque con el cuerpo frío suele agarrar tirones y sufrir lesiones lumbares.” (Contratista)

3. Seguridad reglada

A continuación se tomará en consideración el papel que los mandos medios juegan en el entramado de normas, reglas y protocolos de seguridad establecidos por la faena A. En resumen es posible sostener que a los mandos medios se le reconoce un papel muy destacado en materia de seguridad y salud en el trabajo, siéndole asignadas distintas tareas y actividades específicas (charlas de seguridad, ART, supervisión, distribución de EPP, etc.) que contribuyen a la difusión de la cultura de seguridad dentro la obra.

En general los mandos medios ven positivamente estas exigencias formales, aunque los contratistas parecen sentirse más cómodos a diferencia de los mandos dependientes de la empresa principal, los cuales muestran cierta disconformidad con algunos asesores de prevención de riesgos por su escasa flexibilidad.

Un elemento que influencia el respeto del entramado formal de normas es la consciencia de las negativas consecuencias que podrían determinarse en caso de accidentes graves o fatales.

3.1. Percepción de Mandos medios sobre seguridad reglada

En general se aprecia una percepción positiva de los mecanismos e instrumentos que la presente obra tiene para regular y manejar la seguridad en la faena, como por ejemplo las charlas de seguridad que se llevan a cabo al inicio del turno o el sistema de reportabilidad de accidentes o incidentes.

Particularmente enfáticos son los supervisores de las empresas contratistas entrevistadas, que destacan los exitosos métodos de trabajo y de gestión de la seguridad experimentados tiempo atrás en otra obra como motivo principal por la continuidad de la relación con la empresa mandante

Estuve dos años ahí con ellos- nunca tuvimos un problema, ni con los viejos de nosotros, que tuvimos ochenta personas como subcontrato, que teníamos dos turnos -uno de cuarenta de día y otro cuarenta de noche- y no tuvimos accidentes. Entonces conozco más o menos el sistema de (empresa mandante) por eso me vine para acá (Contratistas)

De hecho, los mismos valoran el momento de la charla diaria a inicio del turno como un momento para poder entregar a sus trabajadores contenidos importantes en materia de seguridad

Si po', les sirve porque uno les tiene que conversar el tema de cómo hacer el trabajo. Ahora, yo les digo que si no están las condiciones ustedes me avisan, los retiro y hasta que me den las condiciones para poder trabajar. (Contratistas)

Como visto en la introducción, según el sistema de gestión vigente en la obra los mandos medios están encargados de cumplir con distintas tareas y acciones relacionadas con la seguridad. Sin embargo, desde las entrevistas con los mandos medios de la empresa mandante emerge cierta disconformidad con las exigencias que el departamento de prevención les presenta,

encontrándolas a veces imposibles de cumplir

Sí, pero hay que tener un criterio igual po'. De repente te piden cosas que no las podís cumplir po'. (Jefe de terreno).

Se trata de un tema que se tratará con más profundidad en el próximo capítulo (4), ya que implica un juicio sobre condiciones contextuales más amplias tales como la relación de los mandos medios con los expertos en prevención de riesgos de la obra, o su opinión respecto de los obstáculos que el sector de la construcción experimenta respecto de la seguridad.

Aquí es interesante apreciar que, a diferencia de los mandos medios de la empresa principal, los supervisores de las empresas contratistas perciben que las exigencias establecidas en la obra en materia de seguridad son menos exigentes que en otros contextos

No, aquí... He trabajado en empresas donde te exigen mucho más (Contratista).

3.2. Tareas y funciones de seguridad requeridos por su puesto de trabajo

A los mandos medios de la faena A se le reconoce un papel muy destacado en materia de seguridad, jugando ellos un rol fundamental en la vigilancia, supervisión y concientización de los trabajadores sobre los riesgos

Los que vigilan y supervisan todo el tema de seguridad tienen que ser los supervisores o los capataces, y de ahí los jefes y los jefes de terreno, todos. O sea, tienen que estar todos en la misma sintonía de seguridad y por eso por ejemplo se hacen las ART o las AST donde en la mañana el capataz le dice al trabajador lo que va a hacer, los riesgos, ven todo lo que van a necesitar para hacer las actividades y todas las cosas (Administrador de obra).

Especial importancia la tienen los supervisores, los cuales están encargados de distintas tareas específicas tales como la recopilación de la documentación legal requerida por el sistema de gestión y el trabajo de preparación de las actividades en terreno:

Todo lo que tiene que ver con seguridad, desde el tema legal que es la documentación que hay que firmar diaria hasta las condiciones en terreno. Todo. Nosotros tenemos que dar las condiciones en terreno para que los trabajadores estén todos los días seguros desde que empiezan a trabajar hasta que se van (Supervisor)

Junto con estas tareas, los jefes y capataces distribuyen los elementos de protección personal (EPP), tienen facultad de sancionar aquellos trabajadores que originan condiciones inseguras y deben informar a los asesores en prevención de riesgos si detectan problemas que tienen que ver con la seguridad. Por otro lado, no están encargados de generar reportes o de investigar accidentes de trabajo, siendo estas tareas asignadas a los asesores en prevención.

La actividad principal que los mandos medios entrevistados relatan es la charla de seguridad, o “charla de cinco minutos”, que se hace diariamente a comienzos del turno en la cual el capataz (o supervisor) instruye a sus trabajadores sobre las tareas del día y los riesgos asociados. Esta tarea la llevan a cabo de manera paralela los supervisores de la empresa mandante, así como los supervisores de las empresas contratistas:

la charla que se hace a las ocho de la mañana, que se hace una charla de seguridad y ahí también nosotros aprovechamos de transmitirle a los trabajadores qué van a hacer para que también ellos sepan dónde se va a trabajar, qué se va a hacer. Es como un resumen medio cortito, pero para que ellos sepan pa' donde ir y qué hacer. (Jefe de

terreno)

Lo primero es darle la charla a los muchachos de las tareas que vamos a hacer e ir viendo los riesgos que pueden obtener cada tarea que podemos efectuar en el día. (Contratistas)

La compilación de las hojas de Análisis del Riesgo de la Tarea (ART) o de Análisis de Seguridad en el Trabajo (AST) representa el momento central de las charlas de seguridad

(...) uno escribe por ejemplo la tarea del día, cuáles son los riesgos que tiene y cuál es la medida de control que uno puede tener para que fuera a sufrir un accidente (Contratistas).

Pero junto la ART, los supervisores pueden desplazarse hacia otras temáticas importantes de seguridad, asociadas a las tareas a cumplir durante el día

Hoy día igual en la charla también les hice un alcance a los muchachos del tema de la interacción hombre-máquina, por el camión (...) ¿por qué?, porque el camión se tiene que posicionar, tiene que echarse hacia atrás, entonces anda gente ahí y puede haber un atropello, puede pasar a llevar a un viejo. Entonces hay que estar igual constantemente... de hecho, la charla es todos los días, todos los días les hablamos de seguridad a los trabajadores. (Supervisor).

Desde la mirada de los trabajadores se valoran estos momentos y se remarca la importancia que sean los mismos mandos medios a entregar estos conocimientos

El capataz me dice el peligro que hay inminente durante el trabajo, dónde ejecutar el trabajo, o los implementos de seguridad que son para el tipo de trabajo (...) no está demás que un mando que está más arriba te aclare la película, que diga lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer porque a uno igual con el tiempo se le va. (Trabajador)

En este esquema los jefes de terreno tienen atribuciones un poco distintas al no ser encargados directos de la charla, pero sí de controlar y certificar su implementación firmando las hojas preparadas por los supervisores, garantizando así el cumplimiento de las exigencias legales:

O sea, igual lo que es legalmente exigible es una ART y una charla de seguridad, esa es como el entregable, el evidenciable de que se hizo una charla (...) en mi caso particular yo predispongo ese horario para que los supervisores tanto de la constructora como de los contratistas se acerquen, conversamos rapidito, firmamos, sabemos bien lo que hay que hacer en el día, rectificamos si hay algún recurso que teníamos que conseguir y si lo conseguimos o no, reforzamos algunos puntos de calidad, de prevención u otro, y después de eso comienza el día, en mi caso. (Jefe de terreno).

Los mandos medios de la presente obra están encargados además de otras tareas que tienen que ver con la inspección y supervisión en terreno de los trabajadores. Los jefes y supervisores de la empresa mandante pueden eventualmente llamar la atención de trabajadores de empresas contratistas

si nosotros observamos una persona que está cometiendo una acción insegura o está expuesta a una condición insegura, y es algo con un potencial riesgo grave, nos dirigimos a ellos directamente, no buscamos un intermediario porque en buscar un intermediario esa persona se puede accidentar de manera grave y eso nos afecta laboralmente a todos. Ahora si es algo menor nos acercamos al jefe para que el reto le llegue por esa área. (Jefe de terreno).

Los supervisores, sean ellos de empresa mandante o contratistas, detallan además una serie de acciones que dan cuenta de una relación directa y constante con los trabajadores y de una atención especial que hay que brindar para garantizar su trabajo seguro:

porque hizo una fuerza mal hecha y yo le digo siempre que traten de primero ejercitar los músculos antes de enfrentar un trabajo en la mañana porque con el cuerpo frío suele agarrar tirones y sufrir lesiones lumbares. (Contratistas, faena A)

Entonces el viejito se le enreda el zapato, se le enreda el pantalón y se pasa a caer, entonces siempre le digo yo que tiene que estar atento a lo que están haciendo, concentración en el trabajo. (Contratistas, faena A)

En el trasfondo de estas actividades el compromiso de los mandos medios se mezcla con la consciencia de que un accidente grave o fatal de un trabajador tendría negativas consecuencias para el mando medio, tales como una amonestación, el despido o más gravemente, la cárcel.

Si yo no tengo mi ART hecha y al viejito le pasa algo yo soy el culpable de todo eso, todo va hacia mí...(Contratistas, faena A)

Me llaman a mí, me pasan una amonestación y una amonestación al trabajador (...) Queda como amonestación no más, después viene... Son tres amonestaciones y a la tercera fuera. (Contratistas, faena A)

Es que son dos cosas de la mano: avance versus seguridad. Aquí yo prefiero parar el avance que el tema de seguridad porque en el tema legal yo como jefe directo me voy a ir de preso. Si se mata un viejo en la obra yo me voy a ir preso (Jefe de terreno).

4. Seguridad gestionada

En el presente capítulo se analiza la capacidad de los mandos medios entrevistados de hacer frente a situaciones de riesgo no previstas en los protocolos, normas y procedimientos regulares.

En resumen, es posible sostener que la gestión diaria de la seguridad se asocia fuertemente a la capacidad de los mandos medios de encarnar liderazgos positivos, los cuales se identifican con la capacidad de dialogar, escuchar y comprender las distintas exigencias que conforman la comunidad laboral de la obra. Por eso los mandos medios reconocen que sus funciones se enriquecen de competencias nuevas tales como las de psicólogo y comunicador, que no son formalmente reconocidas pero aportan a un mejor desempeño. Este liderazgo no es fruto de aprendizajes formales sino que nace en gran medida de la experiencia en terreno acumulada durante los años.

En su papel de líderes, los mandos medios deben saber enfrentarse y manejar los distintos actores que conforman la obra y que desafían de distintas maneras su capacidad de gestionar la seguridad. Destacan en este aspecto los problemas vividos con la percibida falta de compromiso de trabajadores y contratistas y la excesiva rigidez exigida por algunos asesores en prevención de riesgos.

El quehacer diario de los mandos medios está influenciado de manera preponderante por la necesidad de jugar un papel de mediación entre la seguridad de los trabajadores y la necesidad de avance de la obra. La exigencia de hacer las cosas rápidas que caracteriza al sector de la construcción somete así a los mandos medios a una constante encrucijada entre una de las dos opciones. De esta manera, junto con las funciones formales e informales que se le asignan, los mandos medios deben estar constantemente haciendo un ejercicio de cálculo respecto de la factibilidad de una tarea, ponderando factores distintos tales como la velocidad requerida por la planificación, los riesgos asociados, la capacidad y competencias de los trabajadores, lo cual agrega una significativa carga laboral a su trabajo.

4.1. Liderazgo en seguridad fruto de habilidades personales

Los mandos medios entrevistados reconocen que su papel y sus funciones dentro de la faena se entrelazan fuertemente con el rol del líder y con su capacidad de generar liderazgos positivos

Hay distintos tipos de líder (...) pero el líder lo que sí tiene en común es que tiene que movilizar personas, tú tienes que lograr que un grupo de personas haga algo puntual. Y para poder movilizar a un grupo existen muchas técnicas (Jefe de terreno)

Esta conciencia se origina en la experiencia laboral que ellos mismos han acumulado trabajando en el sector de la construcción, que a su vez se caracteriza por su dinamismo, por la heterogeneidad de personas y caracteres que lo conforman y con las cuales es necesario colaborar para cumplir las distintas tareas propias de cada proyecto

Esto es totalmente colaborativo, y por eso es tan importante saber llegar a distintos personajes y saber escucharlos a todos (...) De repente hay distintos caracteres y todos son distintos, pero hay que trabajar con todos y te acostumbras a este equipo hoy día y mañana te vas a otro. Y así es este trabajo porque son trabajos de proyectos, no son trabajos de operación, por lo tanto, es súper dinámico, no es que yo vaya a tener este equipo de trabajo por veinte años, impensado. (Jefe de terreno).

En este marco de comprensión del problema, los entrevistados hacen hincapié en las virtudes que tiene una actitud dialogante con los distintos actores que trabajan en una obra, con el objetivo de respetar las distintas sensibilidades existentes:

yo siempre he dicho que para llegar al trabajador uno tiene que tener un diálogo, y todos son distintos, no le puedo hablar de una forma a este como le hablo de esta forma a otro, porque si le hablo fuerte a él se me va a sentir y en cambio este de acá si le hablo suave me va a decir "me estoy bromeando" -por decirlo elegante-. (Contratistas, Faena A)

En otras palabras, se trataría de desarrollar la capacidad de “tener buena llegada” con los trabajadores, lo que permitiría domesticar los espíritus más conflictivos y lograr que se ejecuten las tareas planificadas

Hay que tener buena llegada con la gente. La gente de construcción es difícil de genio. Una de las pegas más conflictivas son los enfierradores (...) es un tema que siempre son choros, que hacen lo que quieren, pero si uno tiene buena llegada con ellos, yo no tengo problema. (Supervisor)

hay que tener buena llegada. Porque si uno llega a imponer o a poner el casco encima ya es diferente (...) Tu podés ir con un casco naranja, amarillo, rojo, del color que sea, pero si tú tienes buena llegada lo pides de buena manera, te lo van a hacer igual y no va a importar el color del casco que uno va a inventar. (Supervisor)

Esta empatía y cercanía practicada por los mandos medios de la presente faena genera la conciencia de que su papel y su presencia en la obra no está simplemente asociada a transmitir órdenes y a vigilar que se cumplan sino que se enriquece de competencias de distinto tipo, desde psicológicas a comunicacionales. En el primer caso, los mandos medios entrevistados se definen “psicólogos” al tener que escuchar y comprender los distintos problemas, laborales y no laborales, que pueden afectar diariamente los trabajadores:

Nosotros normalmente servimos hasta de psicólogos porque tenés que darte cuenta de que ánimo llega el viejo a trabajar todos los días. (Supervisor)

Hay que tener paciencia, hay que ser psicólogo también. Por lo menos yo en la charla (...) también les preguntamos a los viejitos si alguien llega enfermo, si alguien tiene algún problema personal que a lo mejor no va a estar 100% enfocado en su trabajo, también les llamamos para que nos converse personalmente o que se acerque al lado de uno y nos cuente, a lo mejor lo podemos ayudar, no sé. Se han hecho hasta colectas por problemas. (Supervisor)

Al mismo tiempo los mandos medios están conscientes de que es importante tener en cuenta la manera en que se comunican las órdenes y las instrucciones. Esto implica, por ejemplo, tener la disposición para explicar y enseñar a los subordinados, entendiendo que no siempre ellos saben hacer todo lo que se les pide

Pasa que a veces tú puedes tener un maestro y tú le dices que te haga este trabajo, pero el viejito no sabe hacerlo, ¿qué es lo que tiene que hacer uno?, enseñar a hacer el trabajo, explicarle cómo hacerlo, hacerlo con el viejo y dejar que el viejo lo haga solo. Esa es mi manera de pensar. Yo bajo a hacerlo con él, lo dejo que lo haga solo y después vuelvo al resultado. Porque es la única manera. (Supervisor)

En otros casos, ser buen comunicador significa hacerse cargo de las diferencias de idioma que existen con trabajadores extranjeros que trabajan en la faena, adoptando medidas para que ellos puedan integrarse de manera positiva a los equipos y cumplir efectivamente con su trabajo:

Igual es un tema también de los inmigrantes del tema de los haitianos, yo ya sé saludar, le digo "hola, buenos días, ¿cómo sa va (sic)?", uno ya tiene que saber para poder comunicarse. Aparte también que (...) si yo voy y le digo a un haitiano, "oye Luis, házeme este trabajo, necesito que este material me lo vaya a dejar allá", yo tengo que esperar que él me diga si o que el haga eso a ver si me entendió, o sea tengo que mirarlo yo para ver si el realmente me entendió. Entonces hay que estar ahí con el muchacho, hay que estar si él va a dejar el material en otro lado decirle que no; que si él va a dejar un saco de cemento que lo deje encima de una madera para que la humedad no lo dañe. No sé, son cosas que uno tiene que estar día a día (Supervisor).

Otra forma para apreciar distintas maneras de entender y practicar el papel de líder reside en el análisis del uso que los mandos medios hacen de las sanciones y de los incentivos hacia los trabajadores. En la presente obra, en línea con lo que se ha detectado hasta el momento, prevalecen actitudes y prácticas que no apuntan a punir a los trabajadores, sino que al contrario hacen hincapié, por ejemplo, en la necesidad de incentivar aquellos trabajadores que se comprometen con los temas de SST:

hay que felicitar a viejos que cumplen con todo, no todo es negativo, hay viejos que trabajan con una persona al lado y le dicen "oye hueón, engánchate, ponte el arnés, ponte bien el casco, usa el barbiquejo" (...) (Supervisor)

En caso de incumplimientos por parte de los trabajadores en materia de SST, los mandos medios pueden recurrir a sanciones como por ejemplo la amonestación. En esta obra, al parecer, las sanciones no son utilizadas por los mandos medios como una herramienta frecuente y prioritaria, sino que representan la última instancia a utilizar en caso de reincidencia de los trabajadores en comportamientos inseguros. Los relatos describen una situación en la cual los mandos medios priorizan el diálogo, el recordatorio, la comprensión, la "llamada de atención":

cuando hay muchos trabajadores que están trabajando en altura y alguno que no se enganchó por descuido también hay un sistema que es una carta de amonestación, que también es legal y va a Inspección del Trabajo. También hay un tema que dice que puede pasar una carta de amonestación y perdonársela por la vez, por un tema super puntual. A lo mejor se le olvidó o estaba muy apurado el trabajador o andaba en otra no más y a

lo mejor ahí está el tema de la carta de amonestación y a la próxima se despide. (Supervisor)

O sea, no al tiro una amonestación, en otros lados yo lo viví y amonestación al tiro, pero aquí dicen "chiquillos colóquense el casco". (Trabajador, Faena A)

Sin embargo, si la llamada de atención no surte los efectos esperados los mandos medios toman acciones más graves tales como sacar del grupo al trabajador

si yo pillo a un viejo en altura y no está con arnés, a mí ese viejo no me sirve, yo lo saco, yo ya no puedo trabajar con él. (...) sea porfiado y no quiera colocarse su arnés de seguridad, pa mí es como que esa persona a mí no me sirve en mi equipo, ¿por qué? porque se puede accidentar y puede accidentar a otra persona. Es peligroso. (Supervisor)

Estas habilidades para el liderazgo no han sido adquiridas mediante procesos formativos formales sino que en gran medida son el fruto de lo que los mandos medios han aprendido durante sus años de experiencia en terreno

Eso va con el tiempo, yo por ejemplo llevo en mi rubro veintitrés años trabajando de enfierrador y ya llevo cuatro años con el casco blanco, entonces con los años uno va aprendiendo y de las personas que te van enseñando ese trato. Yo tuve un supervisor, amigo mío, que él me enseñó todo esto: cómo ser líder, cómo llegar a la gente, me enseñó a llenar los papeles, todo (Contratistas, Faena A)

En otros casos, el liderazgo es visto como un trato del carácter que naturalmente informa a los mandos medios desde la infancia

La verdad de las cosas es que eso lo traigo como innato, siempre he sido un poquito líder, era el dueño de la pelota como decían en el fútbol, me gusto esta cuestión, pesco mi pelota y me la llevo. Siempre fui como un poquito de ese movimiento, (Contratistas, Faena A)

4.2. Liderazgo en seguridad fruto de factores contextuales

Las competencias y las formas de entender y practicar el liderazgo en seguridad por parte de los mandos medios asumen mayor complejidad si se miran en su relación dialéctica con algunos factores contextuales que caracterizan la presente obra. En otras palabras, es posible captar de manera más viva y real el significado que asume su responsabilidad hacia los temas de seguridad y salud en el trabajo, si se miran los mandos medios entrevistados enfrentarse con las lógicas estructurales que guían y caracterizan el funcionamiento diario de una obra de construcción.

El problema de fondo al cual se enfrentan los mandos medios de la presente obra es encontrar la manera de hacer convivir la seguridad de los trabajadores con el necesario avance de la obra, lo que supone un desafío de difícil solución dado que constantemente se presentan situaciones que, al parecer, no permiten dudar de la necesidad de priorizar el avance productivo. Es el caso de la gestión del hormigón que se utiliza durante la etapa de obra gruesa: como el camión no puede esperar mucho, so pena de deterioro y pérdida relativa, su llegada atrae todas las energías del obra e impone prioridades estrictas, marginando incluso las actividades normales de seguridad

El hormigón es prioridad, en todos lados. Estay haciendo una inducción o una charla y tenés que hormigonar un masivo y te voy (...) El hormigón es prioridad (Jefe de terreno).

En el relato de uno de los supervisores de empresas contratistas se visualiza de manera muy clara la complejidad a la cual están expuestos los trabajadores de una obra durante sus labores diarias, que requieren, a la vez, prudencia y rapidez. La grúa debe trasladar rápidamente el cemento desde

el camión al elemento que se va a hormigonar mediante el uso del capacho, mientras que debajo de ella los contratistas deben avanzar en la construcción del edificio, una mezcla de factores que puede generar graves riesgos para estos últimos

Nosotros por ejemplo trabajamos las mismas lozas, mientras están concretando nosotros estamos trabajando ahí mismo, se va el capacho encima de uno, uno igual alega (sic). Yo como maestro siempre "oye corre el capacho pa' allá" porque pasaba el capacho encima de uno y le caía concreto en la ropa, me caía el concreto en el casco. Y ahí es donde pasan los accidentes porque puede sacar el capacho más afuera, pero para hacerla más corta pasan encima de la gente no más (Contratistas, faena A).

La velocidad, el poder avanzar de la manera más rápida posible, parece ser un imperativo constante exigido por las empresas principales del sector y que claramente marca e influye en los márgenes de acción de los mandos medios presentes en la obra, sean ellos parte de la misma empresa mandante o contratista:

Claro, para hacer el trabajo más corto, más rápido, más ligero (...) por ejemplo la empresa hasta cierta hora puede trabajar o si no le sacan un parte, cuando hay edificios o cosas ahí por el lado en el mismo sector. Entonces igual tienen un tiempo, entonces como están contra el tiempo tratan de hacer el trabajo más rápido y ahí pasan cosas de repente (Contratistas, faena A).

Volviendo a nuestra obra específica, es interesante notar que la tensión entre seguridad y avance se reproduce constantemente en los discursos de los mandos medios. Uno de los entrevistados, por ejemplo, expresa con claridad su compromiso con la seguridad independientemente de cualquier tipo de presión externa

Es que son dos cosas de la mano: avance versus seguridad. Aquí yo prefiero parar el avance que el tema de seguridad porque en el tema legal yo como jefe directo me voy a ir de preso. (Jefe de terreno).

Otros sin embargo contradicen esta claridad, mostrando un escenario mucho más controversial y crítico:

acá mismo nosotros nos hemos saltado el protocolo -todos, sin excepción- en pro del avance. ¿Por qué? porque pensamos o suponemos que el protocolo que nos estábamos saltando tiene un nivel de riesgo bajo y preferimos correr ese riesgo, a veces con razón y a veces sin razón (Jefe de terreno).

Emerge de estos discursos un dato muy significativo por el cual, en el intento de hacer convivir la seguridad de los trabajadores con el necesario avance de la obra, los mandos medios estarían constantemente inmersos en minuciosos trabajos de cálculo de riesgos, con el fin de evaluar si un determinado trabajo podría realizarse más rápidamente omitiendo determinados protocolos de seguridad. El caso de un accidente no grave acaecido en la obra un tiempo atrás permite visualizar más claramente los términos del problema:

Ahí nosotros nos saltamos el protocolo. Era un trabajador que no estaba planificado que se tenía que quedar, le mandamos a hacer un trabajo solo sabiendo que ese trabajo se hacía en pareja. ¿Por qué? porque asumiste que la persona difícilmente se iba a caer, o sea que corriste un riesgo (Jefe de terreno).

Como en otros casos, en este también la decisión de los jefes se basó en una apuesta basada en el "olfato", en un rápido cálculo de probabilidades entre dificultad de la tarea a ejecutar, exigencias establecidas por los protocolos, confianza en el trabajador y necesidad de avanzar

todos corremos riesgos de vez en cuando en pro del avance, pero estimamos por olfato solamente la exposición de esa acción. Y a veces acciones super tontas como el accidente que nos pasó (...) pueden terminar con consecuencias más delicadas de lo que uno espera. (Jefe de terreno).

A veces, la ponderación entre estos factores determina que el cálculo se solucione a favor de una mayor atención hacia la seguridad, pero llama la atención como de nuevo el supervisor esté obligado a tomar una decisión compleja

No voy a mandar yo a un adulto mayor a hacer un trabajo muy forzoso porque a lo mejor lo voy a lesionar (Supervisor)

En la presente obra, emerge de las entrevistas que los mandos medios de las empresas contratistas parecen disponer de un mayor espacio de maniobra para resolver la disputa entre seguridad y avance a favor de la primera. A diferencia de los jefes y supervisores dependientes de la empresa principal, de hecho, demuestran más explícitamente y menos problemáticamente sus decisiones.

O sea, podemos apurar la situación, pero si están las condiciones. Si no están las condiciones, lo siento, o sea cómo me pide apurar si no... Por decir, está lleno de agua - por decirle algo- está lleno de agua, ¿cómo crees que mete (sic) la gente? (Contratista, faena A).

Concretamente, los supervisores de contratistas entrevistados llevan ejemplos de gestiones que ellos mismos han hecho con la empresa principal encargada de la obra y que reafirman su consecuencia en estas materias

estaba hablando justo con el Jefe de terreno que venía entrando, "oye sígueme pa' allá", le dije "mira las condiciones, está lleno de tierra y no puedo seguir para acá porque si está con tierra y piedra y los viejos están encima o se tuercen un pie, una lesión, un esguince y hay que mandarlo a la Mutual, días perdidos para el viejo". Entonces el viejo va a decir "vo me mandaste a trabajar y me lesioné", entonces dije "no, no voy a hacerlo hasta que me limpie todo". Y ahí mandó a un jefe, "oye mándame a limpiar aquí para que el Cristian avance" (Contratista, faena A).

En otros casos, cuando la empresa principal se ha demostrado menos condescendiente y reacia a aceptar posturas y argumentos en pro de la seguridad, el contratista en cuestión ha preferido dejar la obra renunciando a su contrato:

Yo decía "Mira. Yo fui a ver, revisé y no estaban las condiciones, mira aquí están las pruebas. ¿Entonces cómo quieres que yo trabaje?". Entonces tuve un momento en que ya colapsé, no quise pelear más con los... ya estaba peleando con el dueño de la constructora, entonces dije ya no doy pa esto (...) prefiero irme por la puerta ancha. Renuncié. (Contratista, faena A).

Detrás de la postura de estos contratistas puede haber distintas razones, desde la más pura responsabilidad hacia sus trabajadores ("Somos la cara visible de los viejitos nosotros") hasta la conveniencia para el negocio ("si hay un accidente para la obra, a mí no me conviene que me paren la obra"), sin embargo, se trata de declaraciones y prácticas que contrastan con la percepción que los mandos medios de la empresa mandante tienen respecto de los contratistas.

En sus relatos, los contratistas son presentados normalmente como un problema, un dolor de cabeza, una fuente de mayor preocupación por parte de los mandos medios de la empresa principal porque, a diferencia de los trabajadores dependientes de la empresa principal, tienden a no respetar las exigencias de seguridad establecidas por la empresa principal

a modo personal mío, el tema de los subcontratos es más trabajo de estar preocupado y atento de que están haciendo, de que puede pasar con ellos (...) porque son más relajados en el sentido de seguridad (Supervisor).

es como siempre el problema y hay que estar más atento al tema de los trabajadores que son subcontrato de seguridad que a los de la casa. Hacen más caso los de la casa (Supervisor).

Sin embargo, otro problema que complejiza la labor de los mandos medios y desafía su papel de líderes en seguridad es la resistencia que perciben por parte de los trabajadores en el cumplimiento de las normas de seguridad. En sus relatos los trabajadores de la obra son asimilados a los niños, que hay que controlar y retar por su irresponsabilidad

Hay que estar todo el rato ahí cargoseándolos. Por ejemplo, pasó el otro día también que querían que le armáramos unos murillos arriba y los muchachos... no estaba el andamio, entonces dije "no hagan nada, no se suban nada" y de repente veo a uno subido en un cuartón, arriba de un cuartón. Entonces voy para allá y "¡bájate de ahí al tiro!", "pero es que hay que hacer la pega", "y si te vayas de espalda y te pasa algo o si viene el prevencionista y él me dice oye mira como esta y me va a decir a mí". (Contratista, Faena A).

hay un tema igual ahí con los trabajadores porque igual que en todos los trabajos a veces uno dice esto es igual o peor que los cabros chicos, porque aquí son todos adultos, pero aún así el viejito cuesta de repente que se ponga las antiparras, entonces uno tiene que estar diciéndole "oye ponte las antiparras". (Supervisor).

Un tema muy sensible en este ámbito es representado por los trabajadores más jóvenes que en los relatos de los mandos medios brillan por su falta de interés y compromiso con la seguridad de la obra, privilegiando constantemente actitudes arriesgadas y temerarias y convirtiéndose en un peligro para el resto de los trabajadores:

Los cabros no, los nuevos no aportan nada, de hecho, ellos son un peligro para nosotros, hay que estar atentos porque son...

La juventud, no tienen experiencia (Jefe de terreno y supervisor)

Siguiendo los relatos de los entrevistados es posible construir un mapa de actores que permite complejizar nuestra visión respecto a la labor que los mandos medios llevan a cabo diariamente en materia de seguridad y prevención. Junto con empresas contratistas y operarios, ellos deben relacionarse por ejemplo con los asesores en prevención de riesgos que trabajan en la obra y que con sus exigencias y competencias representan un dolor de cabeza para los mandos medios.

Específicamente sería la nueva generación de prevencionistas de riesgo a representar un problema por su rigidez y escaso realismo. Los asesores en prevención de la generación al contrario eran valorados por ser un importante aporte a su desempeño y por mostrarse más flexibles y comprensivos con las exigencias de los mandos medios

los mismos prevencionistas te van entregando herramientas (...) siempre los prevencionistas más antiguos te van diciendo "no vayas a hacer esto y te vayas a mandar una cagada" o "hace esto que te sale mejor".

(...)

Pero hoy en día están saliendo muchos prevencionistas profesionales que no tienen se si disciplina -no es disciplina- no tienen -cómo se puede decir- no tiene un criterio o

la flexibilidad de... Son muy cuadrados a veces (...) Hay cosas que te piden cosas imposibles po, que no las veís nunca. (Supervisor).

Suena fuerte en las palabras de los mandos medios entrevistados la idea según la cual no es posible aplicar al sector de la construcción las mismas normas y exigencias de seguridad que se elaboran para el sector de la minería, y que es necesaria más flexibilidad

ahí es cuando te digo, de repente hay tipos que salen sin criterio y piensan que están en la mejor empresa del mundo con respecto a prevención, no sé. En minería la huea es así po, pero acá hay un poco de flexibilidad. (Jefe de terreno).

Existe una visión compartida por todos los entrevistados según la cual el sector de la construcción representaría el “hermano chico” de la minería, la cual, en su calidad de hermano grande estaría elaborando y experimentando los protocolos que en un futuro se podrán aplicar en la construcción también. De esta manera se naturaliza en las palabras de los mandos medios una visión según la cual el sector de la construcción sería “más relajado” respecto del sector minero

lo que se está a llevando a nivel de protocolo en minería hoy en cinco-diez años más se va a hacer en construcción (Jefe de terreno)

Porque uno va a la minera y la minera para todo tienen que hacer un papeleo. Yo trabajaba en la minera La Esperanza ahí en Calama y no, la exigencia... un fierro de tres metros tenía que cargarlo entre dos personas y con una tarjetita roja atrás para que vea la gente que va fierro para que no haya otra persona y no lo vea (...) aquí no, (...) lo hago solo, claro (Contratistas).

Resultados faena B

Introducción: algunos elementos contextuales

Esta faena corresponde a una obra comercial, es decir, es un edificio destinado a tiendas comerciales y oficinas. Esto conlleva ciertas especificidades en la forma de organizar el trabajo y de desarrollar las tareas. En términos generales, el administrador de la obra nos ayuda a entender el proceso de construcción con sus etapas. En primis, se debió comenzar con una excavación para la realización de tres subterráneos. Luego, se levantan los muros y losas hasta llegar a la cota cero. Posteriormente, se levanta el edificio y se realizan las terminaciones. De manera paralela, se debe trabajar en el entorno para mitigar el impacto de la obra en el espacio.

“Esta es una obra comercial, así se llama dentro del área. Es una edificación, tiene tres niveles de subterráneos, desde la cota cero del nivel de terreno hasta al menos once se excavó, once metros de excavación por una planta de tres mil metros cuadrados aproximadamente treinta y cuatro mil metros cúbicos de excavación. Previo a la excavación se realizaron ochenta y cinco pilas de socializado (sic), que después se excava en una primera etapa hasta el primer nivel de anclaje, las pilas se perforan y se tensan y después se excava el segundo nivel hasta el segundo nivel de anclaje de las pilas y se vuelven a perforar, se anclan y se tensan, y ahí uno llega al nivel de sello de la excavación. Al nivel de sello de la excavación, fundaciones, muro perimetral contra terreno y pilares, y algunos muros de hormigón intermedios en el nivel menos tres, menos dos y menos uno. Niveles menos tres y menos dos van a estar destinados a una empresa de bodegas, de arriendo de bodegas. Nivel menos uno son estacionamientos, oficinas del centro comercial que va a estar arriba y alguna... la sala eléctrica, sala de basura, algunas salas técnicas. El primer nivel que son mil seiscientos metros cuadrados de locales comerciales tipo stripcenter -que este edificio es una ele-, toda la ele en el primer piso es un local al lado del otro donde van a haber distintos servicios que nosotros desconocemos porque nosotros construimos no más y eso es parte de la inmobiliaria, el arriendo. Y el piso dos y tres de este edificio van a ser oficinas y están orientadas a consultas: consultas médicas, consultas oftalmológicas. (...). Áreas exteriores que tiene áreas verdes, estacionamientos, accesos, salidas y obras de mitigación tanto vial, peatonal, de reposición de veredas, instalación de señaléticas. Que son cosas del proyecto que pide la municipalidad para darte los permisos de edificación.” (Administrador de obra)

La presente obra pertenece a la misma empresa constructora de la Faena A, por ello en materia de seguridad se siguen los mismos lineamientos contemplados en el modelo de ISO 45001, con sus respectivas actividades a cumplir. En seguida se desglosan según los cargos que participaron de las entrevistas.

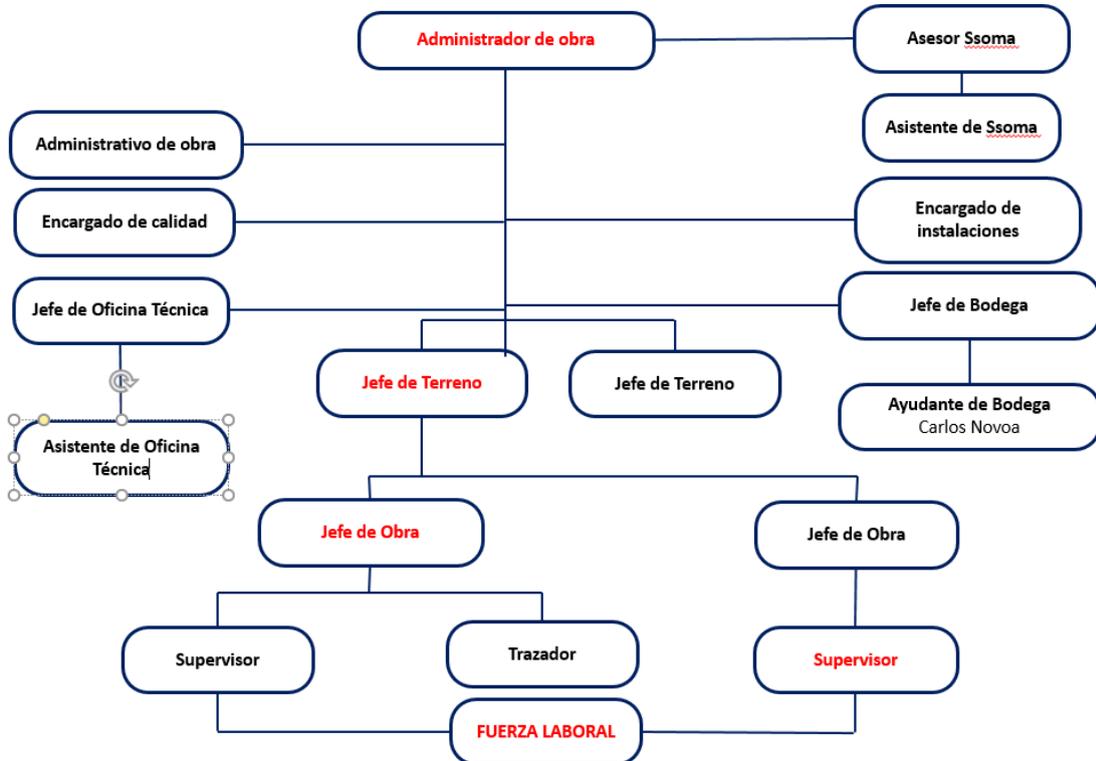
En el caso del jefe de terreno se encuentran entre otras: inspección de seguridad (quincenal); realizar checklist de reunión de inicio de turno (semanal); checklist de andamios, de hormigonado, de enfierradura, de escala (semanal), realizar checklist de ruido (mensual).

En el caso del jefe de obra se encuentran, entre otras: realizar checklist de andamios, de protección de vano y shaft, de trabajos en altura, de escala (semanal), realizar inspección de seguridad (quincenal), checklist de protección a radiaciones UV (mensual).

En el caso del supervisor se encuentran, entre otras: confeccionar análisis de trabajo seguro para trabajos, charlas operacionales en terreno, registro de bloqueador solar (diarios); checklist de sierra circular (semanal); difusión estándar E-PDR 037 “Sierra circular” (mensual), inspecciones programadas de seguridad (quincenal), inspecciones a EPP de trabajadores (semanal), checklist de andamios y plataformas, orden y aseo (semanal), trabajo en altura, manejo manual de materiales (quincenal), difusión sobre riesgos de radiación solar (mensual).

A la fecha de la entrevista (septiembre 2022), en el año se registraron 6 accidentes, sólo 4 catalogados como laborales, del tipo fracturas, golpes, cortes, luxación.

A continuación, además se presenta el organigrama de la obra, evidenciando en rojo los cargos que han participado de las entrevistas:



1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo

Esta obra está organizada de manera vertical, como comúnmente es en la construcción. Dentro de cada faena, existe un administrador de obra, el cual es secundado por los mandos medios, quienes se encargan de la ejecución del proyecto. “Cuatro en la estructura. Podríamos decir jefe de terreno, uno; un jefe de obra; y cuatro capataces.” (Administrador de obra). Se excluyen de esta categorización aquellos puestos encargados de temas administrativos, como es contabilidad, finanzas, recursos humanos, etc.

“Las obras, por lo menos todas las que yo he estado en mi vida, hay dos áreas que es un poco el área administrativa y la parte de terreno. La parte administrativa está el administrativo de la obra, que ve toda la parte de recursos humanos, sueldos, liquidaciones, finiquitos, cosas de ese tipo. Una oficina técnica, que dependiendo de la magnitud del contrato puede tener uno, dos, tres o cuatro asistentes de oficina técnica, dependiendo de la magnitud; esta obra tiene una jefa de oficina técnica con un ayudante. Hay un encargado de calidad de obra que es por el sistema de gestión de [la empresa]. Un prevencionista a lo menos, hoy en la obra tenemos dos, pero a lo menos uno de punto fijo de lunes a viernes, todos los días que haya faena, en realidad.” (Administrador de obra)

Existe una valoración positiva del trabajo que realizan los mandos medios, ya que son quienes están encargados de controlar que la obra avance. Su labor como coordinadores del avance es fundamental y permite que todo vaya avanzando de manera ordenada. Más adelante se detallarán cada una de estas tareas.

“Es imposible prescindir de los mandos medios porque ellos son los que construyen, ellos

son los que van dirigiendo día a día la obra porque igual sea como sea al viejo hay que decirle "péscate ese vaso y déjalo en ese lado, y tienes que hacerlo de esta forma". Y el supervisor es el que viene y todos los días hace un ART -qué vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer, cómo nos vamos a cuidar, qué riesgos tenemos en esa faena- y él hace un análisis de trabajo, un Análisis de Riesgo del Trabajo, y eso lo firma el jefe de terreno y el autoriza. Entonces el mando medio antes que llegue arriba a prevención ya llega con algo y dice "sabes que vamos a hacer todo esto y voy a tener estos medios para controlar estos riesgos. Tengo estos riesgos y los voy a controlar de la siguiente forma. Y cada viejo que los hice firmar está al tanto y él sabe que tiene que cuidarse y sabe cómo tiene que hacerlo", y él lo firma y lo entrega." (Trabajadores)

1.1. Tareas y funciones para el avance de la faena

Para comenzar, se caracterizan a los distintos puestos de trabajo que se perciben en la obra. Su organización del trabajo es bastante similar a otras faenas dentro del rubro, las cuales suelen tener una estructura fuertemente jerarquizada en su línea de mando.

En la cúspide, se encuentra el administrador de la obra, quién es el encargado de dirigir la obra en su conjunto. Sus principales funciones son la planificación y la gestión de recursos financieros, materiales y humanos. Además, es quien mantiene la coordinación con las gerencias de la empresa.

Le secundan los jefes de terreno. Ellos están encargados de tareas de planificación principalmente, coordinando la disponibilidad y distribución de los recursos humanos y materiales, además de trabajar en la definición de las tareas en distintas ventanas de tiempo, como se detalla más adelante. *"Debería ser un poco menos porque la coordinación de obra llega en una forma más formal, digamos, de estar metido en la oficina, revisar el programa, tener reuniones de coordinación en este caso hasta el jefe de obra." (Administrador de obra).* También debe preocuparse de controlar que la obra esté desarrollándose según la planificación, y de disponer de los implementos necesarios para que los operarios puedan hacer su trabajo. *"Y el jefe de terreno, su misión es proveerle y controlarles los rendimientos, los equipos y los materiales para que ellos puedan hacer su trabajo." (Administrador de obra).* Para ello, se requiere de profesionales formados en alguna de las distintas áreas de la construcción. *"Normalmente el jefe de terreno existe exigencias desde el punto de vista del mandante a una cierta formación profesional, algún título profesional con alguna cantidad de años de experiencia." (administrador de obra).*

Posteriormente, se encuentra el jefe de obra, quien trabaja estrechamente con los supervisores, por lo que sus actividades se realizan preferentemente en terreno. Sus funciones son principalmente de coordinación, haciendo una bajada de la planificación que se realiza en puestos superiores, pero también respondiendo a las eventualidades que emergen en el avance de la obra. *"(...) básicamente es como coordinar, como coordinar las pegas y estar con la inmediatez del caso ante las consultas que puedan venir en terreno en tanto técnicas como de...presupuestarias (...) resolver todo súper rápido, o tratar de hacerlo al menos, esas son mis funciones." (Jefe de obra).* Los jefes de obra tienen a cargo supervisores, donde sus principales funciones es encargarse que su equipo cumpla con la tarea que se le encomendó. Además, se debe cerciorar que los contratistas también cumplan con el trabajo por el cual se les contrató.

"Y esos jefes de obra trabajan cada uno con su supervisor, no hay capataces y ahí van delegando tareas. Por ejemplo, acá Don [Nombre del jefe de obra], y él tiene un supervisor que se llama (...). [El jefe de obra] le da información a [supervisor] -lo que tiene que hacer-, [El supervisor] la tiene que llevar a cabo es misión con la gente que él tiene para trabajar. [El supervisor] tiene que estar preocupado de subcontrato que termine esto, esta es su pega. Y la pega del jefe de obra es, por ejemplo, vivir preguntándole al supervisor "oye hay que ver esto", y el supervisor también va mandando gente. Porque, así como viene la cadena: el supervisor, después del supervisor vienen los maestros y también están los ayudantes. Entonces él le da la pega a un maestro, dos maestros que hagan esta misión porque a tal hora vamos a hormigonar. Hay que pensar siempre que nosotros estamos trabajando para hormigonar, para ir levantando esto para el avance." (Trabajador)

Dada esta cercanía con los capataces, ambos perfiles tienen trayectorias formativas similares, formándose en el oficio más que a través de una instrucción académica.

“Normalmente desde jefe de obra a supervisores no se les exige algún cumplimiento formal porque además uno los conoce de la vida, son supervisores desde hace muchos años y tienen mucho tiempo trabajando en la empresa; o vienen recomendados de otro profesional, de otra empresa; o se cambian de una empresa para otra”. (administrador de obra)

El caso de los supervisores es similar, aunque ellos están encargados de velar porque los operarios realicen las tareas que se planificaron en cada jornada. Ellos manejan una cuadrilla de quienes se responsabilizan de controlar su trabajo y de su seguridad. En ese sentido, son el nexo entre la planificación y la ejecución de la obra. *“Y el jefe de obra para abajo lo que tiene que hacer es transmitirle esa información y que cada uno sepa lo que tiene que hacer y tenga ordenado su equipo, su gente.” (Administrador de obra).* La división espacial del trabajo en esta obra se estructura según ciertos espacios o zonas de operación,

“De aquí hasta acá hay uno, de aquí hasta acá hay otro, después hay uno que se queda más abajo decimbrando, que es una faena bastante riesgosa y hay que tener un supervisor a cargo. Entonces el capataz va desde el menos tres al menos uno decimbrando; el otro está a cargo del avance, y en este caso tenemos uno en el menos tres -que en este caso y normalmente en esta obra es así- es desde donde más cuesta salir que es desde los subterráneos -porque están los estanques de agua, están los estanques de incendio, los núcleos de ascensores con fosos, escaleras- y eso está en ese rincón acá en la obra, en el eje uno con b, y ahí nosotros tenemos un supervisor para lograr salir. Si tú ves la obra arriba ya estamos en el nivel cero, estamos empezando a levantar las elevaciones del primer piso y acá todavía estamos haciendo la loza del menos tres, en el rincón de los estanques, entonces ese sector lo tiene a cargo un supervisor un poquito más potente.” (Administrador de obra)

La cantidad de operarios que están a cargo de cada supervisor es variable según las distintas etapas que se está desarrollando la obra, pero también del espacio del ritmo con que la obra debe avanzar y del espacio que se debe cubrir en cada tarea.

“Y se van traslapando, partiste con uno, en algún momento estuvieron cuatro, después llegaste a tres, después llegaste a cero. Y eso responde a una cierta lógica: cuánta gente es capaz de supervisar un capataz; cuántos metros cuadrados hay que hacer; cuántos metros cúbicos de hormigón queremos tirar. Va a depender de la estimación de esta dotación. Entonces claro, como en algún momento esta obra hubo que acelerarla, hubo que meterle más recursos y hubo que meterle más trabajo, tuvimos que tener más supervisores porque no podíamos traer treinta, cuarenta, cincuenta personas y que los mismos dos supervisores los vieran a todos. No tiene sentido ni tampoco mejora el rendimiento.” (Administrador de obra)

Los supervisores tampoco siguieron estudios formales, sino que su conocimiento se basa en la experiencia trabajando en la construcción. Su trayectoria suele desarrollarse como jornales, donde aprenden un oficio, y que posteriormente les permite alcanzar puestos de supervisión.

“Entonces los mandos medios normalmente no tienen exigencias de estudios profesionales o de estudios técnicos, y son personas que se hicieron en la vida trabajando, que normalmente partieron de ayudante de trazador, jornal a lo mejor alguno, pasaron por trazador, de trazador pasaron a ser capataz, de capataz si tenían más capacidad.... Ese es como el camino que recorren ellos.” (administrador de obra)

A pesar de no contar con estudios formales, a través de su experiencia van adquiriendo cierta expertise en determinadas tareas o etapas dentro de la obra, lo cual es habitual tanto en los operarios, supervisores y jefes de obra. Algunos tienen tantos años trabajando en la construcción que se pueden desempeñar en distintas labores.

“Hay de supervisión directa de obra gruesa, y hay como una separación con los supervisores y los mandos medios de terminación, que tienen ciertas competencias distintas porque se han dedicado... Y hay algunos que ya te son un jefe de obra (...), que puede desempeñarse en cualquiera del ámbito, desde las pilas, pasando por la excavación, la obra gruesa -que es su fuerte-, pero también hacer terminaciones.” (Administrador de obra)

Dada esta necesidad de adquirir experiencia a través del trabajo, resulta evidente que los mandos medios son personas de edad avanzada, por sobre los cuarenta años. *“El jefe de terreno aquí tiene 45 años. (...) Don XX cumplió 65 el sábado. (...) Aquí tenemos supervisores más bien de una edad avanzada, yo te diría que tenemos desde 50-60 años más o menos están los capataces.” (Administrador de obra).*

Por último, se encuentran los contratistas, quienes son contratados para desarrollar tareas específicas dentro de la obra, y en determinadas etapas. Ellos traen sus propios trabajadores y supervisores.

“Así es, cada uno de los contratistas que está aquí, que nosotros subcontratamos siempre la mano de obra del fierro, el enfierrador aquí tiene entre dieciocho y veinte trabajadores, y hay un capataz de enfierradura que es el jefe directo de ellos. Hay un subcontrato de moldaje, que tiene trece - catorce trabajadores aquí, entre carpinteros y ayudantes. Y decimbradores, hay un capataz, un jefe de los moldajeros. Lo mismo pasa con las especialidades, con los eléctricos, con los sanitarios, corrientes débiles, clima, ellos tienen su gente especializada y siempre hay a lo menos un supervisor, un jefe de obra o un jefe de cuadrilla dependiendo del contratista.” (Administrador de obra)

En términos de formación, su trayectoria se basa en la experiencia trabajando en la construcción, donde se les va dando oportunidades para asumir más responsabilidades, e ir aprendiendo en el trabajo. Es una vivencia similar a los supervisores de planta.

“Yo por lo menos empecé a trabajar a los quince en la pega, trabajaba en los veranos y en vacaciones de invierno...y de ahí se fue dando. Después entre a estudiar técnico en construcción y después se fue dando solo no más, se fue dando solo por la misma gente, hay gente aquí que a mí me enseñó a trabajar, que me enseñó lo que era un fierro, todo...y esa misma gente está con uno ahora.” (Contratista)

Planificación y coordinación

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, la principal tarea de los mandos medios es la planificación y la coordinación. Ella ocurre en distintas ventanas temporales, yendo desde programas mensuales hasta planes diarios. Es por ello que cada jornada, los mandos medios, suelen concurrir a la faena antes que la obra empiece a funcionar. *“A ver, la rutina diaria es más o menos la misma, llegan... yo te diría que la línea de mandos medios son los que más temprano llegan a la obra, si hay que partir a las ocho, ellos a las siete y cuarto, siete y veinte, siete y media están en la obra.” (Administrador de obra).*

Además de la planificación general de la obra, se realiza una planificación semanal, la cual implica la asignación de tareas y la coordinación de actividades específicas para garantizar el avance y cumplimiento de los objetivos establecidos. En esta planificación participa el jefe de terreno con el jefe de obra y el administrador, en base a las necesidades y requerimientos del

programa de trabajo. Se menciona la importancia de asignar las tareas específicas a los trabajadores y organizarlas de manera secuencial de lunes a viernes. Esta forma de manejar la planificación permite un enfoque más ordenado y estructurado para lograr el avance eficiente de las tareas asignadas.

“Y a ellos uno le va asignando -un poco la pega de [jefe de obra] con el jefe de terreno-. Esta próxima semana tenemos que avanzar aquí, para eso tenemos que hacer los pilares, el programa nos pide elevaciones, nos pide la loza, nos pide el hormigón de la loza. Ya. Tengo que tener esto, esto, esto”. Y uno los manda y los ordena de lunes a viernes para cumplir esa faena específica. Así se maneja más o menos.” (Administrador de obra)

Para llevar a cabo la planificación, se realiza una reunión de coordinación semanal en la cual participan diferentes actores involucrados en la obra. Esta reunión tiene como propósito principal abordar aspectos relacionados con la calidad, la prevención de riesgos y los temas administrativos pendientes. Se destaca la importancia de la intervención de cada participante, incluyendo la atención de asuntos de prevención por parte de los responsables correspondientes. Además, se menciona la participación de representantes de la bodega y del área administrativa, quienes presentan temas como órdenes de compra pendientes. Esta reunión de coordinación semanal proporciona un espacio para la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la alineación de acciones, permitiendo una gestión más integral y planificada de la obra.

“No, entre medio hay una reunión de coordinación semanal que desde que yo estoy he asistido creo que, a dos, porque o la han llevado con regularidad, en el que intervenimos cada uno los participantes y prevención interviene con sus temas de atención también. Habla calidad...yo como terreno, habla prevención, habla el administrativo si hay un tema pendiente, habla bodega si hay órdenes de compra pendiente y habla el administrador.” (Jefe de terreno)

Adicionalmente, se hacen planificaciones diarias sobre cuáles serán las actividades que se realizarán en la jornada siguiente. De esa manera, se busca tener un total control sobre el avance de la obra.

“En el caso mío, yo generalmente las mañanas me reúno con los muchachos y hacemos una raya pa la suma de que lo que vamos a programar pal otro día o el día en curso, antes de iniciar la actividad. La idea es que salgamos a terreno con los objetivos y las ideas claras para saltar cualquier tipo de improvisación, la cual nos puede incurrir a errores o accidentes. Eso se hace diario, desde que estamos aquí...” (Jefe de terreno)

Una particularidad que posee esta obra es la utilización de sistemas de comunicación visual y reuniones matutinas para la planificación y gestión de las actividades diarias en obra. En particular, se observa la implementación de un sistema denominado PGO, el que consiste en una pizarra gigante utilizada durante la charla matutina. En esta pizarra, el capataz y su equipo establecen las metas diarias de trabajo, detallando qué tareas se llevarán a cabo, cómo se realizarán, y si existen restricciones, materiales, equipos o herramientas necesarios para su ejecución. Esta herramienta visual y la reunión matutina permiten al equipo obtener claridad y alineación respecto a las actividades planificadas, asegurando que todos los recursos y condiciones requeridos estén disponibles y que cada miembro del equipo comprenda sus responsabilidades.

“Después parten en la mañana con una charla, aquí en [la empresa] tenemos implementado un sistema que es la PGO, que es una pizarra gigante en donde el capataz con su equipo fija la meta de trabajo diaria de lunes a viernes. Qué se va a hacer, cómo se va a hacer, si tienen restricciones para hacerlo, si están los materiales, si están los equipos, si están las herramientas, quienes lo van a hacer.” (administrador de obra)

En la pizarra también se registran los procesos a realizar, identificando a cada trabajador involucrado, su experiencia, los riesgos asociados y los conocimientos necesarios para desempeñar las labores de manera segura. Esta práctica facilita la comunicación de información clave, promueve la conciencia de los riesgos presentes y fomenta la colaboración entre el equipo de trabajo.

“Exactamente...esa pizarrita va detallada todos los procesos que se va realizando, se busca una persona, por ejemplo, un carpintero que va a trabajar en carpintería, que lo que ha realizado, los riesgos, todo lo que arrastra a lo que le puede suceder durante el día al viejo...por eso se toma esos conocimientos que se dan en la mañana ahí. Y que participan con nosotros también.” (Supervisor)

La charla junto a la PGO sirve también para mejorar la gestión de los insumos necesarios para el desarrollo de la obra, como también de los EPP. Por lo tanto, la presencia del administrador es fructífera, ya que se puede coordinar rápidamente con él las carencias que son detectadas.

“Cada cierto tiempo participamos de estas reuniones de la pizarra de la PGO, que ha ayudado bastante eso, donde es bueno que esté el administrador, que de repente participe el jefe de terreno y que estamos todos participando de esta organización. Y ahí aparecen "jefe, nos están pidiendo que hagamos mil doscientos metros de loza y tenemos cien metros de placa, quiere que seamos magos, no podemos". "Ah, te falta placa, si te falta placa, ¿y qué más te falta?", "Esto. Y jefe, los andamios, tenemos super pocos andamios entonces tenemos que desarmar aquí para armar acá". (Jefe de terreno)

El uso de la pizarra también facilita la atención sobre las actividades planificadas para el día y sirve como recordatorio de tareas específicas, como confirmar la disposición del retiro de escombros. Además, menciona la posibilidad de abordar temas puntuales relacionados con herramientas o personal clave que puedan afectar el desarrollo de la jornada.

“Yo en las mañanas particularmente llego...me gusta asistir a estas reuniones que tienen con la pizarra. En estricto rigor, de siempre me ha gustado estar en las charlas en la mañana y... (...) Pero, después de participar de esto, que me ayuda a mi refrescarme también de lo que vamos a hacer en el día” (Jefe de obra)

Adicionalmente a la planificación semanal, también se generan instancias diarias de planificación. Por ejemplo, antes de cada jornada, el administrador, los jefes de terreno y obra se reúnen temprano en la mañana para afinar los detalles sobre las actividades que se realizarán en el día y sobre los recursos materiales y humanos necesarios para el avance de la obra.

“yo creo que ellos llegan y toman desayuno, tienen su oficina, conversan, me imagino que planificarán un poco la faena "hoy día yo me voy a llevar a este", "oye necesito armar la carrera", "pásame a los dos carpinteros tuyos que estoy apurado, estoy apretado". Sí, también lo ocupan un poco para conversar, pero la misión del administrador hacia abajo es que ellos tengan una claridad absoluta de para donde va esto.” (Administrador de obra)

Una vez que llega el horario de comenzar la jornada, se realiza la charla diaria donde se coordina el trabajo junto a los supervisores y operarios. En esa instancia se discute sobre las tareas que se realizan en el día, los instrumentos e insumos necesarios y cuáles son las precauciones que debe tenerse a la hora de ejecutar la labor.

“Y él...bueno, yo en las mañanas tengo una pizarrita que llevamos ahí, casi todos los días y después una charla diaria que se hace, donde se planifica el trabajo que se va a realizar, se toman las medidas preventivas, tanto de seguridad y la actividad que vamos a realizar diariamente. Eso se les comunica a los trabajadores, a los cual se hace participar a ellos, para que tengan conocimiento en cuanto a lo que es seguridad y las tareas que van a

realizar durante el día. Ese es mi labor... “(Jefe de obra)

Para ejecutar la planificación, es necesario que exista un flujo de información definido para evitar que haya contradicciones entre las instrucciones que se dan, o que provengan desde distintos mandatos. Es por ello que organizativamente se mantiene una estructura fuertemente jerarquizada, donde la comunicación viaja de manera definida entre los distintos cargos.

“Mira, yo te diría que lo lógico es que yo debería transmitirle la información al jefe de terreno y el jefe de terreno a su gente. En algunos casos uno sale a terreno y comete el error de dar alguna instrucción directa a algún supervisor o hacerle alguna observación. Si es de seguridad, si es de calidad está perfecto, pero si tiene que ver la programación o con el avance tampoco es muy recomendable porque el viejo te queda mirando y dice "a quién le hago caso, hace un rato me dijo que hiciera para allá y ahora me dice que le haga pa allá (sic)". Le entregaba herramientas para que no haga nada. Uno debería coordinar y dar las instrucciones al jefe de terreno y que el jefe de terreno las haga llegar hacia abajo, eso debería ser una buena comunicación y si eso funciona estaríamos haciéndolo bien. Y no yo irme a meter a terreno a dar instrucciones directas.” (Administrador de obra)

A pesar de ello, la comunicación no sólo viaja de manera descendente, sino que también asciende desde el personal que se encuentra en terreno. Las charlas diarias son instancias donde los trabajadores pueden dar su opinión respecto a los distintos puntos que son abordados, como por ejemplo sobre los implementos necesarios para desarrollar la tarea, la falta de EPP, los cuidados que hay que tener, etc. Pero también, en el trabajo cotidiano, pueden emerger imprevistos, los cuales son alertados según el flujo definido a través de los distintos cargos de la jerarquía. *“En esta obra, si los cabros ven algo, me ven a mí o a [nombre del supervisor] o a...nos llaman y nos avisan y nosotros tomamos acciones correctivas al tiro.” (Jefe de obra).* Su participación puede ser de mucha ayuda para el avance de la obra, ya que pueden sugerir ideas creativas que hagan el trabajo más eficiente.

“(...) y de repente los maestros te lo dicen, "en realidad maestro tiene razón porque si te traigo tres juegos más de andamios y pilares", "espectacular po jefe, porque sabe qué no los desarmamos, los amarramos y los tomamos con la grúa y los cambiamos de pilar en pilar. Y no tenemos que andar desarmando nada y vamos a hacer diez pilares en vez de tres a la semana". Eso hoy día nosotros hacemos participar a la gente.” (Jefe de terreno)

A medida que los trabajadores llevan más tiempo trabajando en la obra, van ganando la confianza de los supervisores y jefes de obra, lo que les permite tener una mayor incidencia en las decisiones sobre algunas tareas. En general, las cuadrillas tienden a mantenerse con cada supervisor, porque les resulta más fácil controlar al grupo de trabajadores al reducirse la complejidad de conocer a alguien nuevo.

“Aquí los trabajadores que vienen con [el supervisor] es gente conocida. Los jornales, la gente que tiene [el jefe de terreno] es gente conocida adentro, entonces al viejo no le va a tiritar la pera llegar y hablar directamente con el jefe "sabe qué jefe tengo este problema". Inclusive pasa que un viejo que es de un jefe de obra, no le hace caso al otro jefe de obra, siendo que el otro jefe de obra tiene toda la autoridad a que, si no lo pescó "chao, ándate", tiene toda la facultad de despedirlo. Si bien existen regalones, que pasan a hablar directamente con el jefe cualquier problema que tengan y lo ven entre ellos, se saltan el conductor regular, no lo ven con el supervisor, lo ven directamente con el jefe de obra que es la persona que los trajo.” (Trabajador)

En el caso de los subcontratados es bastante similar, aunque con la excepción que ellos suelen cargar con más trabajo y responsabilidades. Eso se debe a que muchos de ellos son empresas pequeñas, donde los dueños hacen las labores de administración, gestión, supervisión, etc., donde a veces también participan de instancias de planificación con la empresa mandante.

“Personalizado...de papeles, todo lo que se tiene que llevar diariamente. Pero una vez a la semana se hace una charla general con la constructora más nosotros, se habla todos temas semanales.” (Contratista). Esto se debe a que ellos participan en un momento específico de la obra para realizar una tarea por la cual son contratados. Luego de su participación se retiran para dar paso a otro contratista.

“Pero el que va parando la obra es el subcontrato, porque tenemos un subcontrato que llega, el compadre que pone el fierro y después se va ese compadre y llega otro compadre que le pone el molde, ¿para qué?, para que después llegue el hormigón, se eche el hormigón y ahí entra [la empresa], la gente de [la empresa], el concretero y ahí empiezan a pulir, se podría decir. Y después vuelve de nuevo el subcontrato y entra de nuevo el carpintero, empieza a descimbrar lo que se armó para poder hormigonar, empieza a sacar eso. Ellos tienen incentivos para hacerlo.” (Trabajador)

En términos cotidianos, la planificación ocurre *in situ* y no en instancias formales como la charla, por lo que sus labores son subordinadas al programa de trabajo que se entrega desde la mandante. *“No hay tanta reunión aquí, pero se supone que hay un programa de trabajo, según el programa uno va avanzando.”* (Contratista). Ellos también realizan las charlas diarias y llenan las ART, las cuales les permite ir planificando la jornada. *“O sea, para planificar, para planificar e ir viendo las cosas que hay que hacer...por ejemplo, hoy día hay que hacer esto, otro día hay que hacer otra cosa, se planifica el día, lo que hay que hacer. Eso se puede hacer con la ART (...)”* (Contratista).

En caso que los contratistas encuentren problemas en la obra, como falta de materiales o EPP, deben comunicarlo con los supervisores o jefes de terreno, quienes deben resolver en el momento o traspasar la comunicación hasta el administrador de obra.

“Claro, y si no, generalmente si no lo resolvemos en el momento...o si no, ellos hablan con sus supervisores y sus supervisores contactan a mi jefe, que es el administrador y dice “¡Álvaro!- así básicamente- oye no estás pescando al subcontrato, resuelve esta condición” ya, vamos...”No, jefe ¿Sabes qué? que el pedido de materiales que te hicimos no lo has aprobado y por eso no hemos resuelto...” “Ah ya, lo apruebo al tiro” Ese efecto también se ve, en las órdenes de compra, no son aprobadas en el momento y cuando destapan la olla y ¡Paf! sale el conejo, ahí van a aprobar rápidamente los temas. Eso afecta el avance y la seguridad.” (Jefe de terreno)

En síntesis, la coordinación y planificación son elementos centrales para el avance de la obra. Para ello, la estructura de los puestos de trabajo debe estar bien definida y se debe estar constantemente revisando los lineamientos para que todo funcione de manera eficiente. Es más, se valora tanto la coordinación que se considera que es un elemento central a la hora de evitar accidentes dentro de la construcción.

“Y uno debería llegar hoy día y parar a cualquier supervisor y preguntarle y él te podría decir una obra ordenada de una obra desordenada, una obra con pocos accidentes a una obra con muchos accidentes. La diferencia es que en una obra el jornal hasta el administrador te dice para donde vamos y qué es lo que estamos haciendo y que es lo que hay que hacer, esa obra ordenada tiene menos accidentes, tiene menos incidentes.” (Administrador de obra).

2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST

2.1. Formación en SST

Los mandos medios han adquirido sus conocimientos sobre salud y seguridad laboral en base a la

experiencia más que a programas formativos. *“Igual con los años de experiencia que llevan ...deben saber de seguridad.”* (Trabajadores). En ese sentido, sus prácticas de prevención terminan reduciéndose a las normativas definidas en la ART y al sentido común. *“Sí. Yo creo que aquí los mandos medios que tenemos les falta, les falta harto de formación...”* (Administrador de obra).

Una de las principales consecuencias que tiene esta falta de instrucción es que repercute en una falta de sensibilización respecto a la temática de salud y seguridad en la obra. Ello se acentúa en aquellos mandos medios de mayor edad, quienes se acostumbraron a trabajar en condiciones más inseguras o a desarrollar su labor sin las debidas precauciones. *“Entonces muchas veces nos toca estos capataces que hoy día tienen más de cincuenta años, que vienen de la vieja escuela de la construcción, que no hemos sido capaces de sensibilizarlos respecto de lo que es la seguridad y lo que es la vida de un viejo.”* (Administrador de obra). Eso le genera conflicto con la gente de prevención de riesgos, ya que se molestan cuando se les exige el uso de EPP o aspectos relacionados, ya que lo consideran como un obstáculo para la realización de la tarea de manera rápida.

“Estos viejos que son más duros de cabeza no entienden porque la prevencionista les hace ponerse arnés, por qué no los dejan hormigonar si no se ponen la cuerdería, por qué les critican si arman un andamio sin una diagonal. O sea, para ellos es inentendible, es una pérdida de tiempo, son persecuciones, siempre lo toman de forma personal. No tienen una capacidad de poder asumir que es por el bien de todos, que es por el bien de ellos, que es por el bien del viejo, que es porque la obra ande mejor porque si no tenemos accidentes nos va mejor a todos, si no tenemos incidentes vamos a andar más rápido. No, no tenemos esa sensibilización en los mandos medios.” (Administrador de obra)

De todas maneras, vale la pena destacar que no se trata de una mala disposición por parte de los supervisores, sino más bien es la carencia de instrucción lo que les dificulta tomarle el peso al asunto. *“Yo te diría que voluntad no, yo creo que es solo de formación.”* (Administrador de obra).

Según lo que se observa, este problema radica en que las capacitaciones que se han desarrollado están dirigidas exclusivamente al equipo de prevención de riesgo, quienes cuentan con una alta formación. Sin embargo, se ha descuidado a otros puestos de trabajo, quienes tienen un rol importante en las acciones de prevención, como son los supervisores o incluso los mismos operarios.

“Y yo siempre he encontrado que las empresas a nivel de los administradores, de los jefes de terreno, capacitan mucho a los prevencionistas, cada vez son mejores profesionales, cada vez tienen más estudios, están mejor preparados. Pero claro, se van a enfrentar a esta gente que no los entiende, no tienen la capacidad de racionalizar todo esto que ha cambiado.” (Administrador de obra).

Esto termina repercutiendo en el hecho que la responsabilidad sobre la SST recae exclusivamente en el equipo de prevención de riesgos, y los trabajadores terminan delegando la prevención en ellos. *“Muchas veces no la aplica el viejo, pero si está la prevencionista de riesgos porque también cumple su labor.”* (Trabajadores).

Adicionalmente, esta falta de involucramiento en los temas de SST también se debe a una falta de participación por parte de los mandos medios y operarios en la toma de decisiones. Una mayor incidencia de ellos generaría una mayor responsabilidad en temas de prevención.

“Empecemos a subirles el nivel a estos mandos medios, empecemos a darles cursos de todo, no solo de prevención; de construcción, capacitarlos más jóvenes, hacerlos partícipes de las decisiones, hacerlos partícipes también de las responsabilidades porque hoy día ellos no la sienten, no la ven cercana.” (Administrador de obra).

En el caso del comité paritario de salud y seguridad, ellos recibieron una capacitación en las dependencias de la Mutual de Seguridad. “E: ¿les hicieron alguna capacitación especial en temas de prevención de riesgo, seguridad, cosas así? ¿O no y simplemente los eligieron? X2: La empresa, a la central de Mutual.” (Trabajadores).

En el caso de los contratistas, tampoco han recibido capacitación y lo que saben también lo han adquirido en base a la experiencia, tanto respecto a temas de SST como al ejercicio mismo de sus funciones.

“Es que eso es algo que vemos nosotros en forma interna...igual pueden hacer capacitaciones de repente, de cómo usar el esmeril, todas esas así que uno...yo no puedo dar una capacitación de cómo usar un esmeril porque tampoco...nunca me han hecho una capacitación de cómo usarlo, entonces...uno lo ocupa no más, pero yo tampoco, nunca...no puedo explicarle a un viejo como usarlo si tampoco me han dado las instrucciones, uno sabe usarlo...como aprende no más”. (Contratista)

Los operarios de las empresas contratistas tampoco suelen recibir instrucciones sobre SST, por lo que también necesitan ser capacitados. “Instruir más a los maestros en eso...también las charlas de seguridad son pocas las que están los maestros presentes.” (Contratista).

2.2. Percepciones sobre condiciones de seguridad y salud

Para comenzar, se destaca la percepción sobre el cambio histórico que ha sufrido la SST en la construcción. Antiguamente no existía prácticamente preocupación sobre estos asuntos, donde ni siquiera había un encargado de velar por la seguridad, por lo que los accidentes graves y fatales eran algo recurrente.

“[Hablando sobre su padre] Y le dijeron "pero sabís de prevencionista de riesgo te podemos dar trabajo". Y entró a trabajar ganando más plata que los constructores y su meta era bajar de dieciocho a menos de diez muertos al año... en una constructora. Si él lograba eso casi que el premio le dio para comprarse una casa. O sea, bajar los muertos de dieciocho a diez, o sea eso era una cuestión extraordinaria en una gestión absolutamente valorable. Hoy día nosotros un viejo se pega un martillazo en un dedo y fracasamos.” (Administrador de obra).

En particular, respecto a la obra, se considera que la obra es segura. Si bien tuvo un accidente, no fue grave y es algo poco habitual por lo que comentan los entrevistados.

“Mira, yo creo que sí, somos una obra segura. Hemos tenido accidentes, pero nuestros accidentes desgraciadamente han ocurrido a nivel de zona, no hemos tenido accidentes que un viejo se cayó del andamio, que se nos cayeron los pilares, que se cayó un muro, que se derrumbó un andamio, que cayó un tablero colgado, que se desprendió una carga, que hubo desprendimiento, no, esos accidentes que son como, que te pueden causar accidentes como graves, graves o fatales, hemos estado cero, cero riesgos de esa externalidad.” (Jefe de obra).

De todas maneras, se considera que se puede mejorar, y que lo que se hace en la obra son las condiciones mínimas que se deben aplicar para prevenir accidentes. “Lo que hacemos nosotros en cuanto a seguridad, para mí, es como lo básico en el sentido del trabajo que va a realizar, pero hay hartas cosas que faltan.” (Supervisor). Estas condiciones posicionan a la faena por sobre la media de las obras en Chile según lo comenta un contratista. Su opinión resulta relevante en ese sentido, porque por su labor debe involucrarse en distintas obras de diferentes empresas. “Al menos sí hay intención de que se pueda trabajar seguro acá, algo le falta, pero...comparado con

otros lados acá no estamos tan mal” (Contratista).

Pese a que serán temas que se profundizarán durante los siguientes capítulos 3 y 4, se adelantan aquí algunas de ellas por su capacidad de ilustrar un panorama inicial respecto de las condiciones de salud y seguridad percibidos en la obra.

Por ejemplo, se percibe que de parte de la empresa hay un compromiso para mejorar en aspectos de seguridad. Comparado con las experiencias de otras obras, se observa que hay una mejor ejecución de los protocolos, especialmente en el llenado de las ART, pero también hay una intención en mantener a los equipos.

“(...) he visto que están muy comprometidos con la seguridad los de [la empresa], mucho más que otras empresas en las que he estado. Están muy comprometidos...y, por ejemplo, me encontré hoy a un gasfíter que estuvo en otra obra, tienen rotación también y te los vuelves a encontrar en la misma obra. Están muy comprometidos y firman los ART a tiempo, es asombroso, a tiempo los firman, los de esta obra.” (Jefe de terreno)

La empresa de hecho trabaja con carpinteros de seguridad, quienes tienen la tarea de instalar distintas estructuras para el trabajo y de manera segura, como andamios o cuerdas de vida. *“De parte de la casa, ellos tienen cada uno -dependiendo de la faena- tienen carpinteros de seguridad, que son los carpinteros que son de [la empresa], que son los que hacen los andamios, ponen las cuerdas de vida, arman las carreras, y esa gente es super especializada y específica de seguridad.” (Administrador de obra).*

En ese contexto, se destaca la labor de la prevencionista para mejorar las condiciones de seguridad en la obra, quien ha contribuido a mejorar las condiciones de seguridad desde su llegada.

“Es una obra riesgosa, tiene hartas falencias. No es por alabar a la prevencionista, porque igual con la prevencionista yo no me llevo bien, no es de mi total agrado, pero trabajo con ella y gracias a ella esta obra ha tirado para arriba en lo que es seguridad. Antes de ella era otra obra totalmente distinta.” (Trabajador)

Para que su trabajo sea fructífero, es necesario tener una coordinación con el resto del equipo para que exista una comunicación fluida y que los problemas que se detecten se resuelvan de manera rápida.

“Primero pasa el asesor, el prevencionista de riesgos, entonces él ve todos los riesgos que hay y viene después y los reporta por el WhatsApp a cada uno. Entonces uno ya sabe que es lo que tiene que hacer para la seguridad (sic), entonces uno le da el ok y entonces el prevencionista ya vio lo que era riesgoso en un principio, se levantó y se sigue levantando. Estamos todos involucrados en la seguridad.” (Jefe de terreno)

Algunos de los aspectos a mejorar tiene que ver con la falta de señaléticas que alerten sobre los distintos riesgos que se pueden encontrar dentro de la faena. *“Por ejemplo, yo en...en el terreno no he visto letreros, cosas que el viejo pase, mire, vaya a tomar agua, mire y diga "Putá...andaré con esto, andaré con esto" Esta como...” (Supervisor).* De forma similar, tampoco se desarrollan operativos o ejercicios que anticipen cómo se debe actuar ante situaciones críticas, como incluso podría ser un desastre natural.

“Es por el sentido de la obra, a lo mejor, porque nosotros sabemos dónde podemos escapar y la otra vía de evacuación donde tenemos que llegar. Pero sí llegara un temblor en este momento y estamos trabajando abajo, en el tercer subterráneo, yo no llego arriba, no puedo llegar arriba, porque va a estar uno detrás mío, otro y otro. Además, yo soy el supervisor, tengo que quedarme de los últimos, porque tengo que contar al viejo y decir "¡Oye, están todos allá arriba, subieron tantos!" Como se ha hecho en otras obras, que yo

he participado en esas gestiones de emergencia que se hacen de repente... ¡Simulacro! un plan Deysi, donde nosotros, claro al último, era yo al último que me quedaba, "Rubén ¿Subieron todos?" Entonces yo digo "Sí, subieron todos" Ya, ahora sí. Y si viene el momento de subir..." (Supervisor)

A partir de las entrevistas se pueden además visualizar diferentes factores que dificultan la prevención de accidentes graves y fatales. Un primer factor corresponde a la multiplicidad de tareas que se les encomienda a los mandos medios, quienes les resulta complicado tener un control sobre todas las cosas que tienen bajo su responsabilidad.

"aquí, nosotros que estamos en terreno tenemos que estar muy de la mano con la ingeniería y la ingeniería no es como estar mirando las carreras, las piolas, no, si tú mirai, ese plano tiene miles de cosas y el otro que esta atrás tiene mil cosas, y otro y el otro y todos son distintas. Entonces, ahí hay que evaluar y no sé cómo...que nombre colocarle, pero son cosas que están enlazadas, no...están enlazadas en el desarrollo, pero en la matriz general, no están, porque alguien se tiene que preocupar de eso ¿O no? Alguien se tiene que preocupar." (Jefe de obra).

En relación a ello, y es algo que se vuelve recurrente en el sector, tiene que ver con el ritmo de trabajo. Bien es sabido que en la construcción "todo es para ayer", donde el apuro es un problema para la prevención de accidentes. *"Es lo principal eso, el principal factor de eso, el apuro, de andar...andar haciendo las cosas rápidas, en cualquier momento puede pasar un accidente. Y con el apuro el maestro quizás no va con exceso de confianza, sino todo lo contrario, va asustado a hacer su pega y eso es peor todavía." (Supervisor).*

Otro aspecto a destacar tiene relación con el espacio dado que el área donde se desarrolla la obra es pequeña, por lo que la distribución de los materiales de construcción y los escombros es difícil gestionarla. *"Es que tomando en cuenta que hay poco espacio y eso no lo podemos...no se puede evadir, no hay más espacio. Al menos sí hay intención de que se pueda trabajar seguro acá, algo le falta, pero...comparado con otros lados acá no estamos tan mal." (Contratista).* Ello genera un desorden que entorpece la realización de tareas, lo que exige un mayor cuidado de parte de los trabajadores.

"Es chica porque no tenemos espacio en la obra entonces tenemos que ir acomodando que el fierro aquí, que dejemos estas cunas acá, que saquémoslas de aquí, las dejamos acá, para también darle paso al avance. Entonces es como muy circular todo porque siempre va a estar el apuro, como la obra es chica siempre va a estar el desorden, y si andamos pensamos en tonteras siempre nos vamos a andar cagando." (Trabajador)

Esto genera focos inseguros por los materiales, pero también produce que entre los propios trabajadores se van boicoteando inintencionalmente el trabajo de otros, por el espacio y el ritmo con que se trabaja.

"Yo vengo y armo abajo, armo un alumbrado y queda perfecto, queda bonito y todo, pero después entran de nuevo los carpinteros, voy al otro día y está todo mi trabajo en el suelo. Entonces qué pasa, los cables quedan ahí y quedan en el suelo y yo no me doy cuenta, entonces los viejos le pegan un tirón, se desconecta algo y el cable a lo mejor va a quedar ahí y nadie se va a dar cuenta, va a pasar un viejo y se va a electrocutar, no se va a morir, pero le va a dar la corriente fuerte. ¿Y qué van a decir? "no, el de mantención fue el que tiene la culpa, él es el que no hizo bien la pega, él fue el que dejó este peligro aquí". (Trabajador)

Este hecho genera riesgos, ya que el poco espacio y el ritmo acelerado de la producción hace que haya descuidos por parte de los trabajadores que pueden desencadenar situaciones inseguras. Entonces, se vuelve necesario compatibilizar entre los distintos avances que van haciendo los

distintos grupos de trabajo. *“Pero si nos empezáramos a cuidar la pega de uno: yo le cuido la pega a este, este me cuida la pega a mí, no habría accidentes porque mantendríamos ordenado, mantendríamos nuestro espacio y se reduciría la cantidad de accidentes en algunas obras.”* (Trabajador).

Otra consecuencia que tiene la falta de espacio es el hecho que se debe compartir una misma área entre distintas tareas o utilizando maquinaria pesada. Eso aumenta el riesgo de accidentes, ya que en ocasiones pasan materiales por sobre la cabeza de los trabajadores.

“Y trabajamos en altura, se están parando pilares, entonces siempre hay que estar con todas las pilas puestas porque en cualquier momento puede pasar algo. Trabajamos con dos plumas y sabemos que la pluma chica tiene la prioridad, la pluma de acá tiene la prioridad porque es más baja; la otra es más alta entonces la otra tiene que esperar. ¿Por qué tiene prioridad la pluma chica? porque él tiene toda la visión hacia abajo, él no tiene la visión hacia arriba, entonces el de arriba tiene que esperar porque tiene toda la visión. ¿Pero qué pasa si hay una mala coordinación de arriba?, ¿qué pasa si van los dos con carga y se engancha una pluma? Entonces hay que andar muy pendiente en la obra, hay que andar con los cinco sentidos.” (Trabajador)

Otro aspecto que aumenta el riesgo en la obra es la inexperiencia. Ya se había adelantado que el conocimiento sobre prevención y seguridad es aprendido a través de la experiencia, por lo que aquellos que carecen de ella tienen una menor percepción del riesgo o no saben cómo enfrentarse a distintas situaciones.

“Generalmente los que no se quieren acomodar son los cabros más nuevos, que vienen a trabajar recién, que les molesta el arnés, que le molesta el casco...y suma y sigue cosas de ese tipo. (...) Para un mall, que tuve cero accidentes, estuve en La Dehesa, en el Mall Plaza La Dehesa, cero accidentes. Aquí, batimos los récords de los tiempos ¡Nos ha ido pésimo! Y eso que aquí nos fue mal, fue porque...una, que tomamos un lote de cabros que era su primera pega y al ser su primera pega, pasa lo que pasa.” (Jefe de obra).

De forma similar, los equipos de trabajo que se construyen suelen repetirse en distintas obras, lo cual genera confianza entre ellos y con los capataces, ya que conocen su método de trabajo y lo hacen de manera segura. El problema ocurre cuando llega gente nueva a trabajar, donde hay quienes no respetan mucho los protocolos de seguridad, lo que pone en riesgo al resto del equipo. En ese sentido, la rotación es un factor de riesgo.

“Ahora eso...lo bueno pal maestro es que siempre va con su gente, en cambio nosotros, como estamos en una empresa que tiene varias obras, nos trasladan a otra y la gente nos va rotando, no nos toca siempre la gente que queremos. Entonces va llegando siempre gente nueva, conocer...ahí tener precaución de con quien estamos, que no sea un riesgo para el cómo pal compañero también, si hay muchos accidentes que no son culpa del mismo maestro, si no del compañero que...cometió un descuido.” (Contratista)

Una situación problemática que a menudo se da es que mandos medios y trabajadores muchas veces deben usar su creatividad para resolver los inoportunos que emergen en el proceso de trabajo, aunque en ocasiones eso puede significar una tarea mal ejecutada.

“La loza no tiene ondulaciones, los fierros no son de siete metros. Entonces muchas veces la experiencia a ellos les dice “sabes qué, este andamio no lo vamos a armar así”. Entonces muchas veces tienen toda la razón en su decisión, pero no respetan la parte técnica del andamio por lo tanto no ocupan todas sus piezas, les sobran, les faltan y las sustituyen. Y ahí es donde yo te digo que les falta el tema de un poquito más de la profesionalización. Pero ellos si tienen autonomía para tomar ese tipo de decisiones, digamos, el tema es que tienen que hacerlo bien. Normalmente lo pensaron bien, pero la ejecución no la ejecutaron

bien.” (Administrador de obra)

Otro factor de riesgo u obstáculo para la prevención es el presupuesto. Muchas acciones adicionales se podrían realizar con una mayor cantidad de recursos. El problema es que cuando se licitan los contratos de construcción, se prefiere reducir los costos de seguridad en las ofertas para ser más competitivos.

“...y también a nivel presupuestario en las obras, en muchas ocasiones nos castigan mucho los presupuestos con la prevención, no hay mucha plata para prevención. Entonces, al final hacen falta medidas excepcionales o de costo que el presupuesto del administrador no tiene contado, te digo en todas las obras "Oh, no hay plata pa eso" Porque, efectivamente, te lo muestran "Tengo -no sé- cien millones de pesos para toda la obra, a la seguridad y hemos gastado sesenta y cinco y o hemos llegado a la mitad del tiempo de la obra" Entonces, son muy ajustados los presupuestos de la seguridad, eso es algo que debería mejorarse. O ponerlo porcentual, según tanta UF la obra, tanto por ciento es más menos lo que vamos a gastar en seguridad.” (Jefe de terreno)

Un último factor de riesgo percibido por los entrevistados es el criterio de los supervisores, quienes a veces ordenan a los operarios a trabajar en condiciones inseguras. En ese sentido, sobre los capataces recae una fuerte responsabilidad en prever las situaciones inseguras antes de dar una instrucción.

“Tratar de ver antes quizás el problema y no que se tenga que meter la prevenciónista. Sí un maestro esta inseguro, a lo mejor el encargado de él...no haberlo mandado a trabajar a él, que el maestro no se meta ¿Cachay? eso es lo que nos falta a todos en realidad” (Trabajador)

2.3. Experiencia de accidentes graves y fatales

Entre los participantes de las entrevistas en esta faena, algunos tienen experiencia en accidentes graves, tanto como testigos como en primera persona. Sin embargo, sus vivencias ocurrieron en otras empresas. Estas experiencias sirvieron para indagar en la opinión que los entrevistados tienen sobre las causas que generan ese tipo de accidentes, por lo que esta sección se encarga de describirlos. Ellos los dividiremos entre factores humanos y contextuales.

Comenzando con los factores contextuales, un factor que es comúnmente mencionado es el descuido o exceso de confianza. Esto está relacionado con el hecho que la formación en temas de SST es la experiencia, por lo que hay tareas que pueden desarrollarse de forma riesgosa por mucho tiempo hasta que se produce el accidente. *“Yo creo que es más confianza, la confianza del maestro que dice "Ah yo he hecho esto miles de veces y nunca me ha pasado na" El exceso de confianza, que ellos tienen en hacer su trabajo puede causarles hasta la muerte a veces, algo que se les escape de las manos, que no puedan...digámoslo así, detener...”* (Trabajador). Este es un factor explicativo tan inserto en la percepción de los mandos medios, que lo consideran prácticamente una verdad irrefutable. *“Yo creo que los fatales son más que nada por el exceso de confianza, eso ya archidemostrado, porque yo casi todos los accidentes fatales que conozco han sido por exceso de confianza.”* (Jefe de obra). Ello se ve potenciado con factores contextuales como se irá detallando, pero que combinados aumentan significativamente el riesgo.

“Entonces como va con eso... a lo mejor muchas veces no vamos a negar que el accidente es netamente culpa de uno, es netamente culpa de la persona que se accidentó. Porque si yo voy pensando en la inmortalidad del cangrejo mientras voy caminando es obvio que no voy a mirar hacia abajo si hay un fierro y si tengo yo material en desorden es mucho peor.” (Trabajador)

Un factor que promueve el descuido y la desatención es el ritmo con que se trabaja en la

construcción. *“Entonces, ¿por qué se producen los accidentes?, por el apuro; por trabajar sin cuidado; por no ver la pega del otro, del que vino antes.”* (Trabajador) Ello posibilita que no se tomen todos los recaudos necesarios para realizar una tarea o se desatiendan en función de acelerar el avance.

“El accidente no es por casualidad, el accidente aquí se produce por apuro. Yo trabajé en minería mucho tiempo y en la minería se trabaja para la seguridad, primero que nada, se trabaja para la seguridad. Aquí en obra y no solamente aquí, sino que en todas las obras se trabaja para el avance, todo el día "y vamos y démosle". Mientras más apurados más posibilidades tenemos de tener un accidente que puede ser con consecuencias fatales.” (Trabajador).

En el otro polo, también ocurre que algunos trabajadores hacen labores que no les corresponde o no tienen experiencia en realizarla, lo que los pone en riesgo. Se mencionó anteriormente que, a través de la experiencia, los trabajadores se especializan en ciertas tareas o etapas de obra. Entonces, cuando lo sacas de su contexto “de confort” se complican y pueden generar accidentes.

“Él, por ejemplo, él también es jornal y hace aseo en los baños, esa es su misión, su pega es mantener los baños limpios. En ese tiempo él estaba abajo y tenía que mantener el orden abajo. Estábamos recién en la excavación y estábamos recién tirando los primeros pilares, y en eso le pidieron ayuda a él y el siendo que no tendría por qué haber ayudado, porque no le correspondía hacerlo, fue y le cayó un tablero... ¿Un tablero o una plancha? En el dedo.” (Trabajador)

En ese sentido, hay quienes quisieran que todas las acciones estén controladas para evitar que haya improvisación. Eso significa reducir la autonomía de los trabajadores prácticamente a cero, lo cual se ha demostrado que es prácticamente imposible.

“Entonces cuando se empiezan a improvisar esos trabajos ahí es cuando ocurren los accidentes, ahí es cuando ocurren los accidentes. Cuando el viejo toma una decisión, cuando dice "pucha y cómo descimbro", "hueón, tira el tablón pa abajo no más si no tenemos cómo bajarlo, nadie nos dijo a donde lo dejamos". Y ahí quedó la cagá, en ese minuto es donde hace el clic el accidente o el incidente, cuando el trabajador toma una decisión respecto de una cosa que no sabe cómo ejecutarla y que tiene que hacerla no más.” (Administrador de obra)

También puede haber responsabilidad en los supervisores al momento de dar las órdenes. Ellos tienen una fuerte responsabilidad en materias de seguridad, por lo que deben ser capaces de prever distintos riesgos presentes en la realización de una tarea. Una mala instrucción puede tener como consecuencia el despido o incluso responsabilidad penal.

“Por ejemplo, si un accidente es por culpa de un mando que el dio la orden de que se hiciera esa pega, pero en la dio sin seguridad, él no se fijó en los riesgos que tenía eso y la mandó a hacer y pasó algo, hubo un evento que podría haber sido fatal. Yo lo digo porque a mí me pasó en una obra y a un supervisor amigo mío lo sacaron inmediatamente. Pasó ese accidente y ya en la tarde estaba despedido. (...) Entonces llegaron bomberos y bomberos cortando con eso cortaron los fierros. Gracias a dios no le pasó nada y no hubo un daño más grande. Pero en caso de un accidente donde es responsable el supervisor se va él.” (Trabajador)

Algunas de estas malas instrucciones se pueden producir por una mala comunicación entre los mandos, ya que, si no hay un conocimiento claro de parte de alguno de los cargos, puede generar incongruencias en la realización de la tarea que puede terminar en accidentes.

“Me mandaron a trabajar en un tablero, tres ochenta, y nosotros no queríamos trabajar,

pero el supervisor, en este caso, insistió que fuéramos a trabajar, nosotros le dijimos "Ya, nosotros vamos, pero con tú te haces responsable si va a pasar algo" Teníamos que estar solo los dos, mi compañero y yo, y este muchacho metió a dos personas más a peinar los cables arriba. Y en eso que ellos estaban peinando los cables, se les cayó un perno y tocó [inintendible, 44:19] y ahí se produjo la descarga. Mi compañero se quemó el brazo completo, a mí me dio...fue un accidente casi...casi no la cuento, poder verlo no más." (Trabajador)

Ahora bien, respecto a los factores contextuales, ellos pueden generar distintos tipos de riesgos, los cuales se combinan con los individuales que recién se describieron. Uno de ellos son las condiciones climáticas, especialmente la lluvia, ya que deja las superficies mojadas y facilita los resbalones y deslizamientos.

"Y donde lo estaba haciendo...entonces, la falla fue mía, fue humana, fue humana porque por último yo había subido, había bajado, pero no sabía que la habían corrido nuevamente. Estaba en la misma ubicación, entonces le pega el mano...y como estaba lloviendo ese día, con el guante, le doy... es como hice así [golpe] y me habla y me fui pa atrás, pero..." (Supervisor)

Otro aspecto es el estado de los materiales de la construcción y la maquinaria. *"El eje, en otros lados se cortó la piola, en otros lados se corta el gancho de la grúa o del capacho, ahí suma y sigue."* (Jefe de obra). Es por ello que se deben ser sometidos constantemente a mantención, ya que una falla puede provocar un accidente grave o fatal.

"Sí, de hecho, las mantenciones son muy estrictas. Hoy tuvimos mantención en una grúa y una corrección preventiva ¡Preventiva! (...) Preventivamente cambiaron un cable, pero hay mucha seguridad con las grúas y nos pega, porque hoy tuvimos dos horas y media sin grúa, estábamos todos comiéndonos las uñas por las grúas y la llamando por la radio "¡La grúa, la grúa, la grúa!" y todavía estaban en mantención. No decirle "Bájate, termina luego" ¡Ni cuando le digo yo que se apure!" (Jefe de terreno)

Aun así, hay desgastes o fatiga de material que puede no ser observado. Puede ser que la maquinaria tenga fallas de fábrica o que el desgaste se encuentre en el interior de una que no se desarma. Ellos son poco comunes, pero pueden ocurrir.

"(...), la grúa...el motor, el sistema motriz que eleva la carga, que es un motor, que tiene como un carrete que va enrollando el cable de acero, el interior del motor, donde está el eje y el embobinado este de cobre, el eje se cortó así, era una falla de origen, por microporos en la fusión en Alemania, pero ahí se llevó la mitad del eje y Grúas Liebherr se llevó la otra mitad. Y había microporos, de fusión, del eje, que es algo que en la mantención no sé...los que hacen mantención, no destapan y no les sacan la bovina de cobre para ver el eje del motor... ¡Nunca! nunca, nunca, nunca. Esa wea falló y no sé qué paso y se vino toda la carga abajo, el capacho lleno de hormigón, como setecientos cincuenta litros de hormigón, dos mil kilos, dos mil kilos. Entonces, la base del capacho, que es como un disco, es una hojilla, lo trozó, pero en seco." (Jefe de terreno)

Como se mencionó anteriormente, la falta de espacio es un factor importante en la faena y que no es posible de controlar. *"O sea, una condición, un contexto que...algo muy comprimido, entonces, poco espacio."* (Trabajador). El desorden que se genera por no tener lugar donde dejar los materiales o escombros fue un motivo para un accidente que hubo en la obra. *"Fue más que nada como un desorden que se formó en el momento y que el maestro justo paso por ahí, se cayó."* (Trabajador). Tal vez un método o lugar definidos para dejar las cosas, junto con un mayor compromiso de parte de los trabajadores, pueda ser una opción para despejar las vías de tránsito dentro de la faena. *"Igual, de repente desorden de uno, que de repente los maestros terminan una pega y no separan el material, no lo dejan...llegan y lo dejan tirado. Entonces eso son lo que tiene*

que ir mejorando.” (Trabajador).

A pesar de todas las medidas de prevención que se puedan realizar, el azar siempre puede jugar una mala pasada. Esto es más sensible en un rubro como la construcción, debido al tipo de trabajo que se realiza y los materiales que se utilizan. Lo importante es reducir todos los factores de riesgo identificados al mínimo posible.

Mira, yo, para dar mi última intervención, este fatal fue mera coincidencia, era imposible, y lo determino la autoridad competente, lo determino la PDI y lo determino el fabricante de la grúa, imposible de predecir. Este fue cien por ciento casualidad, porque los concreteros, si nos asomamos ahora, trabajan literal debajo...” (Jefe de terreno).

3. Seguridad reglada

A continuación, se tomará en consideración el papel que los mandos medios juegan en el entramado de normas, reglas y protocolos de seguridad establecidos por la faena B.

En esta obra parece perfilarse una relación compleja y problemática de los mandos medios con la seguridad reglada, dado que los discursos se mueven entre distintos polos, entran en tensión, pero se complementan a la vez.

Por un lado, se expresa una condena tajante de los requerimientos que el sistema de gestión les impone, especialmente a los supervisores, siendo vistos como una carga de papeles y firmas que solo entorpecen el trabajo diario y que hasta pueden llegar a desmotivar y a reducir la seguridad como una piedra en el zapato.

Al mismo tiempo, sin embargo, los mandos medios parecen tener conciencia de que su labor en ámbito de seguridad puede ser mucho más contundente y sustancial, implicando acciones y prácticas que exceden dicho apego al “papeleo”. Esto se vislumbra de algunos ejemplos concretos tales como la necesidad de cuidar detalladamente la planificación de tareas y de insumos a utilizar, de acompañar a los trabajadores diariamente para promover su uso correcto o de la bondad de utilizar métodos más participativos de análisis de riesgos.

De esta manera la importancia asignada a la seguridad reglada aparece como algo problemático y no obvio, y parece implicar una relación mucho más compleja con la seguridad gestionada.

3.1. Percepción de Mandos medios sobre seguridad reglada

En general se detecta una positiva apreciación por parte de los mandos medios de las normas, protocolos y estándares que regulan la seguridad de la obra, dado que garantizan condiciones básicas que todos los actores deben respetar, y que contribuyen así a generar un ambiente seguro para todos.

Todos los que ingresan a [la empresa] tienen que cumplir con los estándares de [la empresa], el que no, se va, eso es sí o sí, tiene que estar. Ya sea que entra un gato, una grúa, una retroexcavadora, lo que sea, tiene que cumplir los estándares. Tiene que pasar la fiscalización de prevención y de administración. (Jefe de terreno)

También se destaca por parte de los mandos medios una apreciación positiva hacia el uso del sistema PGO durante las charlas de inicio turno, por su carácter participativo, lo que permite conversar e involucrar de manera innovadora a los trabajadores en asuntos de seguridad:

Sí, es más participativo (...) ellos mismos dicen cuáles son los riesgos cuáles son las medidas para minimizar los riesgos y cuáles serían las consecuencias, es mucho más participativo (Jefe de obra)

Una colorida descripción de lo que pasa en la cuadrilla durante el PGO hace más evidente la

visión de los mandos medios respecto de los beneficios de este tipo de diagnóstico participativo:

le digo "Oye ¿Vay a descimbrar? ¿Cuál es el riesgo mayor (...) de los descimbres? ¿Cuáles son la mayor cantidad de accidentes más frecuentes que tenemos los accidentes de descimbre?" Y los viejos contestan, suelen decir "Es que la rata te pegue en la mano" Entonces ellos identifican "¡Oye, yo no quiero a nadie que llegue acá que nadie les dijo, que no les advirtió" (...) identificar el riesgo mayor, sí, está identificado y se lo hacemos saber a todos, en ese minuto ¡Antes de empezar las faenas! (Jefe de terreno)

El sistema de normas y protocolos de seguridad es además valorado por su poder de tutela de los mandos medios en caso de accidentes graves y fatales. Ellos están conscientes de tener responsabilidad civil y penal respecto de todo lo que pueda ocurrir a sus trabajadores y de poder incurrir eventualmente en amonestaciones o despidos, en casos extremos.

Lo sacan. Por ejemplo, si un accidente es por culpa de un mando que él dio la orden de que se hiciera esa pega, pero la dio sin seguridad, él no se fijó en los riesgos que tenía eso y la mandó a hacer y pasó algo, hubo un evento que podría haber sido fatal (Trabajadores)

En este sentido cumplir diariamente con la compilación y firma de las ART tiene una importancia fundamental, a tal punto que parece ser el motivo principal para cumplir con los estándares de prevención

"Para ti y para mí, esto es una carta de excarcelación. Si algo pasa y esto no está firmado, compadre, tú y yo con el mismo par de esposas vamos los dos presos" Entonces, está todo en regla, ya hay un proceso investigativo, podría descubrirse si tenemos o no la culpa, al menos tenemos derecho a una defensa. Pero si no está firmado, estamos trabajando a la mala y los principales perjudicados somos nosotros, así que tenemos que estar de la mano con la prevención. (Jefe de obra)

Sin embargo, en esta obra los mandos medios transmiten también con mucha contundencia una sensación de agotamiento hacia los numerosos requerimientos que el sistema de gestión les impone todos los días, lo que al parecer puede terminar provocando cierta dificultad en la adhesión al ámbito de la seguridad ("Yo igual encuentro como un poco agotador el tema de la seguridad"). Específicamente se destaca como aspecto negativo la gran carga de documentación que se requiere producir diariamente a los supervisores, lo que provoca agobio y hasta aburrimiento y desmotivación

(...) es mucho papel.

(...) creo que hay que colocar un filtro mejor, no es que "Cárguenle todos estos papeles al supervisor pa' que nosotros estemos en regla" eso está malo, yo creo que esta malo (Jefe de obra y Jefe de terreno)

A nosotros nos pasan todos los meses un programa personalizado diario del mes y cuando uno ve el de los capataces es así un legajo de papeleo. Entonces qué es lo que pasa muchas veces, tres-cuatro de ellos no llenan nada y el jueves se vienen a sentar a las nueve de la mañana y dejan la obra botada. Pero tienen que llenar el papeleo porque si no la llenan los califican mal, les bajan el porcentaje, les llaman la atención, entonces al final lo llenan por llenarlo. O sea, tampoco se está generando el objetivo que está buscando porque es tanta la documentación que se nos pierden se aburre. (Administrador de obra)

Un efecto negativo de esta sobrecarga es que obliga los supervisores a ausentarse de las faenas en terreno para poder producir toda la documentación requerida, viniendo menos su papel principal que es el de vigilar el desarrollo de las labores de sus cuadrillas, y también su seguridad:

(...) a mi gusto personal ahí hay una sobrecarga de un trabajo administrativo de la línea de mandos medios que los sacan un poco de lo que a uno como administrador de obra necesitamos que estén en terreno, en terreno, en terreno, controlando, supervisando y verificando que las cosas se hagan bien. Tienen que llenar muchos papeles. (Administrador de obra)

tú te desligas del trabajo, o sea no del trabajo, sino de estar ahí con el viejo, de estar viendo si se está realizando, porque tenía que preocuparte de tus papeles. (Supervisor)

También los relatos de los supervisores destacan la monotonía de estas exigencias formales que en ocasión de algunos procesos repetitivos pueden parecer inútiles. El efecto de todo esto parece transformar la adhesión a los preceptos de seguridad como un simple cumplimiento más que algo sustantivo:

de repente la ART puede ser monótona, porque podemos estar un mes entero haciendo la misma pega, a lo mejor ahí no es necesario hacerlo todos los días, pero por cumplimiento. (Contratistas).

Es interesante notar que estas vivencias se repiten en la trayectoria laboral de los entrevistados, habiéndolas vividas en otras obras. Es el caso del administrador de obra que cuenta su experiencia pasada en el norte del país:

teníamos que hacer las ART de las cuadrillas de andamios en la obra en Calama-entonces todos los días nos demorábamos treinta a cuarenta minutos en que la cuadrilla de andamios llenaran todos los papeles que tenían que llenar. Y hacían todos los días el mismo trabajo, todos los días el mismo trabajo, esa cuadrilla no hacía nada más que armar andamios de fachada, desarmar el andamio de fachada, armar el andamio, desarmar el andamio. Entonces era mucho más razonable generar una ART con ellos un día -el día lunes- y el día martes difundirla y volver a firmarla no más. Pero todos los días escribían lo mismo, desarrollaban lo mismo y escribían lo mismo. Decía, no sé, ¿eso tendrá algún beneficio?, ¿les va a quedar más marcado? (Administrador de obra)

Esta evidencia hace pensar que a lo largo de la experiencia laboral de los mandos medios, y especialmente de los supervisores, se genere un efecto de acumulación que finalmente difunde la apatía y el desinterés hacia los protocolos a seguir, como el reglamento interno de la empresa, u otras actividades que tienen que ver con la seguridad, como las capacitaciones:

Él tiene la autoridad bajo el reglamento interno de la empresa, que yo te aseguro que ningún mando medio se lo ha leído, yo te diría que ni siquiera los profesionales en la obra se lo han leído, uno firma no más y recibe el reglamento interno, nadie se lo lee (Administrador de obra).

Los mismos trabajadores dicen "Para qué voy a ir a una charla si siempre lo mismo"...entonces, a veces, no sé po, que hagan como otras cosas, charlas dinámicas...así todas estas cosas para que...atraer al maestro, no alejarlo (Contratista)

Por estas razones los mandos medios y el administrador de obra entrevistados abogan para una simplificación de los procesos que puedan hacer más eficiente el cumplimiento de las exigencias formales, así como se logró en otros casos:

O quizás un poco más condensado, en menos hojas, más condensada la información, por bloque, lo que COVID, lo que tal...y que sea todo en un solo documento sería espectacular (Supervisor)

Al final logramos que lo hiciéramos si la cuadrilla iba a tener una actividad repetitiva y

no iban a hacer nada distinto a eso, podíamos hacerlo el lunes; y martes, miércoles, jueves y viernes firmar solamente un anexo que decía "trabajo día martes lo mismo que el día lunes, lo mismo que el día martes". (Administrador de obra)

3.2. Tareas y funciones de seguridad requeridos por su puesto de trabajo

En esta obra los actores entrevistados asignan a los mandos medios un papel importante en materia de seguridad, siendo los encargados de planificar y supervisar directamente el trabajo en terreno y siendo así los responsables directos de crear las condiciones aptas para el desarrollo seguro de las faenas.

Una figura esencial en este contexto es el jefe de terreno cuyas preocupaciones principales en este ámbito deben ser las de disponer los insumos correctos y seguros:

donde va a instalar los cáncamos, cómo va a colocar las cuerdas de vida, con cuántas colas tiene que amarrarse, cuál es el sistema de ese cáncamo para que funcione, ¿necesita amortiguador de impacto?, ¿necesita colas con extensión? Eso el jefe de terreno tiene que tenerlo claro desde antes para poder pedirlo y solicitarlo y tener los recursos antes que se necesiten. (Administrador de obra)

A las órdenes del jefe de terreno está el supervisor cuyas funciones y tareas tienen que ver con la aplicación de las disposiciones de su superior: deben supervisar el correcto uso de herramientas e insumos, instruir a los trabajadores que no tienen experiencia, y ser finalmente ejemplos visibles y concretos de cómo se trabaja de manera segura. Para eso, como se verá más adelante con más profundidad, debe cubrir un amplio abanico de habilidades que espacian desde las más técnicas, tales como conocer el funcionamiento y uso correcto de los equipos, hasta las más blandas tales como la capacidad de exigir a sus trabajadores el respeto de las reglas de seguridad.

Desde dar el ejemplo hasta poder dar una explicación técnica para explicarle "oye, no te puedes subir ahí si no ocupas un deslizador porque en el camino te puedes caer y no voy a ir sacando la cola en todos los peldaños, por lo tanto, si es una escala vertical, tiene que tener una cuerda independiente y, por lo tanto, tu arnés tiene que tener un deslizador". Eso tiene que saberlo y tiene que saber utilizarlo y tiene que tener la capacidad de exigirlo. (Administrador de obra)

Tarea importante para los supervisores es también la de llamar la atención, instruir o hasta amonestar aquellos trabajadores que se hacen responsables de acciones inseguras. Como queda establecido en el Reglamento interno:

Si ellos ven a una persona haciendo una acción insegura porque se le ocurrió; porque no se quiso amarrar; porque se quiso pasar por afuera del andamio en vez de ir a dar la vuelta por allá; él tiene la obligación y tiene las herramientas para sancionarlo, avisarle a su jefe directo y si él no le quiere hacer la amonestación que se la haga la prevencionista o se la haga el jefe de terreno (Administrador de obra)

El mismo administrador de obra, sin embargo, señala que muy raramente los supervisores utilizan sanciones formales hacia los trabajadores. Esta situación se ha encontrado también en otras faenas, lo que remite a la necesidad de un análisis que indague en el contexto concreto de las fuerzas e intereses que caracterizan la gestión diaria de la seguridad y que se tratará en el próximo capítulo 4: *"Pero yo he visto muy pocas veces que un capataz amoneste por escrito o le ponga alguna sanción a un trabajador, no". (Administrador de obra).*

De todas maneras, más allá de las charlas diarias, de las ART, del PGO que hemos mencionado en la sección anterior, o de otras tareas tales como la reunión mensual del Comité paritario, estos relatos nos dan la posibilidad de visualizar un alcance mucho más amplio de las tareas y funciones

que los mandos medios de esta obra deben desarrollar para cumplir con su papel en materia de seguridad. Se trata de acciones que inevitablemente exceden el simple respeto de la formalidad establecida por el sistema de gestión y que implican un contacto y una cercanía constante con los trabajadores durante toda la jornada laboral:

Estar con los maestros, cuando estén trabajando los maestros, ir a verlos como están, qué les falta, qué cosa...si está cometiendo un error, una cuestión así, eso es lo que hay que ver, revisar las cosas, eso es...el aspecto que llevó yo. ...Si está cortando sin implementos de seguridad, ir a conversar con ellos. Entonces ahí ya...ese aporte es todo de nosotros (Contratistas)

Esta necesidad de cultivar una relación constante y cercana con los operarios parece ser amplificada o fortalecida por la utilización del PGO al inicio del turno, es decir una metodología participativa de identificación de los riesgos que ayuda a crear un clima que seguramente abre canales y posibilidad de comunicación y de generación de confianzas. En esos quince o veinte minutos antes de comenzar el turno, el capataz de moldaje o del fierro o de hormigones tienen la posibilidad de conversar con sus trabajadores generando dinámicas de retroalimentación que se replican durante el día de trabajo

yo meto la pizarra y hablo ahí. Y yo digo "Muchachos, hoy día tenemos un riesgo que se cambió de lugar ¿Cuál es el riesgo? Vamos a cargar el camión, vamos a descargar camión, vamos a armar torretas acá y (...) Entonces, el tipo ya reconoce el cambio (...) así, todos los días, estamos identificando el riesgo móvil, el qué se cambia de lugar, todos los días, de una u otra manera se hace. Se cambia la escala, se cambia el acceso, vamos a hacer esta loza, vamos esto acá, todos los días se informa. Cero posibilidades de riesgo en ese sentido, hasta el día de hoy (Supervisor)

4. Seguridad gestionada

A continuación, se analiza la capacidad de los mandos medios entrevistados para gestionar los temas de seguridad en el día a día laboral, haciendo frente a situaciones propias del contexto específico de la obra y no contempladas por los protocolos, normas y procedimientos regulares. En esta obra se reconoce la importancia de utilizar habilidades blandas para estructurar liderazgos positivos que puedan también promover el cuidado y compromiso con la seguridad. Parte de estas habilidades son la cortesía, la capacidad de ser carismáticos y generar confianza, de utilizar incentivos monetarios. Sin embargo se reconoce que en general en el sector no hay mucho interés para impulsar este tipo de habilidades: lo que predomina son estilos de liderazgo muy autoritarios y poco empáticos, mientras que parecen ser muy escasas las instancias de formación dirigidas a capacitar a los mandos medios en este tema.

También emerge que el desempeño de los mandos medios en seguridad debe enfrentarse a distintos elementos de carácter contextual que pueden mermarlo o limitarlo. El factor más importante a tener en consideración parece ser la constante presión para el cumplimiento de las metas bajo la cual funcionan en general las obras del sector. En este contexto, los mandos medios jugarían un papel de mediadores o equilibradores entre las exigencias de avanzar en la construcción y de velar por la seguridad de los trabajadores. Esta condición de ambigüedad estaría generando cierta molestia en los mandos medios con la consecuente desvalorización de los asuntos de seguridad.

A esta situación aportaría otro factor relevante como es la presencia de asesores en prevención de riesgos poco colaborativos y poco constructivos, cuya acción se reduciría sólo a sancionar. Otro elemento que se suma es la idea compartida de manera transversal respecto de que sería inevitable que la seguridad fuera precaria y poco eficaz en el sector de la construcción chileno.

En último un aspecto que parece importante tener en cuenta para comprender la relación entre mandos medios y seguridad dice relación con una sensación de abandono que ellos, y

específicamente los supervisores, parecen sufrir por parte de los mandos superiores que no estarían interesados en formarlos y valorarlos como persona y como trabajadores.

4.1. Liderazgo en seguridad fruto de habilidades personales

En esta obra los discursos sobre las necesarias habilidades para liderazgo de los mandos medios en materia de seguridad parten de una toma de conciencia respecto de que en el sector de la construcción se trata de un tema bastante distante de la sensibilidad de los distintos actores que lo conforman. Por este motivo en general se encuentra escasa sensibilidad al respecto, lo que implica poco interés en evaluar a los elementos que componen un liderazgo positivo, sean ellos elementos innatos propios de cada persona, o la capacidad de ser guía o de transmitir conocimiento a los trabajadores. En el sector lo que domina es una transmisión del poder basada en prácticas autoritarias:

No, aquí es orden. "Descimbra el muro y tiene que estar descimbrado a las ocho, hueón, y si no va a venir el jefe y nos..", y el viejo va a descimbrar el muro. Si tiene que cortar la palpa (sic) con una sierra porque está apretado la va a contar (...) Es autoritario, un liderazgo muy autoritario (...) Yo soy el jefe y tú me haces cosa. Yo hablo y tu obedeces (Administrador de obra)

Los representantes de trabajadores recuerdan de esa misma manera un jefe que estuvo en la obra por un tiempo y que fue reemplazado:

No, ningún brillo como persona. Era un tipo déspota, un tipo que saludaba que miraba así sobre el hombro. Por ejemplo, un día llegaba y decía "hola" y al otro día llegaba enojado, uno lo saludaba y dejaba con el saludo. Mala persona. (Trabajadores)

En general se reconoce que el sector de la construcción tiene un idioma, es decir códigos y formas de relacionarse entre las personas, marcadamente inspirado a la dureza del trato y que choca de manera inconciliable con otras maneras de relacionarse:

aquí en la construcción el que se enoja y hay que putear a uno, hay que putearlo y el viejo lo hace y a viva voz, pero nadie se siente menoscabado porque el jefe le dijo "oye, hueón". Ese es el trato en general, aquí en la construcción no es porque el jefe a uno lo esté retando es que le dice un garabato, sino que es como el dialecto que se habla en la construcción. (Trabajadores)

De hecho son muy pocas entre los participantes de las entrevistas las experiencias de formación especialmente dirigidas a fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos medios y se remontan a épocas pasadas:

A mí sí, en la Mutual, años atrás (...) a respetar a los maestros, darles también...felicitarlos cuando hacen algo bien, darles a entender que uno ve que hacen algo bueno también, no solamente ir con ellos y hablar cuando hacen algo malo, estar disponible si ellos tienen algún problema...eso, eso más que nada. (Contratistas)

En la mayoría de los casos es la experiencia en terreno a enseñar a los supervisores formas distintas y menos autoritarias de relacionarse con sus equipos. En el caso de los contratistas el hecho de trabajar juntos hace años representa un elemento que facilita este tipo de dinámica:

a mí me enseñó el terreno a no...llevarle a la gente. El jefe nos pone "Ustedes tienen que estar a cargo de diez viejos, veinte viejos" y uno ya tiene que responder la confianza de ellos (Contratistas)

No, yo aprendí aquí, los mismos viejos me enseñaron a mí. Llevo mucho tiempo con la

gente que ando trayendo, entonces ellos me enseñaron a mí po. Entonces, siempre he tenido respeto con ellos...yo siempre pal lado que voy, ando siempre casi con mi misma gente, son...de repente entra uno que otro más, pero casi siempre andamos los mismos. (Contratistas)

Uno de los elementos esenciales que caracterizan un buen líder, por ejemplo, es algo tan innato como la capacidad de ser cortés y saludar a los demás, lo que ayuda a generar ambientes más humanos en los cuales las personas se sienten valoradas y estimuladas a aportar:

Primero somos personas, primero somos personas y después somos empleados (...) Así que, yo creo que siendo cortés se te abren todas las puertas. Y no es que yo tuve que aprender, es una forma que me criaron a mí también. No cuesta nada dar los buenos días ¿Que no me los devuelvan? Yo los di, me siento bien, ahí está el secreto. (Jefe de obra)

Bueno, con mi jefe aquí yo me encuentro en la mañana, me saluda "¿Como está (...)" Eso a mí me estimula, me estimula como persona, porque pienso que yo sirvo aquí ¿Me entiende? (Supervisor)

La cortesía es en el fondo una manera de mostrar respeto hacia los colegas de trabajo y en particular hacia los trabajadores, y como un espejo el respeto se difunde y réplica:

es el respeto mutuo de cada persona. Por ejemplo, si uno le demuestra respeto a otra persona, esa persona va a saber...que te tiene que respetar a ti, mutuamente, aunque sea un jornal o un maestro, con el simple saludo que le di, te van a respetar y tú también los vai a respetar, les estai demostrando que los respetai, que también es una persona po. (Contratistas)

Por esta vía los mandos medios pueden generar confianza con sus trabajadores lo que resulta ser muy importante a la hora de tener el control sobre la seguridad en la obra:

siempre en las charlas tratar de inculcar a los maestros que tengan confianza en nosotros, para que ellos expliquen también lo que sucede en terreno (...) o que el maestro nos tenga confianza igual, si todas las charlas que damos los días acá, siempre tratamos de dar un espacio "¿Quiere exponer algo?"...la idea es que no se sientan como un número. (Contratistas)

En esta obra varios comentarios de los representantes de trabajadores en el Comité Paritario destacan la capacidad de los jefes de obra para ejercer un liderazgo positivo, lo que se encarna en la capacidad de ser cordial con el equipo y ser ejemplo en materia de seguridad. En el primer caso, la cordialidad y la confianza son fruto de la trayectoria laboral que los jefes comparten con sus trabajadores ya que a lo largo del tiempo se generan equipos que suelen repetirse de obra en obra

Ellos tienen mucha llegada con la gente porque la gente los sigue hace mucho tiempo igual. Por lo general en una obra cuando llega un jefe de obra el trae su gente, "este me sirve para esto, este me sirve en esto", trae su equipo, entonces él es cordial con su equipo porque es gente que el eligió y quiere que esa gente siempre permanezca con él, por algo los tiene. (Trabajadores)

En el segundo caso el ser de ejemplo consiste en cumplir en primera persona con el uso correcto de EPP, lo que invita a los demás a mirar de una manera más positiva a los requerimientos de seguridad en la obra

[El jefe de obra] llega y se pone sus zapatos, su arnés, sus lentes, su casco y vamos. Y le demuestra a los demás que la prevención de riesgos, como nos enseñaron a nosotros, no es un cacho, sino que es una inversión. (Trabajadores)

El dar ejemplo a los trabajadores es algo que también interesa a los supervisores:

nosotros mismos darle el ejemplo, también, no sé po, o sea usar los guantes, usar las antiparras, usar el arnés, porque hay maestros que...eso es otro problema ¿Por qué los jefes de allá andan sin antiparras? ¿Por qué el de allá anda sin...? Entonces, se fijan en nosotros, se fijan en nosotros ¿Qué seguridad le damos de estar diciéndole a ellos si nosotros ni siquiera nos cuidamos a nosotros mismos? (Contratistas)

Para los supervisores de la obra el discurso sobre las habilidades blandas parece ser un poco más complejo, ya que a la capacidad de generar confianza y ser de ejemplo hay que agregar la capacidad de ser carismáticos. Esto implica la capacidad de exigir a los trabajadores, y de cumplir con la presión que llega desde arriba.

yo como una persona que trabajo y tengo a mi jefe y pegas que hacer, entonces hay que ejercer presión en los viejos y el viejo en la mañana llega "Oye no, pero jefe..." Eso, de repente...bueno, yo siempre he dicho que, por ejemplo, nosotros los supervisores tenemos que tener todo ese carisma con la gente (Supervisor)

En la capacidad de ser líderes en seguridad juega también un papel importante la capacidad de utilizar incentivos de distinto tipo. En algunos casos se trata de iniciativas individuales de los mandos medios que autónomamente deciden entregar un regalo para el cumplimiento de días sin accidentes:

yo de mí plata, de mí plata, yo cuando nosotros cumplimos treinta días sin accidentes, yo le hago un regalo a los trabajadores, voy, compro y lo regalo. Cumplimos sesenta días, voy, compro otro regalo y lo doy. Cumplimos noventa, compro un regalo y lo doy. Y después cambio la fecha, cuando cumplamos ciento cincuenta días, ciento noventa días, doscientos días, trescientos días, así, siempre lo he hecho. Y eso, querai o no querai, ha cambiado, cambia y los viejos están esperando (Jefe de terreno)

En otros casos se trata de iniciativas pensadas desde la misma empresa que los mandos medios están encargados de implementar. En este caso el relato hace referencia a experiencias pasadas y no a la obra aquí analizada:

la premiación al trabajador más seguro, una giftcard de (...) veinte, veinticinco mil pesos, a los dos trabajadores más seguros (...) por ejemplo lo hacíamos, dos para la casa y dos para los subcontrato, eran cuatro giftcard de veinte lucas, en vez de comprar dos o tres comprábamos cuatro, dos para la casa y dos para los subcontrato, y los ganadores, digamos, lo elegía el jefe de obra con los supervisores (Jefe de obra)

4.2. Liderazgo en seguridad fruto de factores contextuales

El compromiso y el desempeño efectivo de los mandos medios en seguridad debe enfrentarse a un contexto complejo interno a la obra caracterizado por tensiones y contradicciones que pueden representar a la vez un desafío o una limitante para dicha acción.

Desde las entrevistas emerge que el factor clave a considerar es que las obras de la construcción funcionan bajo la constante presión para el cumplimiento de las metas, por lo que el apuro se torna en el elemento que decide tiempo y formas de ejecución de las tareas. Este sería el gran escenario en el cual se insertan las acciones y decisiones de los distintos actores de la obra y que tiene consecuencias sobre la seguridad de los trabajadores ya que provoca el aumento de los riesgos de accidentarse.

Aquí en obra y no solamente aquí, sino que en todas las obras se trabaja para el avance,

todo el día "y vamos y démosle". Mientras más apurados más posibilidades tenemos de tener un accidente que puede ser con consecuencias fatales. (Trabajadores)

Es la principal causa de los accidentes porque como que te apuran mucho en terminar la obra entonces apuran, apuran y nos tienen ahí a presión (Trabajadores)

Normalmente el apuro no se transmite mediante látigos, "chicoteos" o maltratos sino que se impone mediante las sutiles técnicas del incentivo monetario:

X2: Hay premios incluidos, hay premios si se termina en tal fecha. Yo también entiendo que yo como responsable de esta pega y de esta faena yo me quiero ganar ese premio, entonces yo a mi gente la tengo que apurar. (Trabajadores)

X3: El incentivo. Entonces el viejo trabaja apurado, pero con un incentivo, ese es el apuro. No es que haya un látigo así apúrate, apúrate, no. El apuro es por incentivo económico, "saquemos la pega rápido, ahí hay más lucas". (Trabajadores)

De esta manera se genera en la obra un ambiente muy complejo en el cual los distintos actores que la componen se cruzan y relacionan buscando cada uno cumplir sus tareas de manera rápida, y en el cual de consecuencia la seguridad puede fácilmente quedar en segundo plano:

Y aquí se trabaja con subcontrato, entonces primero quién entra, el del fierro, entonces el del fierro tiene que estar apurado porque hay una fecha que se tiene que hormigonar, hay un calendario y hay una fecha en que esa loza se tiene que terminar sí o sí. Entonces (...) vuelve a entrar el enfierrador, y antes de eso está el que está armando el tablero. Entonces son muchas especialidades juntas, entonces como está el apuro por terminar hay mucha interacción hombre-hombre. ¿Entonces qué pasa?, el enfierrador tiene sus fierros y el de postensado (sic) también sus fierros y tiene sus alambres (...) y pasa el carpintero que está armando moldaje y él también lleva su apuro porque también tiene su misión clara. (Trabajadores)

En este contexto, que los representantes de trabajadores han caracterizado de manera tan viva, la función de los mandos medios debe necesariamente apuntar a fungir de mediador o de equilibrador entre las exigencias de avanzar en la construcción y de velar por la seguridad de los trabajadores.

Sí, y obviamente, bueno velar la seguridad, buscar el equilibrio, ese que en terreno tenemos que tener tiraje, tiraje, tiraje, pero por prevención también hay que tener prevención, entonces servir o de interlocutor o de mediador entre las posiciones que puedan ser contradictorias entre terreno y prevención y buscar el equilibrio y las soluciones técnicas que sigan, que la gente siga produciendo, pero que sigan produciendo seguros también (Jefe de obra)

En el día a día el trabajo de mediación es constante y se hace especialmente importante cuando el asesor en prevención de riesgos amenaza con parar la faena por la falta de condiciones de seguridad. Para los mandos medios la orden es evitar el paro total de la obra ("bajo ningún pretexto, dejar que se pare la faena, en el peor de los casos, parar un sector y reagrupar las fuerzas y seguir avanzando en otro sector") y por eso deben entrar en una conversación más fina para encontrar soluciones técnicas acordes con las exigencias del experto en prevención:

tratar de entrar allí a "¿Por qué paraste o quieres parar una faena?" o "¿Por qué recomiendas que paren una faena?" "Por qué falta tal elemento" "Ah ¿Y si en vez de ese elemento colocamos esta otra cosa y resolvemos más rápido?" Entonces es como llegar al equilibrio (Jefe de obra)

Se trata de una función que de todas maneras no resulta fácil para los mandos medios, dado que para ellos las exigencias de avanzar tienen naturalmente una mayor relevancia y relegan la seguridad a un mero cumplimiento de mínimos legales. Algunos entrevistados se cuestionan esta reducción de la seguridad al respeto de requisitos mínimos impuestos por las normas (“*eso falta (...) tratar siempre de cumplir más allá del mínimo. Qué siempre tendemos a usar...a cumplir lo mínimo, que es lo que siempre nos sirve*”), sin embargo, en su mayoría los entrevistados reafirman su inclinación hacia la producción:

Es difícil, no creas que es fácil, porque la tentación está en producir igual, de hecho, yo me inclino mucho más, para serte sincero, a la producción, pero yo entiendo que hay unas bases legales también...un aspecto penal también, tenemos responsabilidad frente a los trabajadores, entonces tenemos que tener mucho cuidado. (Jefe de obra)

Sin embargo, es importante destacar que no se trata de inclinaciones espontáneas o preferencias dictadas por el gusto personal de los mandos medios. En las conversaciones, los entrevistados afirman que esa inclinación hacia la producción deriva de precisas órdenes que llegan desde arriba, cuyo cumplimiento constituye la esencia de la relación laboral entre empleado y empleador que han contraído con la firma del contrato de trabajo. De esta manera se visualiza una ambigüedad de alguna manera trágica que caracteriza la vivencia diaria de los mandos medios y que resulta de difícil solución:

Oye, lo que pasa es que también aquí hay que hacer un análisis que nunca se hace. Nosotros venimos a construir algo acá ¿Cierto? En el cuál tenemos que ver con la seguridad y todo, pero la seguridad... ¿Tú veí todos esos planos? Me los tengo que aprender de memoria, todos. Y tengo que controlar que eso que está ahí se ejecute allá po, entonces, en la seguridad eso no lo consideran. Entonces ¿Qué crees tú, que uno va a tener la mente cien por ciento en la seguridad? Puede que sí, pero tiene que tener un noventa y nueve por ciento de tiempo pa eso, que por eso uno es pagado ¿Cachai? Para que eso se ejecute, entonces, puta es un poco ambigua la situación, porque si tú eso lo hací mal te van a echar y no te sirve de ná que seas súper seguro po weón. (Jefe de terreno)

En algunos casos es interesante notar que el foco del razonamiento respecto a esta ambigüedad, y su posible solución, parece moverse a un plano superior, llegando a cuestionar de manera embrionaria el tipo de planificación que rige los tiempos de trabajo de la obra y que obliga los ejecutores y a los supervisores directos a difíciles conciliaciones

Sí, porque a veces no te dejan trabajar, por ejemplo, no sé po, hay obras que te entregaban el fierro hoy día y ya mañana en la mañana estaba el hormigón, entonces uno no tiene el tiempo de poder trabajar y poder desenvolverse, por lo menos terminar el trabajo bien. Ahí se agarran los problemas, las discusiones que vienen detrás, porque hay personas que quieren terminar su pega y no esperan a los demás. (Contratistas)

De manera más transversal, las entrevistas restituyen la idea que la manera en que los mandos medios solucionan dicha ambigüedad se resume en la expresión “hacer la vista gorda”:

X2: Sí, porque nosotros tenemos que hacer nuestra pega y ahí...

X4: Ahí queda el despelote no más (...) De repente anda el de la seguridad mirando pa' abajo y ahí uno ya...

X1: Si po, pa que vamos...hay que ser realistas, yo no te voy a estar mintiendo, a veces hacemos vista gorda (...) (Contratistas)

Con esa expresión los mandos medios entrevistados, y especialmente los supervisores, hacen referencia a la necesidad de ponderar sus decisiones y acciones en materia de seguridad lo que implica un constante trabajo de cálculo entre el riesgo, su gravedad, las consecuencias para el

trabajador. Es posible suponer que este trabajo de ponderación entre distintos elementos constituya una carga importante para los supervisores que se agrega a sus tareas diarias, ya que implica una labor de priorización y selección que debe compatibilizarse con las indicaciones exigidas por el empleador:

pero obviamente de acuerdo al riesgo que esté expuesto. Sí el maestro está expuesto a caerse, está mal hacer la vista gorda ahí, pero lo pilló sin antiparras, ya "¡Colócatelas!". Me refiero vista gorda a eso, a que le avisamos al maestro que lo use... (Contratistas)

la vista gorda me refiero a que no lo vamos a estar amonestando...porque eso significa un daño económico, porque le van a descontar de la liquidación un bono que tiene por seguridad, por cumplimiento. (Contratistas)

Partiendo de esta tensión o ambigüedad que caracteriza la experiencia diaria de los mandos medios, los entrevistados dedican mucha atención a reflexionar sobre el papel del asesor en prevención que trabaja en la obra. En sus relatos este es identificado como el actor que exige y pone en tensión el funcionamiento de la obra ("Es muy, digámoslo así, muy estricta, digámoslo, en el sentido de seguridad"), pero que dentro de la presente obra goza de respeto ("hace su trabajo, lo bueno es que aquí la respetan hartito los jefes igual, porque en otro lado los prevencionistas ni los pescan"). Sin embargo su presencia genera cierta molestia en la opinión de los mandos medios lo que desemboca en la identificación de una interesante tipificación de los prevencionistas según su manera de desempeñarse y relacionarse con los mandos medios:

Para mí hay dos tipos de prevencionista, pa 'mí está el correctivo (...) y el preventivo. (...) el preventivo previene, no es él que va a tomar una foto y las manda por WhatsApp, cuarenta fotos, no. Es el que te agarra a ti "Ven (...) vamos a recorrer la obra, esto, esto y esto" "Ya, ok" Es otra cosa, está previniendo. Pero corregir, o desde arriba tomar una foto del menos tres, hay un... no sé, tal wea se dio vuelta y está contaminando, desde él...no, o sea, hay que meterse más en la obra y tener mejor a la gente, porque este es un rubro súper complicado, un rubro rudo, de caracteres impredecibles (Jefe de obra).

El prevencionista correctivo, en este esquema, pecaría de soberbia al pasar por alto las concretas dinámicas de una obra y no entendiendo las formas más efectivas para relacionarse con la línea de mando, con el resultado de ser poco colaborativo y finalmente contraproducente

Esto, como digo yo en el buen sentido de la palabra, es una pelea de perros, todo el mundo está en pro del avance. Entonces, tiene que saber entrar también prevención e involucrarse, y saber cómo nos afecta un comentario o un correo electrónico, ellos creen que con un correo lo arreglan todo y al final es contraproducente (...) mandan la foto y se van detrás de un computador a mandar un correo y esperan a que se de resolución (Jefe de obra)

Otros entrevistados utilizan categorías diferentes que, sin embargo, recalcan el espíritu del ejemplo anterior:

Yo conozco un prevencionista cooperador y uno negador, un negativo y positivo. Los negativos son...muy poco a cooperar, ellos son famosos mandando fotos y parando, para realizar las actividades...y el otro cooperador es el que te llaman y te dice "Oye (...) ven pa acá, juntémonos en el eje catorce con el A" Y tú llegai allá y te dice "Mira, esto, esto, esto, apurémonos y tú..." con los mismos viejos que estén ahí "Ya cabros, bájense pa acá, hacemos esto, esto, esto y lo arreglamos y eso sigue" (Jefe de terreno)

El compromiso con la seguridad parece finalmente configurarse en estos discursos como un tema problemático y que en algunos casos aparece hasta incómodo, al encontrar ciertas resistencias por parte de los mandos medios.

Esta hipótesis parece fortalecerse considerando las numerosas referencias que los entrevistados hacen a la comparación entre las condiciones de seguridad vigentes en el sector de la construcción y aquellas vigentes en el sector de la minería. En sus discursos este último aparece como un sector en el cual la seguridad tiene una valoración y una difusión mucho más amplia y profunda que la construcción. Un ejemplo es la manera en que se llena el Análisis de Riesgos del Trabajo (ART) que en la minería es mucho más participativa, al responsabilizar a los trabajadores e involucrarlos directamente. En la construcción, al contrario el ART, aunque considere las opiniones de los trabajadores, es una responsabilidad del supervisor, lo que disminuye la posibilidad que los trabajadores se comprometan con la seguridad

Compromiso, porque ellos tienen que reconocer el riesgo, anotarlo, identificarlo, saber lo que tienen que hacer, identificar el trabajo, toda la pega. Eso, lo hacen los trabajadores, aquí, lo hacen los supervisores. Yo después que salí de la minería, me encantó esa onda y la metí a una pega y la hice. Pero después no le gusto a [nombre empresa de la construcción], porque los viejos como que se demoraban mucho weón. Pero estuve un año sin accidentes, y todo eso significa...cambió la mente del trabajador po' weon (Jefe de terreno).

Este tipo de opiniones, que los entrevistados comparten y socializan de manera transversal develan, al parecer, una opinión bien arraigada entre los mandos medios respecto del atraso que el sector de la construcción chileno estaría históricamente experimentando desde un punto de vista de innovación tecnológica y de consecuencia en materia de seguridad del trabajador. Es muy significativo en este sentido el relato que uno de ellos hace de una experiencia pasada cuando tuvieron que colaborar con un constructor norteamericano que hizo uso de implementos desconocidos aquí y que sobre todo garantizaban condiciones de trabajo considerablemente más seguras.

(...) trajo arnés...sin estos mosquetones que pesan cien kilos (...) unos arnés livianísimos, los ganchos eran todos de aluminio de alta resistencia, los cascos eran livianos, súper cómodos (...) unos guantes cómodos adaptados a la mano, los andamios y las escalas que teníamos chao fuera pescao (...) Nosotros andamos salvando niveles con eso, el gallo no chantó su láser allá y tenía el láser por todos lados, los niveles por todas partes, donde quería, verticales, horizontales, entonces era otras aplicaciones. Plataformas totalmente mecanizadas que el gallo tenía que correr cero riesgo ¡Cero riesgo en caerse! porque no más era andar en la máquina. Aquí no po'. (Jefe de terreno)

De manera solapada parece evidenciarse en este tipo de relatos una suerte de desencanto o aceptación respecto de que en la realidad de la construcción chilena la seguridad y la prevención de accidentes tengan que ser inevitablemente precarias, de escaso alcance o poco efectivas.

A esta idea contribuirían también las opiniones que se enfocan en criticar a los trabajadores por su porfía y escaso interés hacia la seguridad y su natural preferencia para tener comportamientos inseguros. En los discursos cambia la caracterización socio-ocupacional de “los porfiados”, pudiendo ser a la vez los enfierradores, los trabajadores jóvenes, los trabajadores temporales:

“El viejo más porfiado en una obra siempre es el enfierrador” (Representantes de trabajadores)

“Generalmente los que no se quieren acomodar son los cabros más nuevos, que vienen a trabajar recién” (Jefe de terreno)

“el viejo que viene de parche ese viejo se accidenta” (Jefe de terreno)

Un blanco de críticas privilegiado por los mandos medios de la empresa mandante son los trabajadores de empresas contratistas, que son vistos como poco comprometidos con la seguridad

nosotros tenemos que apurarlos para cumplir con las cuotas de pega que están la semana, por la programación y cumplir con los compromisos adquiridos con el mandato, pero el compromiso de ellos con la obra es mínimo y eso redundo también en la seguridad (Jefe de obra)

Por último, pero no menos importante, los discursos recogidos durante las entrevistas restituyen un aspecto que parece fundamental tener en consideración a la hora de comprender la relación entre mandos medios y seguridad y que dice relación con una sensación de abandono que ellos parecen sufrir por parte de los mandos superiores. Especialmente esta situación tendría una más marcada difusión para el caso de los supervisores. Se trata, por ejemplo, de críticas directas hacia la falta de consideración o reconocimiento otorgada a los supervisores, sean ellos directamente contratados por la mandante o por empresas contratistas:

Para las jefaturas de más arriba somos números, no nos conocen o del nombre no más, porque a ellos somos números (Contratistas)

nosotros los supervisores tenemos que tener todo ese carisma con la gente. Pero con los supervisores, las constructoras no las tienen, no las tiene ¿Me entiende? (Supervisor)

En otros casos se trata de diagnósticos de otros actores que reconocen una falta de inversión de las empresas en la formación general de sus supervisores, en su crecimiento y en su fidelización, al ser cargo más expuestos a la rotación:

me imagino yo que las constructoras o las empresas lo ven también porque esos son los cargos que más rotación normalmente tienen... Porque en una obra como aquí en algún momento con una condición muy particular tenemos cuatro y ahora a fin de mes hay que sacar dos. (...) Entonces yo creo que ahí hay un poco de (...) "pa qué vamos a gastar tanta plata" o "pa que vamos a invertir tanto tiempo en capacitar a esta gente que no nos dura". (Administrador de obra)

Esta sensación de abandono estaría desencadenando en los mismos supervisores reacciones adversas a la asunción de compromiso y lealtad con su trabajo, lo que, terminarían mermando su compromiso e interés con la seguridad. El administrador de obra concuerda de manera significativa con esta hipótesis:

Puede ser. Claro, puede ser que el viejo sienta que él sabe que está contratado aquí hasta que terminen los hormigones del menos uno y después se va a ir. También a lo mejor eso genera una sensación de "pa qué me comprometo más, pa qué me hago más problemas con la gente si voy a estar tres meses y me voy a ir" (Administrador de obra)

Resultados obra C

Introducción: algunos elementos contextuales

Esta obra en cuestión corresponde a un proyecto de alta envergadura, correspondiendo a la construcción de 8 edificios organizados en 2 lotes distintos con una masa total de más de 500 trabajadores: el lote 1 contempla la construcción de 5 edificios y el lote 2 con 3 edificios. En cuanto a su estructura organizativa, cuenta con dos administradores de faena, uno para cada lote y 7 profesionales de terreno, distribuidos en 4 para el lote 1 (5 edificios) y 3 en el lote 2 (3 edificios), con 4 Prevencionista de riesgos. La empresa constructora principal cuenta, además, con un número entre 15 y 20 capataces (supervisores, no considerando a aquellos de las empresas subcontratistas).

Respecto de la gestión de prevención de riesgos, si bien la empresa no cuenta con certificación internacional (tipo ISO), la empresa gestiona sus riesgos con el Programa PEC Empresa Competitiva de Mutual de Seguridad, encontrándose certificada bajo dicho programa. Este Programa es una iniciativa de Mutual para ayudar a las empresas en su camino a la gestión de riesgos de seguridad y salud ocupacional. Existen diferentes tipos de Programas PEC: PEC Autogestión (enfocado principalmente a Pymes), PEC Estándar, PEC Competitiva y PEC Excelencia. Cada uno de ellos dependerá del tipo de empresa y grado de avance en la gestión de seguridad y salud de la empresa.

Cada PEC cuenta con módulos que consideran temas legales, directrices emanadas de la autoridad como también toma en cuenta estándares internacionales. Estos programas son factibles de ser medidos, auditados y certificados por Mutual de Seguridad. Importante mencionar que el Programa PEC Excelencia considera módulos que son las mismas cláusulas de la ISO 45001, por lo que la empresa estaría “potencialmente” preparada para esta certificación internacional.

En cuanto a las estadísticas de accidentalidad, la obra desde su inicio (2019) ha tenido 39 accidentes, ninguno de carácter grave o fatal.

El organigrama de la faena no está disponible dado que nunca fue entregado no obstante las solicitudes del equipo investigador.

1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo

1.1. Tareas y funciones para el avance de la faena

A continuación, se describen a los distintos cargos que componen a los mandos medios según sus funciones, formación, relevancia para el avance de la obra y los vínculos comunicativos y de coordinación que tienen entre ellos.

La estructura organizacional es similar al resto de faenas de la construcción, la cual sigue una línea de mandos vertical y jerárquica, donde cada cargo tiene definidas sus funciones y con quienes se comunicará. En la cúspide de la pirámide se encuentra el administrador de obra, quien no pertenece a la categoría de mando medio, sino que es el encargado de dirigir la faena a través de los mandos medios que están bajo su subordinación.

“yo veo la parte de administración de la obra que es el presupuesto, dentro de un plazo, el costo en seguridad, calidad. Veo mucho, más que nada, esta pega es tomar decisiones, es

gestionar, es tomar instrucciones. Es como capitán, es bien parecido al capitán de un barco. Uno dice vamos pa allá y estar atento de que no perdamos el rumbo.”
(Administrador de obra)

Él también está acompañado de un equipo administrativo, quienes se encargan de otros temas de gestión dentro de la obra, como aspectos financieros. *“Y oficina técnica es un profesional que ve todo lo que es documentaciones y planos, los cierre de contratos, lo mismo después con subcontratistas y muchas veces nos dividimos las pegas. Cuando yo no puedo tener reuniones o nos topan reuniones, esa persona me ayuda y yo veo el resto.”* (Administrador de obra).

El administrador, en su tarea de dirigir el avance de la obra, se coordina con los jefes de terreno o “profesionales de terreno” (PT como se les denomina en esta faena). A ellos les informa de los lineamientos y la planificación, de manera tal que haya un trabajo coordinado y balanceado. *“Yo doy indicaciones a los PT, indicaciones, programas, preguntas, básicamente estoy todos los días llamándolos por teléfono viendo si están cumpliendo ciertas cosas que hacen que la obra vaya en una dirección.”* (Administrador de obra).

Ahora bien, pasando a describir al jefe de terreno, se trata de un cargo que se encarga de coordinar la ejecución de la obra. En ese sentido, tiene que planificar en conjunto del administrador de obra, y luego, bajar esa información a sus subalternos para que ejecuten las operaciones que se definieron.

“el PT, que en este caso me pasó acá, es casi un coordinador de él. Funciona casi como un coordinador de "usted jefe vea el hormigón, el fierro y esto, y yo me preocupo de la obra funcional". Y el PT le dice, vamos a hacer esto, se coordinan "oye este es el programa del día", "el programa yo lo cumplo". (Administrador de obra)

Adicionalmente, también debe gestionar los materiales e insumos de la obra. Ellos deben estar pendientes que no haya un quiebre de stock o que la falta de materiales impida el avance de la obra, lo cual se vuelve sumamente difícil en una obra de esta envergadura.

“Materiales hay que ver, el stock que se acaba porque este es un proyecto muy grande entonces son 5 torres que están haciendo lo mismo. Son 5 torres que necesitan los mismos materiales, entonces siempre llega un momento que hay un quiebre de stock y las 5 torres necesitan avanzar lo mismo pero sin materiales. Siempre estamos ahí con la presión.” (Jefe de terreno)

Esta gestión también se ve dificultada por la cantidad de gente y cargos profesionales presentes en la obra, ya que son múltiples cosas que les piden desde las distintas especialidades. *“es mucha variedad de personas que uno trabaja, todos los días: eléctricos, tabiqueros, los jornales, la gente que está con uno, pintores, la parte de los edificios, y acá en el subterráneo los instaladores. Y todos piden distintos tipos de cosas.”* (Jefe de terreno).

En términos formativos, se trata de profesionales universitarios del área de la ingeniería.

“Son varios profesionales de terreno, tenemos 8 profesionales de terreno. Y esos profesionales son los que controlan la ejecución de las actividades. De acuerdo al programa y ciertos parámetros. Y ellos, el perfil de ellos en general o son ingenieros constructores, constructores civiles e ingenieros civiles. Esas 3 carreras son las que están en ese rango medio, de mando medio” (Administrador de obra)

El siguiente cargo en la línea de mando es el jefe de obra. Este cargo tiende a tener mayores similitudes con los supervisores que con el jefe de terreno, ya que está más enfocado en las tareas ejecutorias que de planificación. En ese sentido, tienden a trabajar más en sintonía con los capataces.

“básicamente el PT coordina hormigones, revisa fierros, revisas lo planos, revisa instalaciones. Y el jefe de obra es como un capataz pero más empoderado, un gallo que no solamente dirige gente, porque el capataz común y corriente tiene un programa y dirige gente. En el caso de obra gruesa el capataz (sic) tiene la capacidad de poder ver la estructura del edificio, las capacidades, ve plazos, porque como es obra gruesa uno tiene que cumplir un ritmo.” (Administrador de obra)

Su formación no está totalmente definida, ya que algunos han tenido estudios formales técnicos, como técnico en construcción, pero hay otros que se han formado sólo en base a la experiencia. *“los jefes de obra son, yo tengo jefes de obra que son técnico en construcción, nosotros no les llamamos profesionales a técnico en construcción, siendo que son de profesión.”* (Administrador de obra). Sin embargo, su particularidad es que se desenvuelve más en el terreno propiamente tal, por lo que tiene una mejor comprensión de la praxis con que se desarrolla la construcción. *“Pero el que tiene experiencia es jefe de obra ahí. Porque generalmente saben más que el terreno, es raro que el PT sepa más que el jefe de obra de cómo se hace la pega.”* (Administrador de obra). En particular, se destaca a aquellos jefes de obra que dentro de su aprendizaje han realizado labores como trazadores, ya que eso les permite tener una comprensión mayor de la obra, ya que deben adaptarse a las vicisitudes que el terreno posee, obteniendo así una mejor capacidad de gestión. *“Esa expertiz del jefe de obra, cuando pasa por trazador, es un gallo que generalmente va a ser muy bueno. Y si es bueno, que tiene esa experiencia en haber pasado por el trazado, es un gallo que sabe coordinar, manejar los instaladores.”* (Administrador de obra).

Ahora bien, su presencia depende mucho del tipo de obra y la etapa en que se encuentre su desarrollo. Al tener esta posición que lo disecciona entre la planificación y la dirección de equipos, puede ser reemplazable por otro jefe de terreno o supervisor en algunos casos; mientras que en otros un buen jefe de obra permite tener un jefe de terreno sin tanta experiencia. *“un gallo que tiene un poquito más carrete y puede... incluso yo podría trabajar y he trabajado con PT no muy capacitados, con no mucha experiencia, con un jefe de obra bueno. Porque un jefe de obra bueno sabe hacer la pega, y sabe cómo trazar los muros, sabe cómo ver el rendimiento de los carpinteros.”* (Administrador de obra). Además, los jefes de obra también tienden a especializarse en determinadas etapas, donde se diferencian entre obra gruesa y terminaciones.

“Yo muchas veces he prescindido del jefe de obra. El jefe de obra en estos tiempos, yo ya no ocupo jefe de obra. Antes como le digo se ocupaba jefe de obra de terminaciones y jefe de obra de obra gruesa. Pero en la medida en que fueron saliendo profesionales, muchos profesionales jóvenes que trabajan por muy poca plata, yo prefiero siempre tener un profesional de terreno, más cabro que no sepa tanto, pero que dirija bien un programa, sepa bien la seguridad. Y además son más aplicados, andan más prendidos. Los jefes de obra igual son más mañosos, son más de edad.” (Administrador de obra).

Este es un cargo que requiere de mucha experiencia en terreno. Esto se debe a que hay que tener un conocimiento profundo de las distintas tareas de la obra y cómo desarrollar el trabajo, junto con tener la capacidad de manejar equipos. *“Sí es que tiene más antigüedad también y como tiene formación en obra, pasó por varias etapas para llegar a ser jefe de obra. Claro, si yo pescara a una persona que estudió construcción en un instituto, por ejemplo, y lo meto a ser jefe de obra, no duraría ni un día, porque no sabe cómo hacer la pega.”* (Administrador de obra). Ello depende de la etapa en que se encuentre la obra, ya que cuando se está trabajando en obra gruesa resulta fundamental contar con un jefe de obra, mientras que cuando se trabaja en terminaciones, su papel es menos relevante.

“El jefe de obra como tiene carrete en el rubro, sabe las mañas, los rendimientos, el trato con la gente. Es un gallo bien clave en obra gruesa sobre todo. En terminaciones para mí no es influyente, las partidas son cosas más acotadas, más especialidades. Uno controla una especialidad que es el papel mural o el tabique o el yeso. Pero en obra gruesa son un

conjunto de cosas. Son instalaciones, ejes. No todos entienden los ejes, no todos entienden los planos por ejemplo.” (Administrador de obra)

Otra destreza que poseen los buenos jefes de obra es su comprensión del espacio, en tanto logra una visión relacional de las distintas tareas que deben ser ejecutadas para la construcción del edificio. *“Ve como el espacio, yo siempre digo que el jefe de obra es un gallo que entiende de espacios, entiende de cuotas, entiende de ejes. Entiende que los muros quedaron aplomados, no quedaron aplomados...” (Administrador de empresa).* Esta particularidad tiene como consecuencia que es difícil encontrar a un jefe de obra con ese nivel de comprensión, por lo que en esta obra en particular ha habido una alta rotación del cargo.

“Lamentablemente para el rubro, el jefe de obra es bien difícil dar con el tono que uno quiere. Yo en esta obra he tenido a 10 jefes de obra. Lo he cambiado porque son capataces mejorados, pero un capataz que tiene la formación de, por ejemplo, no de trazador, porque no pasó de trazador. Es un gallo que es un carpintero que fue esforzado, que es buena voluntad, que lo pasaron a jefe de obra. No funciona muy bien, porque no entienden del espacio. Y sobre todo en obra gruesa, porque cuando tiene algo, no es lo mismo estar en obra gruesa y te tiran un bulldozer y empiezas a hacer una calle, porque para hacer una calle hay que trazarla topográficamente, medir la distancia;...” (Administrador de obra)

Posteriormente, se encuentran los supervisores o capataces, quienes tienen un rol más operativo. *“El gallo que le dice “ya tu anda allá y pica ese muro”, “tu anda allá y pon ese hormigón”.” (Administrador de obra).* Ellos manejan un equipo de trabajadores, jornales, etc. a quienes deben indicarles las tareas diarias y supervisar que se hagan de manera correcta. *“ellos son los que están a cargo de ejecutar las partidas de acuerdo a lo que le indica el profesional de terreno. Y estos capataces son los que tienen a cargo la mano de obra directa, que serían los jornales, los carpinteros, el trazador, el albañil y el resto de las especialidades.” (Administrador de obra).* Sus equipos se componen de alrededor de 7 u 8 personas, entre los cuales también se encuentran trabajadores subcontratados. *“Tengo como 7, si 7, 8 personas. Maestros de terminación, jornales, cargueros y los subcontratos también que lo vemos nosotros. Eso es pintura, estructura metálica cuando tenemos, sanitario y especialidad.” (Supervisor).*

Sus funciones no se limitan solo a controlar el trabajo de sus subalternos, sino que también incluyen una apropiada gestión del espacio. Por ejemplo, ellos deben velar por el orden y la limpieza del lugar de trabajo, más otros aspectos específicos según su especialidad.

“soy capataz del subterráneo. Mis funciones son, a ver, revisar todas las tareas de escarche, limpieza, las zonas de, las salas de instalaciones que son las que después proveen energía o el abaste (sic) de agua del edificio. Hacer tabiquería, las escaleras, todo eso, todo lo que conlleva a después a que el edificio funcione, todo lo que es instalaciones está en el subterráneo.” (Supervisor)

Su labor es muy importante, especialmente por su experiencia en el terreno, por lo que se considera uno de los cargos que no puede ser reemplazado. *“Y el capataz es imprescindible, porque saben los tiempos, manejan la gente y saben hacer la pega, por experiencia me refiero. Si yo dejara a ese equipo con un profesional de terreno, pueden cometer errores de ignorancia.” (Administrador de obra).*

Los supervisores se distribuyen en esta obra en las distintas torres que se están construyendo, donde en cada una de ellas puede haber más de un supervisor simultáneamente. *“Estamos en una de las torres más grandes del proyecto. Hay dos capataces en la torre, uno que ve los departamentos simples y yo que veo los dúplex, que son los departamentos que cuentan con un segundo piso y con estructuras metálicas. Tengo cuatro carpinteros y dos señoras de aseo. Esa es la gente que yo estoy viendo ahora.” (Supervisor)*

En términos formativos, este cargo es ocupado por personas sin estudios formales, sino que han adquirido una experiencia tal que le permite desempeñar esa función. *“Y ellos generalmente son*

gente que aprendió por experiencia y le dieron la oportunidad de ser supervisores, y aprendieron. Pasaron de carpintero, pasaron de trazadores algunas veces.” (Administrador de obra). Pero a diferencia de los jefes de obra, ellos cuentan con un nivel de capacitación menor o un manejo más acotado de los distintos aspectos o labores de la construcción. “La expertiz del capataz general para obra gruesa, no está muy capacitado, entonces necesitamos ahí un jefe de obra un poquito más preparado con un capataz.” (Administrador de obra). En ese sentido, el supervisor no tiene la misma autonomía que tiene el jefe de obra, ya que tiene una menor posibilidad de tomar decisiones. “Porque el otro gallo es operativo, el capataz le dicen “anda pon un muro allá” y va pa allá. Pero no es un gallo que va a decir “no este muro va primero, este muro va después, este tema de seguridad acá, hay que proteger el borde” que se yo. Eso lo sabe el jefe de obra.” (Administrador de obra).

Al analizar las caracterizaciones de cada uno de los cargos que componen a los mandos medios de la construcción, se desprende que su importancia es relativa según la etapa en que se encuentra avanzando la obra. Por ejemplo, mientras que los jefes de obra son imprescindibles en la obra gruesa, su rol es menos determinante en las terminaciones.

“Pero el capataz tiene mi confianza de que lo ha hecho tantas veces que ya sabe hacerla. Y por repetición el gallo no se va a equivocar. Y el otro va a hacer que se cumpla el programa. Entonces el jefe de obra ahí, como figura, está redundante. Pero en obra gruesa es el líder, el gallo que los siguen todos, que para la obra si no hay seguridad. Que puede devolver un camión porque es muy tarde. Que le hace la charla todos los días a los viejos.” (Administrador de obra)

Finalmente, se encuentran los contratistas, quienes desempeñan tareas específicas en determinados momentos de la obra. Ellos son contratados por un servicio, por lo que son empresas con realidades diversas. Por un lado, podemos encontrar una empresa grande, donde hay empleados cumpliendo las distintas funciones administrativas; mientras que en otro, hay empresa pequeña, donde el dueño debe hacerse cargo de todas esas tareas. “Yo sí me manejo con oficina técnica, recursos humanos, con esos sí, porque tengo que hacer los estados de pago, entonces tengo que estar constantemente... Y enviar los documentos a tiempo. Mandar las facturas para el tema de pago, eso también lo veo yo... Hago todo.” (Contratista). Por supuesto, entre ambos polos hay realidades intermedias, donde algunas de las tareas administrativas son delegadas a otras personas. “Lo que es a mí me toca revisar las planillas. De cierre de mes y esas cosas. (...) para poder mandárselo a la persona que lleva el subcontrato y ahí que pueda ejecutar las transferencias correspondientes.” (Contratista).

La posición de los contratistas dentro del organigrama de la faena los obliga a estar en constante comunicación con los distintos cargos de la mandante. En ese contexto, el ritmo de trabajo se vuelve un tema de conflicto, ya que siempre se encuentran apurados de tiempo, lo que genera una fuerte presión entre los actores. “los PT también de repente, porque tienen que entregar y se van dando cuenta también de algunas imperfecciones. Necesitan algo lo antes posible, para ayer como decía aquí Daniel, para entregar luego el piso.” (Contratista). Además, algunas de las tareas que deben ejecutar se deben hacer posteriormente a que el equipo de la mandante haya hecho su parte, por lo que deben esperar o ponerse de acuerdo sobre cómo proceder.

“Hay que ser bien diplomático. Hay que ser un poco político llegai a ciertos acuerdos igual po. O no se si de estar apurando algo, generalmente las canchas no están al 100 generalmente. Entonces llegai a ver, y vay a tener un par de días extras porque algo van a tener que rematar o algo van a tener que arreglar ellos. Entonces por esa parte igual la presión la podí ir manejando, de esa forma. Inherentemente tienes un ajedrez en la cabeza, como ya conoces todas tus fichas, vay jugando nomás el juego que tení que hacer.” (Contratista).

Sobre todo en asuntos administrativos, este tipo de interacciones o coordinaciones requiere de una

confianza mutua entre la mandante y los contratistas. Desde la mandante se indica que se suele contratar a las mismas empresas, porque ya conocen cómo trabajan; mientras que los contratistas ya saben cómo es trabajar para la constructora y tienen certeza que van a cumplir los acuerdos.

“a mí me dijeron "tu no hagas ningún trabajo extra ni nada, mientras no esté firmado tu contrato" y yo le hice caso. Pero ahora como tienen tanta presión y yo tengo los viejos justos para este acá. Antes de ayer me pidieron para meterme a la torre B. Para hacer un refuerzo de tabique. Ya le dije, deme los trazos. Y metí a dos parejas. "Avancen rápido". Cuando me agarro el jefe afuera "ya po hueón te vay a meter...", "vaya a revisar, está terminado, pero todavía no firmo contrato, hasta cuándo". Me dice "pucha le debo el contrato", "ahora soy yo el que exige, muévase con mi contrato porque si no paro a la gente". Entonces ahora soy yo, porque yo voy pisándole los talones a todos, atrás. Entonces mientras ellos dan un paso yo ya los tengo ahí encima. Trato de avanzar, aunque no esté firmado el contrato yo sé que me lo van a hacer. Ahí igual hay una confianza ahí”
(Contratista).

En cualquier caso, los contratistas deben velar por que el trabajo por el cual están siendo contratados se haga de manera apropiada. *“Y revisar el avance po. Revisar el avance de los chiquillos si es que están avanzando.”* (Contratista). Esto involucra, entre otras cosas, gestionar las herramientas y los materiales necesarios para el avance de la obra y estar en constante coordinación con los mandos medios de la mandante. *“Siempre tenemos contacto con capataces, profesionales de terreno.”* (Contratistas). En el caso de la obra, los contratistas deben proveer de las herramientas a sus trabajadores.

“Yo a los maestros a las 6 todos tienen que esperarme, tienen que entregarme sus herramientas todo ordenado para que ya al otro día ya cada quien saca sus herramientas. La persona que falla nadie toca esas herramientas, para él. Porque todo lo pongo yo. Todas las herramientas que yo les entrego son mía, entonces no tengo esa de que un maestro que venga a trabajar con todas sus herramientas de su casa, no. Yo pongo todo.”
(Contratista)

Los contratistas, en favor del avance seguro, deben coordinar con los jefes de terreno y capataces para organizar el avance de la obra y velar porque el lugar de trabajo esté en condiciones para poder realizar la labor. *“Cuando en la zona de trabajo no está idónea para poder meternos ahí, tenemos que estar siempre en contacto con los capataces, con los PT que son los profesionales de terreno, todo el día.”* (Contratistas). Esto incluye temas de orden del lugar de trabajo, ya que espacios con materiales o escombros acumulados ponen en riesgo la seguridad de los trabajadores. *“Nos comunicamos con el capataz que esté a cargo de la torre, para que pueda ordenar un poco el lugar de la faena o desocupar dependiendo de lo que sea el trabajo y ahí poder ejecutar lo necesario que tenemos que hacer.”* (Contratistas).

A diferencia de los mandos medios de la mandante, los contratistas deben manejar equipos mucho más grandes, lo cual les dificulta tener un control sobre los trabajadores. Esta problemática se acrecienta por la magnitud de la obra, la cual es muy grande y necesita de una mayor dotación para realizar las distintas labores de manera simultánea. *“...porque igual es una obra muy grande y en mi caso yo tengo casi 60 personas que trabajan con nosotros, entonces fácil que uno se me vaya para otro lado y que no esté trabajando entonces ahí tenemos que ponernos de acuerdo.”* (Contratista). Es por ello que se requiere una mayor cantidad de supervisores, los cuales se dividen entre las distintas torres que se construyen, pero que se apoyan mutuamente.

“Aparte de yo como supervisor también hay dos personas más también que son supervisores de pintura y nos repartimos las torres (...) Entonces entre los tres llevamos a cabo esa tarea. Si nos piden trabajo de fachada ir a revisar que los andamios estén funcionando bien, que los chiquillos se vayan a subir con su arnés de seguridad, que la malla no esté enganchada al andamio, etc., etc. Y dentro de interiores lo mismo, que las

canchas estén al cien para poder ejecutar la faena, logística de materiales etc., etc.”
(Contratista).

En síntesis, los contratistas están en una situación más precaria que la mandante al tener que realizar tareas de gestión y supervisión de forma simultánea. Eso les obliga a extender su jornada de trabajo para poder cumplir con todas sus obligaciones.

“Porque yo ahora estoy en todas las torres, todos los subterráneos. Y lo que es parte mía es harta soldadura, cuestión que tengo que estar también cerrando contratos a cada rato. Porque a mí me hacen contratos por cada torre. Ya tengo que estar viendo, cotizando, viendo planos, ubicando y ya llego a la casa, no se po, pongo los planos donde esté ahí 4 de la mañana. De ahí tengo que ver que material tengo que comprar, cuanto tengo que comprar, ir a hacer las compras” (Contratista).

Esto les provoca un fuerte estrés, ya que se les dificulta mucho desconectarse del trabajo. *“Acá yo llego a la casa y sigo pensando dónde voy a ubicar al maestro mañana para poder seguir la faena y poder seguir avanzando. Me pasa hartos los fines de semanas.”* (Contratista).

2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST

2.1. Formación en SST

En la empresa no ha habido instancias formativas específicas en temas de SST. Ello está fuertemente relacionado con la formación general que reciben los mandos medios en la construcción, quienes en gran medida han aprendido a raíz de la experiencia, lo cual se enfoca en realizar el trabajo, pero poco o nada en temas de seguridad. *“Uno empieza a trabajar en construcciones, y tengo muchos de ese estilo, que empiezan a trabajar y empiezan a aprender. Pero no aprenden seguridad, no les interesa mucho en realidad.”* (Administrador de obra). Desde las empresas, la situación es similar, ya que también se enfocan en capacitar en aspectos técnicos y propios del proceso de trabajo.

“No mucho, nosotros capacitamos mucho lo que es técnica. La técnica de seguridad y salud, claro los viejos dicen no eso no lo sabía, lo voy a mejorar que se yo. Pero va dirigido al desempeño de él con sus viejos, con su pega. Pero no va en su formación como profesional, algo que le sirva para la vida o dirigir gente en otras partes. Quizás va más dirigido a que se desempeñe bien con las funciones que le dan.” (Administrador de obra).

La poca formación en temas de SST ha tenido como consecuencia un desinterés en la prevención, especialmente en los trabajadores jóvenes. *“Pero no les interesa saber seguridad al tiro. No es lo primero que les importa tampoco. Entonces hay una madurez que tenga que alcanzar en algún minuto”* (Administrador de obra). Es por ello que se reconoce la necesidad de tener una formación continua en estos temas por parte de la empresa, donde los trabajadores mayores pueden jugar un rol importante en concientizar y transmitir a los más jóvenes la importancia de la seguridad.

“Yo creo que hay que enseñar más del ejemplo, las cosas cuando se hacen de esta forma, estos son los riesgos. Es más fácil enseñárselo así a los profesionales. Pero son manzanas también verdes, porque salieron de las universidades, había mucha pega, hay muchos que les dieron responsabilidades de gallos que eran muy maduros pa la pega. Y uno le da la responsabilidad a gente que es mucho más inmadura, entonces hay que estar formando todo el tiempo nomás.” (Administrador de obra).

También, dentro de la formación que se sugiere que debería haber, los profesionales tienen que jugar un rol activo. Ellos ocupan cargos desde donde pueden concientizar a otros subalternos que tienen arraigadas ciertas costumbres sobre cómo desarrollar su trabajo sin mayor atención a la prevención.

“hay que enchufarse a esta persona desde que empieza nomás, decirle "oye la seguridad es tan importante como el avance". Y empezar a formarlos así. Y nosotros hemos tratado de hacer eso y nos ha resultado. La gente empieza a ver distinto, los profesionales sobre todo empiezan a ver distinto. Y ese gallo empieza a formar al jefe de obra que tiene o a cambiarle las mañas. Si el jefe de obra no trabaja con seguridad, "no yo no trabajo así".” (Administrador de obra).

Los y las prevencionistas de riesgos también terminan jugando un papel importante en la formación, especialmente en empresas contratistas. Ellos no sólo ejecutan su labor en terreno, sino que también son la fuente de conocimiento cuando se tiene dudas sobre alguna circunstancia.

“Yo he ido aprendiendo en el camino y nosotros por subcontrato tenemos un prevencionista. Y cuando hemos requerido de alguna información o alguna capacitación fuera de lo que ya sabemos, nos comunicamos con él. Entonces ahí nos deja más nutridos sobre el tema.” (Contratista)

Cuando se compara con otros sectores económicos se observa que la construcción tiene menores estándares en aspectos formativos. En la minería, por ejemplo, se suele capacitar en temas de seguridad previo a ser contratados o a entrar a la faena, por lo que hay una mayor interés en la prevención. *“A mí me dieron una capacitación cuando yo iba a subir a la mina. Porque a mí me iban a llevar como supervisor de mina en estructura metálica.”* (Contratista).

2.2. Percepciones sobre condiciones de seguridad y salud

En términos generales, hay una percepción positiva sobre la seguridad y la prevención en la empresa. *“generalmente en [la empresa] siempre la seguridad ha sido lo más importante, entonces es mucho más fácil hacer seguridad acá que en otras empresas. Y los mismos prevencionistas lo dicen.”* (Administrador de obra). Ello no sólo se traduce en el uso de EPP o la charla, sino que se materializa en la paralización de la obra en caso de ser necesario para evitar que ocurra algún accidente.

“acá en [la empresa] la seguridad es realmente importante. Y tiene el poder para serlo. Puede parar una obra, puede parar un hormigón, puede... Pero básicamente no a caprichos, es porque hay un riesgo de algo. Y eso todos los saben y eso se transmite, y es la política de seguridad que se ve por todos lados. La gente lo entiende así. Y uno puede trabajar más tranquilo sabiendo que si ve algo muy riesgoso lo va a detener y los capataces también lo van a hacer así, tienen la confianza para hacerlo así. Pero tienen toda la facultad para hacerlo.” (Administrador de obra)

Paralizar la obra puede resultar muy costoso en términos de tiempo, pero aun así ha ocurrido. Y no sólo en caso de algún accidente, sino que incluso para remover escombros que puedan entorpecer la labor, generando inseguridades. *“Sí, ha parado la obra completa por prevención. Han parado las 8 torres, nos han parado a nosotros. E: ¿En qué caso ha ocurrido...? X4: Basura, que no han coordinado la extracción, que está la rampa de acceso llena de basura. X1: Problemas con el agua potable.”* (Supervisor).

Igualmente, si es que la maquinaria no está en buenas condiciones, se evita su uso hasta que sea analizado por un equipo de mantención y se asegure que está en las condiciones adecuadas para utilizarlo.

“No nada, pero es grave si po, porque tienen que venir a revisar las plumas, revisar los cables porque tiene un golpe las poleas o el pernón de acero, porque si se cortó un pernón de esos, tienen que cambiar todo el cable completo. Porque ya se han visto accidentes que por un corte pesca la carga y se empieza a deslizar y se rompe. Entonces tienen que venir pa acá los mecánicos... por eso te digo. Está bien metido en la seguridad, porque paran las dos plumas al tiro, no se puede trabajar. Las plumas se chocan, ya listo, se paran las plumas. Tienen que venir los compañeros a revisar el cable, como está y eso.” (Trabajadores)

Adicionalmente, los mandos medios entrevistados reconocen el cambio que ha habido en términos de seguridad a lo largo del tiempo. Antiguamente, la prevención era un tema que no se consideraba dentro de la construcción, mientras que ahora hay una preocupación mucho mayor. *“Antes no había prevención. Yo empecé el 2008 como jornal y no había tanta preocupación como ahora.”* (Supervisor). En ese contexto, el cuidado era individual y no existían protocolos o prácticas institucionalizadas para la prevención de accidentes. *“La prevención no existía casi antes. Uno hacía la prevención por cuidarse el pellejo, cuidarse uno. Pero que hubiera una persona encargada de prevención...”* (Supervisor). Incluso el rol de aquellos encargados cambió y pasaron a tener un rol más activo en el terreno. *“No salían ni a terreno antes la prevención”* (Supervisor). Sin embargo, este cambio trajo consigo una mayor burocracia, de la cual los mandos medios deben encargarse. *“Pero también lleva a que nosotros nos llenemos de papeles”* (Supervisor).

Uno de los principales cambios que perciben es en el uso y calidad de las EPP. *“De todo un poco, uno tiene acceso a más cosas más seguras para activar o guantes especiales. Porque antes se usaba uno de cablería...X2: Ahora para cada tipo hay un guante.”* (Supervisores). No sólo su calidad ha mejorado, sino que también se han vuelto más especializados, adquiriendo características específicas para cada tarea. *“Distintos tipos de guante. Distintos tipos de mascarilla, antes había una sola, ahora hay distintas mascarillas para gases, para polvo.”* (Supervisor).

De todas maneras, igualmente se considera que quedan cosas por mejorar. *“Sí hay hartas falencias. (...) Falencias de... lo que pasa es que aquí han cambiado mucho las jefaturas. (...) X2: Hay mucha rotación.”* (Trabajador). Efectivamente, los constantes cambios de jefes de obra se vuelven un problema porque no logran asentarse en la obra, aunque ellos son despedidos producto de fallas que han cometido en temas de seguridad.

“han pasado 5 jefes de obra y los 5 los han cortado por seguridad. Por eso digo, si el jefe no estuviera con la seguridad, todavía tendríamos a ese mismo grupo. Porque aquí hay gente que lleva casi 2 años, no los han cortado porque son buenos trabajadores. Pero donde hemos tenido accidentes, la gente que ha tenido accidentes ha pasado que los jefes de ahí, que están mandando ese lote, son muy atarantados y se accidentaba la gente. Entonces ¿el jefe que hacía? mejor, pescar y cortar cabezas.” (Trabajadores).

Además de la importancia que se le da a la seguridad y que puede conllevar despidos, esta obra también dispone del cargo de carpintero de seguridad, quienes están encargados de disponer de distintos elementos para que las tareas se realicen de forma segura.

“Porque si no están las pasadas, son cosas verticales que van en toda la torre, entonces si no tienen las tuberías o algo claramente es un riesgo. Entonces por eso aquí como norma se les coloca un chap duro y queda fijo al borde. Por eso tenemos carpinteros de seguridad o carpinteros de terminación y ellos ya se dedican a hacer o tabiquería o instalación de huerta.” (Supervisor).

Este cargo es especializado para las distintas etapas de la faena, dividiéndose entre la etapa de obra gruesa y las terminaciones.

“Es que tenemos, bueno por mi parte tengo dos carpinteros de seguridad. Ellos están dedicados a levantar todo el IPA, todas las situaciones de riesgo cachai, ellos tienen que estar ahí atento a eso. (...) X2: Sí, por lo menos en terminación gruesa tengo la opción de definirlos por carpintero de seguridad y tengo uno de terminación. (...) X2: Claro. Depende de la etapa que vayamos...” (Supervisor).

Ahora bien, un problema muy importante para la seguridad que los mandos medios ponen en evidencia es el tamaño de obra, debido a que se vuelve difícil tener un control amplio sobre la seguridad de la faena.

“estamos como en el ojo del huracán por el tema de la magnitud de la obra. Yo creo que por ahí va el tema de seguridad acá. Que por eso también se hacen estos estudios, porque ha habido muchas cosas, yo creo que más que nada por el tema de la magnitud. Si fuésemos dos torres sería todo más controlable, pero por ahora, te repito, yo creo que ahí complica un poco más.” (Supervisor)

“esta obra destaca mucho por la magnitud que tiene. Son 500 personas trabajando, son 8 torres que están trabajando al unísono, entonces ahí tú tienes, el que se pega el martillazo y uno no puede estar en todas partes” (Supervisor).

La magnitud de la obra, por la cantidad de gente que trabaja en ella, repercute en una alta rotación. Esto no es deseable en la construcción, ya que la firma de contratos, otros temas administrativos y la conformación de equipos genera retrasos en el avance. *“Pero sí hay harta rotación. No me había pasado nunca un proyecto con tanta, tanta rotación. Creo que por la cantidad de gente y la cantidad de frente también... Si hubiese sido un proyecto que había cinco cambios y no veinte, por la cantidad de edificios.” (Administrador de la obra).* Además, la rotación se acrecienta según las distintas etapas de construcción, ya que no son los mismos actores que realizan la obra gruesa que las terminaciones, lo que obliga a ir cambiando los equipos. *“Por ejemplo, la obra gruesa es más plana, tení, puta, loza, la malla, instalaciones, concreto y vamos subiendo. La terminación no, se expande. Tienes subcontratos, piso, piso flotante, mármol, instalador de puertas. Entonces es como dice Juan Carlos, es trabajar con mucha gente, que va rotando, tienes que ir conociendo nuevos equipos de trabajo, te van cambiando la gente.” (Supervisor)*

También significa perder el control del avance de la obra por parte del administrador, ya que su tiempo se ve cargado en temas administrativos y de gestión lo que le impide observar el terreno en detención.

“Entonces el administrador, yo en otros proyectos he podido ir a terreno y me he podido dar una vuelta una en la mañana y en la tarde, fijo. Y ahí uno puede dar más instrucciones y ver otras cosas, en lo que es seguridad de las partidas también. Pero esto es mucho de estar en oficina, yo a veces trato de dar instrucciones cuando doy por teléfono, terreno, y voy mirando y voy observando. No alcanzo a parar con la tranquilidad a decirle oye veamos esto. Ojalá sea así pero no da el tiempo.” (Administrador de la obra).

En el caso de los contratistas, se suma la afección del estrés en su trabajo, debido a que se deben encargar de muchas cosas simultáneamente, lo que permea a su vida familiar. *“A veces sobre exigirse es un poco malo, pero en mi caso que la empresa es mía, tengo que ver y velar por lo mío. Independientemente de todo eso tengo que tener vida diaria en la casa, pero a veces uno se involucra demasiado, yo llego a soñar con esta obra.” (Contratista).* Ello conlleva problemas para dormir y descansar. *“Yo creo que el único momento que descansa, porque ni siquiera descansa, la máquina es cuando está durmiendo. Ni aun así descansa, porque está soñando con esto de la obra. Eso lamentablemente es así.” (Contratista).*

2.3. Experiencia de accidentes graves y fatales

Antes de comenzar a describir los principales motivos que generan accidentes que son percibidos por los entrevistados, hay que considerar que si bien esta obra no ha tenido accidentes graves, han habido algunos de menor calibre. *“si usted ve, el lote 1 tiene 5 torres. Y lo más que fueron accidentes fue que se torció el pie por pisar mal en una piedra. Me entiende o no. Nunca tuvimos un accidente grave al lado de un andamio, nunca fue eso.”* (Trabajador).

Una conceptualización interesante que se desprendió de las entrevistas es la distinción entre factores individuales y contextuales, pero bajo la terminología de acciones y condiciones. *“Hay como dos áreas, las condiciones y las acciones. Generalmente los accidentes que hemos tenido acá han sido por acciones inseguras más que condiciones. Porque nosotros las condiciones las tenemos estipuladas en todas partes.”* (Administrador de obra). Bajo esta lógica, las acciones inseguras son aquellas donde no se respetan las instrucciones o la forma apropiada de hacer cada una de las tareas, lo cual puede provocar accidentes. *“ha sido por acción, ha sido por corte, no se po, se cortó la pierna porque cortó un palo en el aire. Le entró una partícula en el ojo. El viejo estaba sin guantes y se cortó la mano. Se tropezó, se cayó de una escalera que estaba medio desfasada. Son generalmente acciones inseguras.”* (Administrador de obra). Entonces, cuando los accidentes ocurren a raíz de acciones inseguras de manera reiterada por algún trabajador, bajo condiciones en que otros operarios no sufren lesiones, se opta por despedir al accidentado por ser un peligro para él y para el avance de la obra. *“Y ahí hay un problema que no es de las acciones. Y no son condiciones, son acciones. Son todas acciones. Se apretó el dedo. Le entró algo al ojo. Se tropezó. Y las mismas condiciones y le sigue pasando lo mismo. Y ahí es potencialmente inseguro y preferí cortar al viejo.”* (Administrador de obra).

En términos generales, los entrevistados de esta obra suelen atribuir la culpa de los accidentes a aspectos individuales de los accidentados, las cuales generan acciones inseguras. En primer lugar, se señala al exceso de confianza como uno de los motivos que generan accidentes. *“yo creo que lo que más traiciona a un maestro en el accidente es como el exceso de confianza. Creer que es casi un superhéroe y puede subir donde quiera a ejecutar una faena, sin su EPP necesario o no sé.”* (Contratista). Este nivel de confianza los hace sobreexponerse y hacer caso omiso de las advertencias que se le entregan o solicitar ayuda de otras personas, optando por correr los riesgos para desarrollar la tarea de manera más rápida.

“Y lo otro que a veces los viejitos son tercos, muy tercos. En el sentido que ellos piensan que así es y así tiene que ser. Ellos no piden ayuda, y yo siempre les digo, pidan ayuda, a prevención. Y si hay algo que les falta ustedes tienen que pedirlo. Y si es que el profesional les dice “no hueón!” y que está apurado, no se hace y punto. O que me llamen a mí y yo los cargo.” (Contratista)

Este exceso de confianza puede tener varias fuentes que lo explican. En primer lugar, se puede deber a que los trabajadores están muy acostumbrados a una forma de trabajo, la cual no quieren modificar. *“También puede ser la cotidianeidad de no ocupar cosas. Hay muchos que vienen de la antigua construcción. Entonces es como “ah jefe pa que voy a ocupar eso si me molesta el ocuparlo” y la cuestión. Pero ha pasado, a mí me han pasado accidentes aquí y de la nada.”* (Contratista).

En segundo lugar, está el caso de aquellos que quieren hacer el trabajo rápido para demostrar proactividad y eficiencia. *“O lo otro el que viene recién entrando y quiere demostrarlo todo y quiere hacerlo todo rápido también. Como que quiere demostrar que es muy bueno y puede ganar tanta plata y la cuestión y llega y le pasa algo. Y generalmente suceden así”.* (Contratista).

Otro factor tiene que ver con las motivaciones, en el sentido de que hay personas que no les interesa mucho el tema de la seguridad, tanto de parte de los propios trabajadores, como de parte de los mandos medios. *“Es que es lo mismo, siempre va a ser. Hay personas intrépidas que no valoran y supervisores que tampoco valoran. Yo en ese tiempo no era capataz, estaba trabajando*

de trazador. Entonces hay gente que no le interesa, que no le interesa cumplir y da lo mismo el costo.” (Supervisor).

En cuarto lugar, también puede ocurrir que los problemas de la vida cotidiana y familiar permeen el trabajo, generando distracciones a la hora de realizar las tareas, ya que se está ante lo que se denomina como doble presencia. “Y si alguno tiene un problema familiar o personal que comentar. Nos conviene que también (sic) que la gente esté en buena forma trabajando. Muchas veces los accidentes son por eso. La persona está pensando en otra, está en otro lado y se corta un dedo, se cae de un andamio, porque ya viene con otro problema de atrás.” (Supervisor). Finalmente, el ritmo frenético con que se trabaja en la construcción también es un factor de riesgo, ya que ante el apuro por sacar adelante la tarea, pueden surgir accidentes. “Hay accidentes que pasan por falta de... apuro. Porque aquí los accidentes que hemos tenido pasan porque están haciendo las temas muy apurados.” (Trabajador).

A pesar de los cuidados y prevenciones que se puedan hacer, tanto en términos de condiciones como acciones, el azar siempre es un factor que está presente a la hora de ocurrir accidentes. “Yo creo que los accidentes, de repente se dan, aunque uno haga lo que tenga hacer o tome todos... Va a pasar el accidente, aunque tome todas las...” (Mandos medios). En obras grandes, como esta, donde hay tantos trabajos realizándose simultáneamente, y a distintos niveles de altura, el desprendimiento de material, la caída de una herramienta, etc. puede tener repercusiones en otros sectores de la obra que no está directamente involucrada.

“Bueno un accidente pasa, pasa. Yo estuve en el montacarga y estuve con licencia un tiempo. Estuve en el montacarga, estábamos subiendo material. Se enganchó en una malla arriba, no funcionaba el montacarga. Me acerco a ver, me llaman de arriba. Hice esto y me cae una pelota de mezcla a dentro del ojo. 10 días fuera, de la nada. Y yo estaba en el primer piso y me cayó del piso 8. Entonces uno no está atento a esas cosas.” (Supervisor)

En términos comparativos, se observa que la mayor cantidad de accidentes ocurrió con trabajadores de la empresa mandante, y en menor medida con empresas contratistas. A juicio del administrador, ello se debe a que los contratistas son especializados en alguna tarea o grupo de tareas específicas por las cuales se les contrata el servicio. Esta expertiz les permitiría conocer mejor los peligros asociados a la fase o labor que están realizando. En ese sentido, la falta de formación se traduce en un mayor riesgo de sufrir accidentes.

“lamentablemente los accidentes van más por la casa que por subcontrato. Aquí no sé, hemos tenido 40 accidentes y de esos habrán sido 5 subcontrato y la mayoría ha sido de la casa y teniendo la misma zona laboral. Entonces al final está por el lado nuestro el problema. Porque los gallos de subcontrato generalmente son más especialistas en el rubro. Entonces son gallos que no aceptan mucha gente no especializada que es de apoyo, no sé, jornales, o algún tipo de carpintero que es menos experto pa hacer algunas pegas y por ahí van también accidentes.” (Administrador de obra)

3. Seguridad reglada

A continuación, se tomará en consideración el papel que los mandos medios juegan en el entramado de normas, reglas y protocolos de seguridad establecidos por la faena C. En resumen, los supervisores reconocen estar trabajando en una obra que, por lo menos en la entrega de mensajes y en la disposición de mecanismos formales, está muy comprometida con la seguridad. Ellos están además muy conscientes de estar jugando un papel muy importante en todo esto, teniendo varias tareas diarias que cumplir como por ejemplo charlas, ART, resolución de observaciones enviadas por los asesores en prevención, supervisión de trabajadores, entre otras.

Sin embargo, algunas anotaciones de actores externos ponen en guardia respecto de la posibilidad de que a este compromiso formal no se acompañe un compromiso más sustantivo.

3.1. Percepción de Mandos medios sobre seguridad reglada

Todos los actores entrevistados concuerdan que en esta obra existe una atención muy pronunciada hacia las normas e instrumentos que regulan la seguridad: “No, acá son, como que la prevención prima por sobre todo” (Contratistas, Faena C). Esto se debe al papel muy importante que juegan los asesores en prevención de riesgos en instruir protocolos y en vigilar por su observancia durante el desempeño diario de la obra. El respeto de las normas de seguridad se aplica también a aquellas tareas más sensibles y urgentes para el avance de la faena como es, por ejemplo, la aplicación del hormigón que los camiones traen:

Porque prevención (...) dice “¿sabí qué? Se para la obra o se para la obra”: y se para. “No me importa que tengai 5 camiones afuera esperando el hormigón, se pierden los camiones pero primero es la prevención” (...) Hasta que ella no revise y le entregan como corresponde, ella da el visto bueno, tarjeta verde y pueden hacer la carrera, pueden tirar el hormigón. (Trabajadores)

Los mandos medios entrevistados están conscientes e interiorizados de estas exigencias, las que contemplan también su cooperación directa para la búsqueda de soluciones:

Siempre se nos recalca. Si no está la condición, no se trabaja. (...) O sea si tú consideras que no están las condiciones seguras para realizar tu trabajo, detente, no lo hagas. Y busca tu supervisor y nosotros veremos si se puede levantar la observación, y si no se suspende la faena. (Supervisor)

Un ejemplo concreto y muy recurrente en los discursos de los participantes es la importancia para los mandos medios de cumplir todos los días con la realización del Análisis de Riesgo de Trabajo (ART). Los contratistas destacan como esta rigurosidad sea un hecho bastante inédito en su trayectoria laboral dentro del sector:

Uno tiene que verificar que ellos tengan su ART, porque si no llega el prevencionista, revisa, pide el papel y si no está nos paran la faena. Entonces tenemos que estar encima de todo. La torre entera. (Supervisor)

De hecho no me había pasado en otros lados que si yo no llego a firmar el Análisis de Riesgo de Trabajo a las 9 me paren la faena. Y es por radio así “capataces y profesionales el subcontrato de pintura no puede ejecutar trabajo”. Entonces ninguna torre puede ejecutar. Es super riguroso con el tema. (Contratistas)

Las consecuencias que los mandos medios pueden sufrir debido al incumplimiento de la ART pueden ser muy impactantes sobre su trayectoria laboral al implicar el despido en caso de accidente:

Yo tenía un profesional de terreno que lo sacamos por eso. Por haber dado una instrucción sin ART a un viejito y se accidentó. Se subió a un contenedor y se cayó. Y se dio la instrucción y no se tomó conciencia de la ART. “Oye súbete protegido, a una escalera” no sé qué. Obvio que le costó la pega, sí. (Administrador de obra)

X4: Es que nosotros tenemos responsabilidad civil y penal, entonces claramente por no cumplir las normas de la empresa te vas despedido (...)

X1: Si se te cae un trabajador a cargo, de una altura, se te fallece y tú no tienes su ART firmada como supervisor, la responsabilidad es tuya (Supervisor)

Sin embargo, el compromiso por cumplir con este procedimiento puede no ser suficiente para instalar en la obra el compromiso con la seguridad. El administrador de obra, de hecho, alerta respecto de cómo el énfasis que los mandos medios ponen en el respeto de los requerimientos formales del sistema de gestión pueda acompañarse con su incapacidad de comprender sustantivamente la importancia de lo que están haciendo. De esta manera, una herramienta como el ART, que conlleva un trabajo mancomunado entre líneas de mando y trabajadores sobre el reconocimiento de los riesgos potenciales y que potencialmente puede ayudar a promover una mayor valoración de los temas de seguridad, corre el riesgo de transformarse en una formalidad útil solamente para evitar despidos o consecuencias judiciales:

Pero en la práctica la ART (...) no se hace, no se toma a conciencia lo que significa la ART. De tomarse el tiempo, de explicarle a la gente los riesgos que están asociados (...) Culturalmente tendemos a decir que algo está hecho, aunque no esté hecho. Como el checklist (...) Pero si uno le diera esa importancia la gente se da cuenta. Oye este jefe es distinto, me está diciendo que la ART la leamos, mira, que bueno. (Administrador de obra)

Por su parte los mandos medios entrevistados ponen énfasis en algunos factores contextuales que estarían dificultando el funcionamiento y respeto de la seguridad reglada vigente en la obra, tales como el tamaño de la obra y la rotación de trabajadores que la caracteriza, lo que también se analizará con más profundidad en el capítulo 4:

estamos como en el ojo del huracán por el tema de la magnitud de la obra. Yo creo que por ahí va el tema de seguridad acá (...) Si fuésemos dos torres sería todo más controlable (...) (Supervisor)

Como te digo, todos podríamos querer más pero como te digo, es tanta la gente que va y viene que cuesta.

(...)

Sí todos los días, estai cambiando gente que de última no conocí'...

No sabes cómo trabaja la persona. Hay que ir conociéndola de a poco de nuevo, nuevamente. (Supervisor)

3.2. Tareas y funciones de seguridad requeridos por su puesto de trabajo

Las acciones de los mandos medios responden en este ámbito a un “personalizado” instruido por los asesores en prevención de riesgo en el cual se establecen tareas semanales y mensuales a cumplir. Entre estas, se mencionan con énfasis las charlas de seguridad que diariamente los supervisores desarrollan con sus equipos antes de comenzar el día laboral, en las cuales se pasan en reseña varios temas ligados con los asuntos de seguridad que los trabajadores deberán enfrentar durante su desempeño

Los temas de charla van cambiando diariamente, nos entregan unos archivadores con charlas diarias en donde se ven diferentes aspectos de la obra (...) por ejemplo yo soy del subcontrato de pintura pero también me vienen charlas de otras cosas que no son de pintura. Pero de igual forma se los traspasa a la gente antes de comenzar la faena a ejecutar del día o las faenas del día. (Contratistas)

Les preguntas ahí si hay algún problema en los vestidores, si tienen problemas con el agua o si han visto alguna falencia de seguridad en la obra para poder levantarla (Supervisor)

En las charlas diarias el profesional de terreno no participa o lo hace solo marginalmente, sin embargo el personalizado lo compromete semanalmente a una charla general dirigida a los equipos de todos los edificios que conforman la obra.

Como visto en la sección anterior, el Análisis de Riesgos del Trabajo (ART) es otra tarea que los mandos medios tienen que cumplir diariamente antes de comenzar el turno y que tiene una importancia especial dado que las faenas pueden comenzar solo una vez que estos estén listos y firmados. El ART es responsabilidad principal de los supervisores que deben completarlo junto con sus equipos durante la charla de seguridad, sin embargo involucra también al profesional de terreno que debe aplicar la firma final para demostrar conocimiento de lo que se está comprometiendo en ese documento.

Bueno hay una ART que entrega el departamento de prevención, un librito que te habla de todo un poco. Armar andamios, cabinas de aspirados, cangos. Y uno les va leyendo las charlas a los muchachos en las mañanas, ellos firman su ART y después se les hace la ART en relación al cargo que ellos ostentan. Jornal, barrido que tienen que andar con mascarilla, humectar las zonas, carpinteros. Y así se organizan los trabajos, brevemente una revisión de análisis de riesgo y después se derivan a los trabajos. No sin antes supuestamente firmar la ART por prevención que está todo firmado. Una vez que esté la documentación lista, los trabajos pueden partir (Supervisor)

El ART representa una preocupación constante para los mandos medios de la obra por garantizar protección y tutela en caso de accidentes, y todos los trabajadores deben firmar diariamente, aunque lleguen atrasados

Si algún, ponte tú, un jornal llega tarde y no firmó la ART y se accidenta, se dobla el pie, cualquier cosa, no lo protege el seguro, porque el ART no está firmado. Entonces tenemos que preocuparnos que si llega alguien tarde que tenga su ART, firmar. Y que todas las personas que están en obra estén con sus charlas realizadas en caso de cualquier cosa (Supervisor).

Otra tarea encomendada por los asesores en prevención de riesgos tiene que ver con el Índice Probable de Accidentabilidad (IPA) y que consiste en la obligación de intervenir y solucionar aquellos problemas de seguridad que los mismos asesores van detectando en sus inspecciones. De esta tarea y de sus consecuencias para el desempeño de los mandos medios se describirá con más profundidad en el capítulo 4:

el prevencionista en la mañana, pasa sacando fotos, nos manda el listado y nosotros tenemos que levantarlo antes de cierta hora, antes de enviar el informe (Supervisor).

Más en general, estas tareas obligatorias contribuyen a fortalecer y enriquecer su papel de supervisión y control de las condiciones de trabajo y seguridad de la obra.

Que estén en las condiciones de trabajo, si vamos a trabajar en altura que estén las líneas de vida. Que abajo esté delimitado que si vamos a trabajar con materiales de corte y haya que traer extintor. Si tenemos que barrer esté humectado, mascarillas de doble filtro. Es bastante transversal el trabajo que hacemos con respecto a la seguridad. Tenemos que hacer todo eso durante el día y la ART firmarla todos los días. (Supervisor)

Considerando estos antecedentes es posible concluir que a los mandos medios es reconocido un papel importante en materia de supervisión y control de la seguridad. Además, es importante observar que este papel no tiene que ver solo con la vigilancia de las condiciones estructurales de la obra, sino que también de las acciones y comportamientos de los trabajadores. En este sentido, juegan también un papel privilegiado en la sensibilización de los trabajadores respecto de los temas de seguridad: junto con las instrucciones que imparten durante las charlas y las medidas sancionatorias que pueden tomar (amonestaciones), los mandos medios muestran como parte de su desempeño tener que ver con explicar y difundir conciencia de la importancia de seguir las reglas de seguridad

Se le explica nuevamente que el único perjudicado son ellos, que yo los mando. No sé, el carguero que no ocupa los fonos auditivo, el que queda sordo es él, entonces hacerles ver que es para ello que son para ellos y que si ellos no se cuidan (Supervisor)

En este sentido, y como se verá más detalladamente en el próximo capítulo, emerge de los relatos de los mandos medios entrevistados como su papel en materia de seguridad se debe acompañar constantemente con la generación de lazos de empatía y confianza con sus trabajadores

Si es que yo le encuentro con mucho problema, trato de meterle en un trabajo que no sea que él esté pensando o tenga un riesgo. Para mí la prioridad es, por eso siempre lo digo: "para mí la prioridad eres tú, porque yo sé que tu dejas familia y si vienes aquí yo no quiero entregarte en un cajón, entonces yo lo que quiero es que estés bien". Y para que estés bien, si tu problema ahora por ejemplo es, jefe me faltó plata, cuanto te faltó, toma ahí está, después saldamos la platita. Pero trabaja bien, porque la máquina, sin querer uno puede maniobrar un esmeril se dio vuelta y... corta. (Supervisor)

4. Seguridad gestionada

A continuación, se analiza la capacidad de los mandos medios entrevistados para gestionar los temas de seguridad en el día a día laboral, haciendo frente a situaciones de riesgo no previstas en los protocolos, normas y procedimientos regulares.

En resumen, se infiere que la gestión diaria de la seguridad se asocia fuertemente a la capacidad de los mandos medios de ser buenos líderes, siendo capaces de escuchar a sus trabajadores, de comprender y de apoyarlos en las dificultades laborales o extralaborales. Para eso los supervisores deben integrar en su caja de herramientas algunas habilidades blandas que exceden los tradicionales conocimientos técnicos que caracterizan a sus cargos, siendo capaces de tener paciencia frente a la diversidad de situaciones, saber construir confianza con los equipos y saber manejar la resolución de conflictos. Para hacer frente a este desafío, serían necesarias capacitaciones por parte de la empresa, pero que actualmente no se están llevando a cabo.

Un elemento que determina de manera profunda el desempeño en seguridad de los supervisores de la presente obra hace referencia con la prioridad que a esta se le otorga en el día a día por parte de los mandos superiores. Si bien existe un compromiso muy marcado en palabras, los supervisores de esta obra reportan vivir una condición en la cual la presión para cumplir parece afectar de manera considerable su capacidad de comprometerse con la seguridad. Los supervisores de las empresas contratistas, por su lado, parecen tener mayores posibilidades para negociar espacios de maniobra y así contrarrestar la presión.

En conclusión, se devela en esta obra cierto abandono o escasa valoración vivida por los supervisores de la obra por parte de la gerencia de la empresa.

4.1. Liderazgo en seguridad fruto de habilidades personales

Los discursos de los actores entrevistados vinculan de manera estrecha el papel de los mandos medios en materia de seguridad con su capacidad de ser un "buen líder". ¿Qué significa esa expresión? En el fondo, las definiciones recogidas convergen hacia la capacidad de tener un buen trato con los trabajadores, entender sus problemas y saber convocarlos al cumplimiento de los objetivos establecidos. El administrador de obra ejemplifica el concepto hablando del jefe de obra:

El jefe de obra no es un gallo que agarra a chuchadas a la gente, es un gallo que sí entiende los problemas. Es duro, pero tampoco... hace que la gente lo siga. Es un buen líder. (Administrador de faena)

A partir de aquí, de manera transversal los discursos recogidos establecen una relación directa entre el buen liderazgo de los mandos medios con la generación de ambientes laborales más sanos

y menos tensos, en los cuales las preocupaciones propias de la vida diaria puedan disiparse y no interferir con el trabajo, lo que es visto como un problema para el avance de la obra y, sobre todo, una causa importante de accidentes:

traen sus conflictos de afuera (...) entonces en esos temas uno tiene que ayudar en el diálogo. Porque tampoco nos conviene tener una persona que está pensando en cómo solucionar sus problemas todo el día y lo voy a tener no se al 50 o 40% de lo que él puede dar (Supervisor).

hay que preocuparse de analizar la gente, cómo es, si tiene problema, si un gallo es más mañoso que otro bueno tiene que tratar de llegar a él. Para que la gente se le haga más cómodo trabajar. El gallo que anda cascarrabias, tiene propensión al accidente. El gallo que no le gusta que le digan las cosas dos veces y si uno lo anda paqueando como se dice, también quizás tenga un accidente porque no le gusta que lo molesten, si los viejos quieren trabajar tranquilos. (Administrador de faena).

Por eso, los mandos medios de la obra deben disponer de un amplio abanico de habilidades blandas que exceden los tradicionales conocimientos técnicos, lo que implica enriquecer y complejizar su perfil de competencias:

Somos capataces y aparte somos asistentes sociales, o sea, trabajar con gente es muy complicado... (Supervisor)

Exactamente, por eso yo digo, asistentes sociales, somos psicólogos, somos amigos. Es complicado ser supervisor (...) (Supervisor)

En esta situación, para los supervisores se trata de saber escuchar y conversar de problemas de naturaleza familiar con sus trabajadores, de estar eventualmente disponibles para apoyar sus dificultades económicas y en general saber generar aquellas dinámicas que contribuyen a cohesionar equipos de trabajo

Entonces de repente es bueno conversar con ellos, saber qué les pasa. Si están bien de ánimo, si tienen problema y si tienen un problema tratar de solucionarlo y si tienen que irse, tiene que irse nomas (Supervisor)

Incluso si es accidentado por ojo, que les cae una esquirla, que le dan tres días, ya hay parchado, yo igual le he pasado como... Porque a mí me dice eso le cubre el Compín, pero yo igual se lo he pagado, porque sé que el Compín les paga nada. Pero yo, ya tres días listo, está pagado. El dinero no es todo. (Contratistas).

Una cualidad que transversalmente se reconoce como necesaria en la caja de herramientas de los supervisores es la paciencia, dado que la gran heterogeneidad de puestos de trabajo que conforman una obra implican requerimientos constantes de herramientas e insumos que deben ser atendidos a tiempo

Y paciencia, para tratar con tanta gente. Muchas personas piden distinto tipo de cosas al mismo tiempo (...) es mucha variedad de personas que uno trabaja, todos los días: eléctricos, tabiquereros, los jornales, la gente que está con uno, pintores, la parte de los edificios, y acá en el subterráneo los instaladores. Y todos piden distintos tipos de cosas (Supervisor).

Otro elemento que los supervisores deben aprender a construir en sus labores diarias es la confianza con sus equipos, que significa mayor autonomía para los trabajadores y mayor posibilidad para los supervisores de moverse y atender a las distintas necesidades del trabajo. Sin embargo, la construcción de confianza implica también para los supervisores un trabajo muy fino

y constante de ponderación de varios elementos para identificar los delgados límites que existen entre confianza y aprovechamiento por parte de los trabajadores

Uno tiene que conocer a la gente que está trabajando con uno, tiene que confiar en ellos, si no no podría dejarlos. Sí, uno no va a estar al lado de ellos haciendo los trabajos. Uno tiene que ir a otros lados, devolverse. Puede andar una hora, dos horas en volver a donde estaban los maestros (Supervisor).

Entonces eso es también es una línea muy delgada también, porque hay muchos que ven eso como una forma de aprovecharse, entonces también no hay que caer en eso. Hay que saber distinguir cuando es real y cuando no. Hay que tener esas capacidades también en el cargo. (Contratistas).

También, parte importante de las habilidades del mando medio tiene que ver con saber encontrar la manera más efectiva para llamar la atención de los trabajadores que se hacen responsables de acciones inseguras, dado que no se trata simplemente de sancionar mediante amonestación sino de sensibilizar para que esas acciones no vuelvan a ocurrir. En esas ocasiones, la reacción de los trabajadores puede producir en los jefes reacciones de temor que hay que saber manejar:

No tener miedo a veces de decirles que no hagan acciones inseguras, aunque los viejos se enojen, es por su seguridad. Claro es hacer campaña, cuando uno hace campaña y sensibiliza a la gente... porque además el castigo ya no funciona mucho, eso de que lo vamos a echar. Tratar de sensibilizarlo con la familia, con las cosas que le importan, con testimonios de los mismos compañeros. (Administrador de faena)

Este complejo entramado de habilidades no surge de manera espontánea entre los mandos medios, sino que al contrario necesitaría de capacitaciones dirigidas a cuidar y fortalecer estos aspectos tan importantes para su desempeño.

en general la gente no estudia mejorar, uno dice "el título, y hagamos la pega". Pero muchas veces tienen mala llegada (...) Y los viejos dicen eso, porque conversamos con los viejos "y que piensan de este caballero". Hemos tenido desayunos con la gente muchas veces, de todo tipo, jornales, carpinteros. Y dicen "no ese jefe no nos gusta porque no saluda" (Administrador de faena)

En la metáfora de un supervisor, estas instancias de formación deberían ayudar a los mandos medios a ser verdaderos directores de orquesta capaces de armonizar a los trabajadores y a las actividades que están a su cargo. Sin embargo, en el caso de esta obra, estas capacitaciones tan necesarias no se han realizado:

Yo creo que aquí falta pescar a los jefes y hacerles una capacitación de cómo salir adelante (...) Yo puedo dirigir aquí, pero si dirijo mal se va a escuchar mal. Me entiende o no, una orquesta. Pero si yo dirijo bien la orquesta, todo va a andar a mi ritmo. Y cómo se escucha, bonito (Supervisor).

La formación en liderazgo y habilidades blandas debería también apuntar a fortalecer la capacidad de los mandos medios de manejar el estrés generado por la necesidad de cumplir con sus diversas tareas y con la rapidez exigida por los superiores. El estrés, de hecho, es identificado por los entrevistados como un factor que dificulta el desempeño de buenos líderes:

Si uno no sabe llegar a la gente, no va a obtener los resultados. Entonces yo creo que por ahí va el tema. Los [mandos medios] necesitan un poco de capacitación para poder que bajen un poco el nivel de estrés. Que obviamente están estresados porque si no terminan rápido se estresan. Pero eso lo lleva a... o sea no saben manejar el estrés (Contratistas).

Estos discursos revelan una realidad bastante preocupante que afecta a los mandos medios de esta obra, caracterizada por cierto abandono o escaso interés por parte de la empresa. De esta manera, según el administrador de obra, se desaprovechan valiosos recursos humanos y de esta manera oportunidades de crecimiento para la empresa misma:

nosotros no dirigimos capacitaciones al mando medio, en realidad. No los invitamos a una comida, no le decimos mira vamos a hacer un curso y las cosas básicas las tienen que saber (...) nadie le dice "oye ahora que tu eré del staff de la empresa, que te cambiamos de obra y te mantenemos la pega, te vamos a capacitar". Eso es importante también. Eso crea fidelidad po, compromiso, esta gente me cuida. Yo lo he conversado con la gente en los desayuno, cuando uno lo tratan bien, no tiene motivo pa cambiarse. Turista feliz, vuelvo acompañado, pa que quiero cambiarme si aquí me tratan bien. Si este rubro es básicamente lo mismo en todas las empresas, construyen y tienes jefe. Ahora si aparte de eso te tratan bien y te consideran una personas, y te capacitan, puta me quedo ahí po. Si eso es lo lógico. Pero falta crear esa fidelidad (Administrador de faena)

4.2. Liderazgo en seguridad fruto de factores contextuales

Los últimos tres testimonios presentados en el apartado anterior nos invitan a considerar el desempeño en seguridad de los mandos medios en el marco de un contexto de la obra que somete su papel de líderes a tensiones y contradicciones importantes a tener en consideración.

A nivel general, se reconoce que los mandos medios juegan un rol fundamental para la difusión de una cultura de seguridad dentro de la obra. El administrador de obra es enfático en reconocer que la línea de mando funge de ejemplo para todo el resto de los trabajadores de la obra: *“si el jefe de obra se cuida y el administrador se cuida, de ahí pa’ abajo la gente empieza a hacer caso. Tiene que haber un ejemplo. Si no hay en la obra va a estar el despelote” (Administrador de obra, Faena C)*

Un ejemplo muy significativo se presenta en el caso de la etapa de la obra gruesa, en la cual las tareas a desarrollar suelen ser más duras y riesgosas. En ese momento, según el administrador de obra, el jefe de obra asume una importancia extraordinaria: *“en obra gruesa es el líder, el gallo que los siguen todos, que para la obra si no hay seguridad. Que puede devolver un camión porque es muy tarde. Que le hace la charla todos los días a los viejos” (Administrador de obra, Faena C).*

Claramente, en la realidad no siempre se encuentran jefes de obra que coinciden con este tipo ideal recién descrito. Según el mismo administrador de obra, su capacidad de expresar un liderazgo real en el ámbito de seguridad depende de varios factores tales como su formación en materia, o la cultura de seguridad existente en la obra:

es un gallo bien habilidoso el jefe de obra... depende de la formación. Depende de la formación del terreno con el que estuvo, de la seguridad de la obra, del administrador que estaba en la obra, de la seguridad de la empresa, cuáles son los parámetros o el sistema de gestión de la empresa (Administrador de obra, Faena C).

Inmersos en este complejo entramado de factores, los discursos de los mandos medios respecto de accidentes y prevención de riesgos se mueven en una constante tensión entre la importancia de la seguridad y la necesidad de garantizar el avance de la obra según los tiempos calendarizados. La presión para terminar rápidamente las tareas encomendadas desde arriba es una condición que marca constantemente el día a día de los mandos medios y especialmente de los supervisores:

Siempre está la presión ahí encima de uno, si los jefes van a querer siempre terminarlo,

claro antes. Que avance, que avance (...) siempre hay presión, siempre. Todos trabajamos con presión. (Supervisores, Faena C)

Los representantes de trabajadores del Comité paritario confirman esta visión describiendo a sus supervisores como poseídos por una frenesí que les impide visualizar las posibles consecuencias negativas. Es interesante notar que estos ritmos se sostienen y justifican por la necesidad de conseguir bonos que complementen sus sueldos:

X1: Atarantados que prefieren la...

X2: Quieren las cosas rápidas.

X1: Exactamente. Me entiende, ellos quieren avanzar.

X2: No miden las consecuencias.

(...)

X1: Si ellos terminan en los plazos que corresponde le dan un bonito. (Representantes trabajadores, Faena C)

La presión vivida por los mandos medios de la empresa mandante se transmite también sobre los contratistas que a su vez deben acelerar su trabajo generando una cadena de exigencias que puede ser peligrosa para la seguridad:

X2: como están terminando la torre, uno se planifica con una cosa, llega el día y te dan vuelta todo. Porque quieren terminar la torre o terminar algo muy específico.(...)

X3: Los capataces (...) los profesionales de terreno también de repente, porque tienen que entregar y se van dando cuenta también de algunas imperfecciones. Necesitan algo lo antes posible, para ayer como decía aquí [mi compañero], para entregar luego el piso (Contratistas, Faena C).

Exigidos por la presión de la entrega, los supervisores de la empresa mandante se sienten divididos entre la exigencia de cumplir con el avance y las paralelas tareas de seguridad que se les encomienda, como por ejemplo subsanar las observaciones IPA realizadas por los asesores en prevención

se nos exige harto. Es un tema dentro de, porque tenemos que sacar a la gente que nos ayuda en el avance para hacer el levantamiento del IPA, de las cosas de prevención. Y ahí igual cuesta un poco, te apuran, hay que levantar el IPA y te apuran con el avance con otra parte. Y ahí uno tiene que ir jugando como se hace. (Supervisores, Faena C)

Estas últimas palabras de uno de los supervisores revelan entonces que para manejar esta situación contradictoria los mandos medios están obligados a desarrollar difíciles estrategias de cálculo y ponderación entre recursos disponibles, riesgos y presión de los superiores, en las cuales todo el peso de la decisión está puesto en el criterio individual de cada uno:

A veces uno hace la vista gorda cuando ve que algo no es tan riesgoso. Ya está tirando un poco de pasta al cielo y está sin la antiparras, no es tanto. Ahora ya si está candeando, eso es otra cosa, la proyección de partículas es distinta, ahí uno no puede ser flexible. Pero ya en cosas menores, un poco de pasta, un remate de yeso, puta no sé po', un alambre que no se coloque el guante. Ahí uno puede hacer la vista gorda, pero claramente en una magnitud de riesgo muy baja (Supervisores, Faena C)

Como hemos ya apreciado en el análisis realizado en el capítulo 1 de la presente obra, en el caso de los contratistas, sus preocupaciones están dirigidas a cómo enfrentar la presión exigida por los mandos medios de la empresa mandante y se expresan en la puesta en escena de juegos de estrategia o de negociaciones diplomáticas:

Hay que ser bien diplomático. Hay que ser un poco político y llegai a ciertos acuerdos

igual po' (...) Entonces por esa parte igual la presión la podí ir manejando, de esa forma. Inherentemente tienes un ajedrez en la cabeza, como ya conoces todas tus fichas, vay jugando nomás el juego que tení que hacer. (Contratistas, Faena C)

Mediante el uso de estas evocadoras metáforas, los relatos transmiten la sensación de que los contratistas dispongan de un mayor margen de acción y decisión respecto de los supervisores de la empresa mandante. Es significativo el ejemplo a continuación, en el cual el contratista confía en que la presencia de algunas imperfecciones en el lugar donde se ha requerido su rápida intervención (desorden, falta de alguna condición, etc.) le garantice un tiempo adicional que descomprime la presión sobre su cuadrilla:

Entonces tu llegai, llegai a revisar, falta algo y ellos lo van a tener que ejecutar por la casa entonces ahí tení dos días por ejemplo, que ganai en tiempo. Entonces ahí ya bajaste la presión, te metí ahí en el momento indicado y la zafaste. De esa forma más o menos yo lo manejo. (Contratistas, Faena C)

Los supervisores de la empresa mandante, al contrario, parecen vivir una condición mucho más estresante, en la cual parece imposible encontrar estos márgenes de maniobra. Exigidos por la necesidad de cumplir y de actuar contra el tiempo, transmiten, al contrario de los contratistas, la sensación de encontrarse constantemente entre la espada y la pared. En esta situación sus relatos comunican de manera preponderante la necesidad de desresponsabilizarse y de culpar a otros por los problemas de seguridad que caracterizan a la obra.

Esto se puede inferir a partir de la consideración de algunos aspectos específicos que ellos mencionan durante sus discursos. Por ejemplo, de su visión negativa respecto de los operarios, que serían genéricamente “arriesgados” o “porfiados”:

hay gente que no tiene el autocuidado suficiente a pesar de que uno se lo explique. Por ejemplo, se suben a las tinetas, se suben arriba de un banco, andan arriba de las tinetas, inclusive, en la caja escala. (Supervisores, Faena C)

Hay unos que responden, por ejemplo a mí me ha pasado que digo ponte el antiparras. "Pero es que estoy tirando pasta jefe". Pero ponte el antiparras. Entonces ahí hay algunos encuentros. (Supervisores, Faena C)

Las continuas rotaciones del personal también constituyen un factor que a menudo ellos mencionan para explicar la dificultad de cumplir con la seguridad, responsabilizando el compromiso y la forma de trabajar de los nuevos operarios:

Sí todos los días, estai cambiando gente que de última no conocí... X3: No sabes cómo trabaja la persona. Hay que ir conociéndola de a poco de nuevo, nuevamente (Supervisores, Faena C).

Otro foco de críticas es representado por los asesores en prevención de la obra que con su práctica de señalar condiciones o acciones inseguras a reparar mediante fotos en los grupos de whatsapp generan una presión y una tensión difíciles de aguantar con sus consecuentes conflictos:

Es que siempre hay conflicto (...) teníamos un grupo de WhatsApp que estábamos todos metidos ahí (...) Entonces prevención te ve, ponte tu un caso, yo le veo así que está mal parado. Entonces le saco la foto y la mando al IPA, y si no me arreglan esa situación que está ahí paro la obra. Entonces te llenan con fotos, de repente son 1000 fotos, y todos los días tienen que arreglar algo (...) Eso les molesta de repente a los jefes, que sacan muchas fotos. (Representantes trabajadores, Faena C)

Que tengai al lado a una hormiga, una mosca todos los días sonándote aquí, yo creo que

a cualquiera le molesta. Hasta a mí me molesta de repente (Representantes trabajadores, Faena C)

En esta situación los supervisores acusan a los asesores en prevención de riesgos de delegar de manera exagerada a ellos la tarea de remediar a situaciones que en realidad no serían de su responsabilidad

Las observaciones que son nuestras son por ejemplo yo creo: el chafabierto, la escalera sucia, la vía de evacuación obstruida. Eso ya es nuestro. Pero por ejemplo, si ven una persona sin antiparras, sin el arnés, en vez de enviar la foto ellos tendrían que decir, no, persona sin arnés. Claro, informarlo, pero ellos detener a la persona. (Supervisores, Faena C)

En esta excesiva delegación operada por los asesores en prevención, un problema vivido por los supervisores es que ellos quedan como los únicos a cargo de enfrentarse con los operarios, lo que representa evidentemente una situación no deseada:

Está el prevencionista, está pasando, ve que una persona está arriba de un banquillo, en vez de decirle "bájese", saca una foto. Y deja que la persona siga dentro del banquillos. Entonces y no, llaman al capataz "oye hay una persona arriba de un banquillo". Pero porque como prevencionista no te quemas tú las manos y le dices "maestro se puede bajar por favor que está arriesgando su salud, su integridad". No, nos tiran a nosotros a la pelea con los maestros. (Supervisores, Faena C)

El administrador de obra confirma esta dificultad que presentan los supervisores a la hora de tener que jugar el papel del "policía malo" dentro de la faena:

tienen una cartilla de amonestación que muchas veces no la quieren usar porque no quieren pelear con sus viejos, pero siempre le digo yo que por último échame la culpa a mí. Que yo mandé a hacer la amonestación (Administrador de faena, Faena C).

Esta sensación de incomodidad y sobreexigencia genera un ambiente en el cual los temas de seguridad parecen transformarse para los supervisores en obligaciones formales e inútiles que entranpan sus tareas diarias:

Nos dan mucho papeleo, mucho protocolo y yo creo que cuando ellos están en torre, están en terreno ellos debiesen amonestar o debiesen instruir a la persona que está en un incumplimiento (Supervisores, Faena C).

Finalmente, otro blanco de críticas de los supervisores es representado por los contratistas, acusados de ser actores muy problemáticos para la seguridad de las faenas:

X1: Porque ellos ganan por avance.

X4: Quieren tirar, tirar...

X1: Entonces ellos son los que más arriesgan (...) Esos son como los que tenemos que tener cuidado. (Supervisores, Faena C)

Sin embargo, el administrador de obra contradice esta visión, documentando que el problema de los accidentes interesa de manera preponderante a los trabajadores de la empresa mandante y de esta manera llamando de manera solapada a la responsabilidad de sus mandos medios:

Lamentablemente los accidentes van más por la casa que por subcontrato. Aquí no sé, hemos tenido 40 accidentes y de esos habrán sido 5 subcontrato y la mayoría ha sido de la casa y teniendo la misma zona laboral. Entonces al final está por el lado nuestro el

problema. (Administrador de faena, Faena C)

Para concluir, los discursos recogidos parecen restituir una situación muy compleja para el desempeño en seguridad de los supervisores, y en general de los mandos medios, de la empresa mandante caracterizada por exigencias en materia productiva y de seguridad que parecen imposibles de cumplir, excediendo sus capacidades.

Más al fondo, esta situación parece poder ser reconducida a la visión del administrador de obra el cual subordina la capacidad de los mandos medios de jugar un papel significativo en seguridad al hecho de sentirse valorados como personas y no ser considerados simples mecanismos y engranajes de una línea de mando. En este sentido, la empresa debería hacerse cargo de este tema volviendo a algunas prácticas de trabajo en equipo que se daban en tiempos pasados.

*Antes hacían dinámicas de grupo. Dinámicas no sé, fuera de Santiago, dinámicas de todos los administradores, dinámicas de juegos, para trabajar en equipo. Compartir un rato, era más... claro, conocer la parte más humana. Saber de qué se trata el equipo. (...)
Pero sí yo creo que falta y sobre todo los mandos medios. (Administrador de obra, Faena C).*

Resultados obra D

Introducción: algunos elementos contextuales

Este proyecto de construcción tiene destino habitacional de 94 viviendas en extensión, desarrollando 4 obras que consideran una superficie de 14.418 m².

Respecto de estructura orgánica, considera un administrador de obra, 2 profesionales de terreno, 1 Jefe de Prevención de riesgos, 2 Jefes de obra de los cuales 1 es jefe de obra gruesa y el otro es jefe de terminaciones. Los jefes de obra tienen a su cargo 3 supervisores cada uno, y los supervisores tienen a su cargo maestros, ayudantes y jornales.

En el momento en que participó del estudio, el proyecto en ejecución llevaba en curso aproximadamente 20 meses, con una ocurrencia total de 11 accidentes con tiempo perdido (total 94 días). Este proyecto en toda su ejecución ha utilizado una masa de 1.540 trabajadores propios. Es importante considerar que la razón de los trabajadores propios en relación a los subcontratistas es 1:3.

Respecto de la gestión de prevención de riesgos, la empresa trabaja bajo el Programa PEC Empresa Competitiva de Mutual. Este Programa contiene 9 módulos que las empresas deben comprender, implementar y mejorar en el tiempo con la finalidad de controlar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales, dando también cumplimiento a los requerimientos legales en estas materias.

Los supervisores y jefes de obra trabajan temas de seguridad a través de planes personalizados. También se utilizan “Fichas de Consideraciones”, las que detallan los “mínimos” en términos de calidad y seguridad a asegurar. En el programa personalizado del supervisor se encuentran, por ejemplo, algunas de las siguientes actividades: charla integrada (diaria), verificación de riesgos por supervisor (semanal); inspección de EPP (quincenal); reporte de incidentes (semanal); inspección EPP auditiva (mensual); inspección EPP respiratoria (mensual); inspección andamios (mensual).

La empresa no ha enviado el organigrama, así que se deja solamente al relato cualitativo su reconstrucción.

1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo

1.1. Tareas y funciones para el avance de la faena

En términos generales, esta faena consta de dos proyectos. En ese sentido, el administrador de obra está a cargo de ambos, por lo que la estructura organizativa se divide en cada uno de ellos de manera separada.

“(...) bueno yo soy la que administra los dos proyectos. Bajo de mi cargo está el profesional de terreno, que para [el proyecto 1] es [nombre jefe de terreno] y para [proyecto 2] que es un proyecto que está terminando, le quedarán unos 20 días, está [nombre jefe de terreno]. Bajo ellos están los jefes de obra, (...). Y bajo ellos están los supervisores. Hay como 5 supervisores en [el proyecto 1] y en [el proyecto 2] hay dos más.” (Administrador de obra)

La construcción, al tratarse de un conjunto de casas, se diferencia de otro tipo de obras en cuanto a la carga y organización del trabajo. Acá todo es más controlado y se trabaja con un ritmo menor. *“Aquí, por ejemplo, no hay tanto que andar corriendo. En un edificio es netamente diferente que acá. Acá son 5 modelos de casas. En un edificio lo que cambia es la planta de abajo y la planta de arriba. Todo lo demás es igual. Y todos los días es rutinario. Acá no, tiene todos los días algo distinto.” (Mandos medios).* Esto no solo afecta al proceso productivo como estructura y organización, sino que también a las subjetividades y a la percepción que tienen los actores sobre el clima laboral.

“Aparte, la construcción de edificio a casa, en el tema de lo que es personal y lo que es por ejemplo, las personas, cambian hartó. Una construcción de edificio todos los días es show, en esta construcción hay respeto, en cambio en la otra no. En la otra hay más robos y aquí hay menos robos. Entonces son totalmente diferentes. (...) Porque son distintos aspectos y distintos recursos.” (Mandos medios)

Como queda en evidencia, al igual que en el resto de obras, la estructura organizacional es jerárquica, donde el administrador de obra es el principal encargado. Su función es coordinar el avance a través de las jefaturas, según los lineamientos que son enviados desde la gerencia y de acuerdo a la planificación que se hizo de la construcción. Para ello, mantiene una comunicación periódica con sus superiores.

“Sí, de la gerencia. Mi jefe directo es gerente de construcción y él nos da los lineamientos y las directrices para saber cómo tenemos que atacar las diferentes áreas, tanto prevención, calidad, etc. Tenemos lineamientos mensuales, diarios, conversamos con él, tengo una conversación super fluida. Pero sí, nos da las directrices y eso es lo que yo también transmito hacia abajo. Así se va la cadena.” (Administrador de obra)

Luego, el jefe de terreno - o profesional de terreno (PT) - le sigue en la línea de mando. Sus funciones son cerciorarse que la obra se desarrolle según lo planificado, coordinando a sus equipos y entregarles todas las condiciones para que puedan ejecutar bien sus labores.

“como yo soy jefe de terreno... bueno yo todas las mañanas llego acá, reviso los correos, coordino a los contratistas, hablo con los chiquillos para ver que les falta. Empiezo a llamar contratistas. Luego de eso coordino con los chiquillos algunas pegas puntuales que

se me dan a mí, que yo se las encargo a ellos. Y ya después terreno y revisar, supervisar, que estemos trabajando de acuerdo al programa. El programa se da semanalmente. Que se vaya cumpliendo eso.” (Jefe de terreno)

Posteriormente, se encuentran los jefes de obra, quienes trabajan de la mano de los supervisores y tienen un cargo de coordinación. Ellos son los encargados de indicar cuáles son los trabajos que se deben hacer a los capataces y velar que tengan todos los materiales disponibles para la ejecución. *“planificar las pegas. Ver a los subcontratos, planificar todos los tipos de trabajo, después darme la vuelta al perro, lo que vale decir, cuando uno deja a un personaje trabajando yo tengo ir a darme la vuelta pa allá, ver como está, ver qué condiciones tiene y todo eso.” (Jefe de obra).*

Finalmente, dentro de los mandos medios, se encuentran los supervisores. Ellos son los encargados de velar porque la obra se ejecute de manera correcta, y tener el trato directo con los trabajadores. *“Respecto a los supervisores es básicamente, son los que hacen el trabajo en sí y supervisan que los maestros hagan lo que nosotros pedimos, de acuerdo a la programación de obra.” (Administrador de obra).* En ese sentido, también son responsables de cerciorarse que las condiciones de trabajo sean las apropiadas para evitar cualquier tipo de accidente.

“Y claro tienen también funciones los supervisores, de preocuparse de hacer bien el trabajo, de preocuparse que el viejito vaya, si tiene que meter una plancha, que exista un andamio bien armado. No sé, de todas esas cosas que son a diario, los trabajos que requieren, tienen que preocuparse. En general siempre hacen ese tipo de trabajo, no tienen que hacer otra cosa a no ser que sea algo puntual que nos hayan solicitado de más arriba.” (Administrador de obra)

Respecto a la formación profesional de cada uno de estos cargos, se dividen en dos grupos. Por un lado, están los jefes de terreno y sus superiores, quienes poseen algún tipo de título profesional; mientras que los jefes de obra y sus subalternos, no suelen tener títulos profesionales y, en su mayoría, aprendieron a través de la experiencia.

“están los PT, son profesionales, son ingenieros en construcción, ingenieros civil en algún caso, pero aquí somos todos profesionales, tenemos el título de ingeniero. Y desde el jefe de obra hacia abajo, algunos tienen el técnico no terminado, no sé, el cuarto medio y tienen algún curso de jefe de obra. (...) Se formaron en la obra, que partieron, no sé, de supervisor, y luego suben a jefe de obra por tener mayores habilidades, capacidades pa llevar ese cargo.” (Administrador de obra)

De todas formas, algunas capacitaciones se les han realizado a los supervisores sobre cómo realizar las distintas tareas, las cuales son valoradas por los capataces. Sin embargo, la mayor parte de sus conocimientos se basan en su trayectoria.

“Por ejemplo, en otros rubros yo he tenido hartas capacitaciones. Porque yo llevo más de 20 años de capataz ya. Tengo 43, empecé a los 23. Por eso te digo que tengo harta experiencia. Pero me sirven las capacitaciones porque yo no pude estudiar. Entonces yo tengo mi cuarto medio, pero trato de aprender.” (Supervisor)

Adicionalmente, se encuentran los contratistas. Estas son empresas que son contratadas para cumplir con una tarea específica dentro de la construcción, por lo que su composición y funciones son variadas. A grandes rasgos, ellos también poseen la figura del mando medio, donde cuentan con supervisores para controlar el trabajo de sus operarios.

“Es básicamente coordinar, los diferentes trabajos que pide el cliente, en este caso Manquehue. En este caso es hacer entrega de recepciones de muebles. Sacar las observaciones de alguna casa. Y obviamente ir en paralelo con la instalación de muebles, que en algunas etapas ya hemos terminado pero que en otras todavía estamos instalando

muebles". (Contratista)

Su trayectoria laboral es similar a la de los capataces, ya que comienzan como ayudantes u operarios en la obra, para luego de haber adquirido cierta experiencia, pasar a cargos de supervisión, aunque en esta obra en particular, varios contaban con títulos técnicos.

"Por mi lado trabajé un tiempo de maestro y también estudié paralelamente. Saqué un título de técnico en construcción en enseñanza superior. Y obviamente ahí te permite dar un poco más de conocimiento teórico en la práctica. Pero siempre trabajando en el área de construcción en diferentes faenas, producto de todo lo que es construcción."
(Contratista)

Si bien, se valora la adquisición de nuevos conocimientos a través de cursos formales, la experiencia como medio de aprender la labor la consideran central. *"Si me sale un cursito igual lo agradezco y lo pago. Pero hartito se aprende acá, hartito se aprende aquí. En terreno."*
(Contratista)

Ellos tienen a cargo entre 6 y 8 trabajadores por supervisor, pero va variando según el tipo de trabajo que están desempeñando y de la etapa de avance de la obra. *"Al momento de cuando se está trabajando, en plena instalación, son 6 trabajadores. Son dos maestros, tres maestros y tres ayudantes."* (Contratista). Ellos se distribuyen de manera dispersa en el espacio, ya que no todos se ocupan de realizar una tarea dentro de las casas en construcción, sino que también en otros lados de la faena, lo que dificulta su control. *"Lo que yo quiero decir es que tú puedes tener trabajadores en una casa o distribuidos."* (Contratista)

Además, deben conformar los equipos según las necesidades que el trabajo requiere. Es por ello que dentro de sus funciones está la gestión del recurso humano, seleccionando a las especialidades específicas para la tarea a realizar. *"Entonces tu ahí te empiezas a darte cuenta que gente te sirve para poder cumplir tu programa, acaso está calificada. Puedes tener gente también pero no está calificada para hacer el trabajo y te lo hace, resulta que lo hace mal y tiene que venir otra persona a solucionar ese problema."* (Contratista). Es por ello que se vuelve sumamente importante tener a gente de confianza, la cual te asegure que va a realizar el trabajo de la manera adecuada y, en consecuencia, se empiezan a repetir de manera recurrente entre las distintas obras. *"En el caso mío con el tiempo que llevo ya en la construcción conozco mucha gente. Entonces siempre busco las personas que han trabajado conmigo, voy a la segura, que tengan los conocimientos para poder trabajar en terreno."* (Contratista).

Adicionalmente, ellos también se deben encargar de aspectos administrativos y contractuales, lo cual resulta especialmente desgastante sobre todo cuando son empresas pequeñas, donde una sola persona o un grupo reducido se responsabiliza de todo eso.

"Pero básicamente, claro, es ver todo el tema de los sueldos. Hay que ver el tema de los bonos, porque hay bonificaciones de por medio, que son incentivos. Por ejemplo, de llegada, incentivos por bono de producción. Todas las quincenas, los 15 ya tengo que tener esa planilla de los trabajadores, para poder informarlo y para que se pueda pagar."
(Contratista)

[Multitareas] X1: Es complicado igualmente manejar el tema, porque más que todo, tiene que ser administrador, tiene que ser supervisor, tiene que ser jefe. Tiene que velar por todo, por la seguridad del trabajador, por el sueldo del trabajador, por el trabajo que quede bien hecho. Y pa que estamos con cosas, soportar carácter para que el trabajador llegue día a día y pueda trabajar. Es difícil congeniar con personas así. Pero no imposible. Porque son caracteres diferentes, puede salir de todo tipo de persona. (Contratista)

Respecto a la seguridad laboral, se observan que hay algunos cargos que mantienen una mayor

estabilidad que otros. En particular, se observa que los cargos profesionales tienden a perdurar más en la empresa, mientras que los supervisores son los que más rotan.

“los que llevan menos tiempo en algunos casos son los supervisores, que llevarán acá meses, 8 meses. En general son los supervisores los que rotan más. Pero desde el jefe de obra hacia arriba son como estables llevan años trabajando acá. El que llevará menos llevará unos 3 o 4 años.” (Administrador de obra).

Ahora bien, se mencionó que la organización posee una estructura jerarquizada, por lo que la información viaja de manera vertical dentro de ella. *“Y en realidad diariamente nos juntamos acá con los PT que en el fondo me junto con ellos y ellos transmiten hacia abajo hacia los otros cargos también.”* (Administrador de obra). Sin embargo, existen instancias de planificación donde participan todos los mandos medios, incluso los contratistas, donde se definen los pasos a seguir en la semana y se evalúa el avance.

“En general todas las semanas tenemos reuniones que se llaman [las planas] acá. Y es donde revisamos la programación de obra, también se presentan los indicadores de calidad, se presentan las actividades de prevención, lo que estamos fallando. (...) Todo lo que tenemos mensualmente durante cuatro semanas y diariamente lo vamos viendo en la semana. Pero en general son esas reuniones y con todos, o sea van todos. Va el jefe de obra, supervisores, PT. Nos juntamos todos una vez a la semana y en la semana nos juntamos con los distintos profesionales.” (Administrador de obra)

A pesar de estos esfuerzos de coordinación, siempre existen imprevistos que impiden que se cumpla con lo planificado.

“Mira yo cuando la bajamos a la reuniones, siento que todos la comprenden, siento que todos están de acuerdo, cuando hay una objeción me levantan la manito y todo el asunto, pero llegamos a un acuerdo. Ahora, eso es en la reunión. Después cuando vamos a terreno no está tan bien hecho como lo conversamos o no está tan bien ejecutado o no lo hacen como lo conversamos, pasan distintas situaciones.” (Administrador de obra).

Ello genera retrasos en el avance de la obra, y donde se deben improvisar soluciones o reacomodos en muchos casos. Ello se genera, probablemente, por la multiplicidad de actores que deben operar de forma coordinada y armónica para que la planificación pueda ser cumplida. *“se planifica pero hay otras cosas externas que influyen. Ponte tú, el material tenía que llegar el día martes, del proveedor. No, el proveedor se atrasó. No te va a llegar el martes, te va a llegar el viernes. Y todo lo que planificaste ya está mal, porque el proveedor no cumplió con su compromiso.”* (Administrador de obra)

En el caso de los contratistas, ellos deben mantener una comunicación constante con la mandante, particularmente con los mandos medios. No sólo deben planificar el avance de la obra, sino que también, en su tarea de velar por las condiciones de trabajo, exigen a la mandante que disponga de las herramientas y un terreno apropiado para desarrollar el trabajo.

“Para poder terminar su trabajo yo necesito ciertas condiciones, y yo se lo transmito a ellos. Los otros contratistas también necesitan ciertas condiciones para poder realizar su trabajo, y esa responsabilidad la ejerce la constructora. Tanto con su personal que tienen ahora o el personal de terreno que también es encargado de tener contacto con nosotros.” (Contratista)

2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST

2.1. Formación en SST

En la empresa, se solía hacer capacitaciones sobre SST en el trabajo, las cuales eran realizadas por la Mutual y eran bien valoradas. Actualmente eso no ha persistido tras la pandemia, y es algo que los trabajadores quisieran que volviera.

“Pero como llamar algún día a los PT y hacerles una capacitación... no. Antiguamente se hacía, antiguamente en Manquehue y yo diría que después de la pandemia se perdieron muchas cosas en tema de prevención. Antes se hacían y venían de la mutual, hacían charlas acá me acuerdo, eran rebuenas. Pero hoy día eso se ha perdido, hartó.” (Administrador de obra)

En particular, un tipo de capacitación que se le daba mucha importancia es sobre la legalidad. Esto, como veremos más adelante, debe estar relacionado con la responsabilidad penal que recae en los mandos medios en caso de accidentes, por lo que les interesa estar bien informados para evitar represalias si es que llega a ocurrir alguno. *“Entonces yo con la gente hago capacitaciones de los artículos. Hablar con la gente de lo que es la ley 16.744, la 594, el decreto supremo 594”* (Mando medio).

Anterior al COVID, se tenía incluso una política de incentivos donde se generaban premios por la prevención, pero es otra práctica que se ha perdido.

“Nos daban hasta premios por concursos, se hacían concursos aquí, donde se premiaban a los viejos. Pero todo eso se perdió. Después de la pandemia se perdieron los cursos, se perdieron los incentivos, todo eso.” (Mando medio)

En el caso de los contratistas, ellos se sienten capacitados para ejercer labores de prevención dentro de sus tareas, aunque reconocen sus limitaciones. *“Capacitado uno se siente creo yo, pero expertos no somos. Porque si pedimos asesoría es que es más experto en el tema. Pero capacitados estamos para decirlo. Y aptos para cumplirlo, me entiende.”* (Contratista). Por lo tanto, consideran que el área de prevención es importante, ya que ellos son los expertos en el tema, por lo que los consideran asesores y quisieran tener una mayor información de parte de ellos. *“Sí, necesitamos más asesoría teórica, todos los materiales, las leyes.”* (Contratista).

2.2. Percepciones sobre condiciones de seguridad y salud

Es de conocimiento general que la construcción es un rubro peligroso. Basta con ver las tasas de accidentabilidad del sector. Es algo que los trabajadores están conscientes. *“La persona tiene un reflejo muy grande para trabajar. No es como trabajar en otros lados. Aquí el reflejo es mucho, la exposición es harta y en todo ámbito.”* (Contratista). En ese contexto, hay que etapas que son más peligrosas que otras, donde la obra gruesa destaca al resto. *“Es que el proceso constructivo, si estamos en obra gruesa, estamos saltando hoyos, haciéndole el quite a los clavos, a la obra gruesa. Entonces hay un gran porcentaje de riesgo.”* (Contratista).

Según los relatos, esta empresa no ha sufrido muchos accidentes, aunque la pandemia marcó un antes y un después en la seguridad. Si se analiza los últimos proyectos que ha desarrollado la empresa, se observa un saldo variable en accidentabilidad, donde han ocurrido eventos esporádicos. *“Así que ha sido bien variado, hay algunos que no tenemos nada, otros que suben un poquito más. Depende de las condiciones que tenemos, el que nos fue mal fue por COVID. Fue por situaciones específicas.”* (Administrador de obra). El accidente reciente que tuvieron previo a la pandemia ocurrió por un descuido del trabajador que operaba una herramienta, debido a que no se encontraba con sus EPP. En el resto de ellos no hubo accidentes.

“Hemos tenido proyectos bien buenos, nosotros venimos desde el 2019 haciendo proyectos todo este grupo juntos. En el 2019 tuvimos un proyecto que tuvo un accidente y fue de los accidentes tontos que digo yo. Fue una virutilla que le saltó a un viejito porque no andaba

con las antiparras. Fue lo único. En el segundo proyecto tuvimos cero accidente. Fue un proyecto como de 18 meses y tuvimos cero accidentes.” (Administrador de obra)

Tras la pandemia, la situación cambia al cambiar también las prioridades. Se prestó más atención a temas relacionados al COVID, además que la construcción ha sido un sector que le ha costado mucho recuperarse, incluso en términos de mano de obra. Como consecuencia, la empresa ha sufrido más accidentes.

“El tercero que tuvimos más problemas porque fue la pandemia, se enfermaba la gente. Hubo semanas que no hubo supervisión porque estaban todos con COVID y aquí no pueden estar con COVID obviamente. Y se generaban más focos de peligro por decirlo de alguna forma. Ahí se hizo un accidente más grave que te conté de los moldajes.” (Administrador de obra).

Los accidentes que han ocurrido no posteriormente no han sido graves, pero variados en tanto a las condiciones y a la fuente de riesgo. *“Ahí se dio vuelta un camión pluma, pero no tuvo consecuencias, solo el camión que se dio vuelta. Una viejita que se cayó en la escala que iba bajando con un peso y se tropezó. No son accidentes graves, pero en sí son accidentes igual.” (Administrador de obra)*

En ese sentido, los participantes consideran que las medidas de prevención de la empresa no son suficiente debido a que no existe mucho compromiso por parte de la gerencia con la seguridad, pero tampoco de parte de los trabajadores. *“Falta mucho, sí falta mucho de parte de jefe y trabajadores igual. Es de las dos partes. (...) X3: Es muy poca conciencia de lo que es seguridad, en cuanto a lo que son los trabajadores. Hay muy poca conciencia de seguridad. Y en cuanto a la jefatura tampoco es que le pongan mucho empeño con el tema de la seguridad.” (Trabajadores).* Ello se traduce en un uso deficiente de las EPP y de evitar otras medidas de prevención por parte de los trabajadores. Además, cuando se les insiste en que resguarden la seguridad, se fustigan y se genera conflicto con las jefaturas, quienes prefieren evitar los malos ratos.

“Pero la mayoría anda sin casco, sin zapatos de seguridad, andan con zapatillas. Andan como si estuvieran haciendo un pololo (sic). No la mayoría pero sí mucha gente de subcontrato y de la casa. Entonces el decir "maestro tiene que ponerse el casco" es tirarse a la gente encima entonces andan... y los jefes tampoco hacen nada por decir oye sí tienes que usar esto. Nosotros quedamos de malos, somos nosotros los malos porque no hay apoyo de jefatura tampoco en ese sentido.” (Trabajadores)

Al consultar sobre qué se podría hacer para mejorar ese compromiso, se sugiere la realización de capacitaciones para aumentar la concientización sobre la importancia de la prevención y seguridad en la obra. De esa manera, no se necesitaría tener un control tan directo sobre los trabajadores, ya que ellos mismos estarían atentos a los peligros adyacentes en cada tarea. *“Para poder llegar a un 0 accidentes tendrías que controlar los comportamientos de las personas. Ante eso uno lo que puede tener es básicamente llevar un tema más de control, de la gente, de más capacitación. Darles más conocimientos.” (Contratista).*

Por otro lado, surge el problema de la poca especialización de algunos cargos. Este es un problema que surgió tras la pandemia, ya que al sector le ha costado mucho la captación de mano de obra, por lo que a veces se contrata a personas para un trabajo que no tienen experiencia haciéndolo.

“Eso nos pasó mucho después de la pandemia. Que al final contratábamos gente por necesidad, antes le hacíamos una entrevista, se buscaba, se investigaba de dónde venía, si realmente era carpintero, andamiere. Y después de la pandemia como faltaba mano de obra, como dice, llegaba cualquiera con un currículum que lo podría haber hecho una hora antes y lo contratábamos. En terreno nos damos cuenta que no servía, no era para eso.

Eso nos pasó harto después de la pandemia. Bueno hasta ahora todavía nos pasa.”
(Mandos medios)

La especialización es algo muy importante dentro de la construcción, ya que las tareas que se realizan van cambiando a medida que va avanzando la obra. *“porque la construcción siempre la miran como que es una pega como que no tiene... como que es rutinaria. Pero a la vez también hay que cambiar la rutina y sobre todo a la gente hay que especializarla para que no les pasen accidentes.”* (Mandos medios).

De manera paralela, se pone mucho énfasis en la experiencia, ya que gracias a ella se toman mejores decisiones a la hora de enfrentarse a problemáticas propias del terreno y se está acostumbrado a utilizar apropiadamente sus EPP y a aplicar los protocolos. *“No la experiencia es estar atento a las condiciones del terreno, a lo que va a hacer. Independiente de si es un viejo nuevo, si no tiene experiencia, si no está acostumbrado con guantes. Los deja de lado y se expone a que le pase algo, que se corte un dedo.”* (Contratista)

Finalmente, se suele culpar a los contratistas por los malos desempeños en seguridad, pero es algo que se va a analizar en profundidad más adelante. *“Segura, es segura. Pero el tema es que sabe que pasa, hay muchos subcontratos.”* (Mandos medios).

2.3. Experiencia de accidentes graves y fatales

La mayoría de los participantes han tenido experiencia con accidentes de distinta gravedad, aunque no necesariamente en la obra o la empresa. Para abordar sus relatos y las causas que provocaron tales eventos, se distingue entre factores contextuales y factores individuales.

El primer grupo refiere a los factores de contextos, los cuales también son mencionados como “condiciones riesgosas” que pueden producir riesgos. Es tarea de los mandos medios preocuparse que ellas no existan o se reduzcan lo más posible. *“preocuparme sobre todo del tema de las condiciones, porque aquí las condiciones son las que hacen que se pueda producir un accidente.”* (Mandos medios).

En la obra, se detectaron tipos de condiciones riesgosas. Por un lado, se encuentra la fatiga de material, la cual fue la más mencionada. Los materiales no solamente se refieren a materiales propios de la construcción, como fierros o tablas, sino que también a componentes de la maquinaria.

“No sé cómo fue, pero estaban haciendo las coronas del segundo piso, que se hacen con camión pluma porque el montaje es metálico. Entonces ese día estaba el camión pluma, estacionado, no me acuerdo si estaban bajando o subiendo. (...) Y el pluma movió el brazo. Y estaba el trabajador encima del moldaje, entonces lo arrastró con todo y moldaje, al trabajador. Fue grave, pero no se quebró nada. Fue el puro machucón, pero fue grave si porque lo arrastró, lo pasó por fierros que tenían puntas. No le pasó nada pero...”
(Mandos medios)

En este caso, el problema que ocasionó el accidente está relacionado a una mala mantenimiento de la máquina. A veces estos problemas son imperceptibles cuando se está trabajando, por lo que la mantenimiento es una condición importante para la prevención.

“O sea por la investigación que se hizo se llegó a la conclusión de que fue un problema de la máquina. Según el operario el brazo se activó solo. No sé si eso se podrá hacer o no, será verdad o no pero fue la conclusión a la que llegaron. Creo que le faltaba una mantenimiento” (Mandos medios)

Ante esta posibilidad, se han implementado medidas de prevención en caso que falle la

maquinaria. Tal es el caso de un trabajador que debe estar vigilando alrededor del camión pluma en caso que se le corten los frenos o avance por otro motivo y evite que haya otra persona transitando cerca de él. *“No estaba contemplada, y desde ese minuto nos dimos cuenta que sí, hay que tener alguien que esté avisando: no pasen por ahí porque hay un camión pluma, entonces desde ahí hicimos la capacitación, llamamos al proveedor, se juntó con toda la gente. Tomamos medidas, digamos.”* (Administrador de obra).

Otro tipo de motivo relacionado corresponde a cuando no se instalan de manera apropiada o no se ensamblan de buena manera los soportes sobre los cuales los trabajadores van a operar. Tal es el caso de los andamios o los puntales. Ello es especialmente peligroso cuando se trabaja en altura.

“Hemos tenido accidentes que son importantes, ponte tu uno que se soltó una bandeja de un andamio y se cayeron unos viejitos, gracias a dios cayeron en una loseta que había ahí. Y fue porque los jóvenes que hacen el trabajo de armado apretaron mal una tuerca. Son tantas tuercas en la casa que una quedó mal apretada y cedió.” (Administrador de obra)

En este caso, el accidente estuvo relacionado a que no se utilizó la herramienta precisa para realizar el apriete y, sumado a que cerca del andamio se estaba hormigonando, un poco de material se mezcló con la tuerca y la soltó. En ese sentido, se vuelve sumamente importante contar con las herramientas adecuadas para la realización de cada tarea.

“No si no es tiempo, lo que pasa es que esa pieza, cuando ellos la aprietan si no le sacan el escombros que queda en la orilla. El líquido que sale del hormigón capaz que haya que caído en la tuerca y queda como una bolilla, entonces cuando el viejo apretaba no le dio más tuerca. Entonces la mejora es que ahora yo pedí una llave de tuerca para darle el apriete que corresponde. Entonces ahí la empresa cumplió, está dando las cosas que se necesitan. Para poder mejorar esa condición y que no vuelva a pasar de nuevo.” (Mandos medios)

Por otro lado, se encuentran los accidentes producidos por factores individuales o subjetivos. En términos generales, se considera que falta una cultura de seguridad en la construcción, lo que dificulta cualquier planificación o medida de prevención que se pueda aplicar. *“Pero hay gente que no le interesa el tema de la prevención. Y aunque tu vivas ahí como Pepe grillo diciéndole oye cuidate, finalmente es un tema de cultura igual.”* (Administrador de obra).

Uno de los principales factores que se mencionan en esta dimensión es el descuido o desconcentración. Algunas veces se producen por problemas personales que tienen los trabajadores, los cuales no les permiten enfocarse adecuadamente en su trabajo, volviéndose así en factores de riesgo.

“De repente la gente igual andan con problemas, andan con sus problemas de la casa, no se concentran en lo que están haciendo. Hay varios aspectos psicosociales que considerar también. Entonces también hay que ayudar a la gente en eso. Y definitivamente algunos trabajadores son descuidados, hay algunos que no les interesa.” (Administrador de obra)

Otro factor que induce al error es el ritmo de trabajo. Como se mencionó en otros apartados, la construcción es un rubro intenso, donde gran parte de las veces los trabajadores están apurados. Ello aumenta el riesgo, sumado a factores climáticos o la condición de la superficie.

“Apuro. Así de simple, por apuro. La caída del mismo nivel sobre el techo fue porque le estaban exigiendo al subcontrato que tenía que ir a pintar. Cuando nosotros dijimos(...) que el techo estaba muy mojado. Hubo niebla en la mañana, entonces el piso estaba muy resbaloso. Le dijeron que no se subiera, que no se subiera. Se subió y tuvo el accidente.” (Trabajadores)

Además, como se adelantó anteriormente, es muy importante la especialización de las labores, lo cual es profundamente sensible en el uso de la maquinaria. Una mala manipulación está sujeta a

un alto riesgo de generar accidentes. Es por ello que ellas también se van perfeccionando en su confección.

“Es lo que recién hablábamos, porque por ejemplo, una partida, el canastillo era arcaico, ahora se prohibió el tema de los canastillos. Antes la maquina tenía dos tuercas y ahí se colocaba el canastillo. Y por el tema de ahorrar costos, en vez de arrendar una planitud, se arrendó una excavadora. Entonces que pasa, que una excavadora tiene una manilla aquí y usted la baja y la sube. El viejo como no sabía ocupar la máquina, no dejó el seguro. La dejó abierta. Entonces obviamente con el tablón, giró, ahí les pegó a los viejitos.” (Mandos medios).

También pasa que los trabajadores inventan soluciones cuando se les generan ciertas dificultades. Eso se había mencionado anteriormente, pero ciertamente es un factor de riesgo que está presente en este tipo de prácticas. *“Entonces ahí pasan los riesgos, porque la gente inventa cosas. Ve lo que son las fichas, lo revisa y no se investiga, ahí se producen los accidentes.”* (Mandos medios). Por último, en la construcción se hace vital una adecuada comunicación, debido a que las tareas son colectivas y requieren de una fuerte coordinación entre todos los participantes. *“es el tema de la comunicación, si yo tengo harta comunicación con la gente no va a haber un accidente. Pero la idea es que nunca pase. Pero igual es complicado que no pase un accidente grave, porque es mucha responsabilidad.”* (Mandos medios).

3. Seguridad reglada

A continuación, se tomará en consideración el papel que los mandos medios juegan en el entramado de normas, reglas y protocolos de seguridad establecidos por la faena D.

En resumen, el sistema de gestión que regula la seguridad de la presente obra asigna varias funciones y tareas que los mandos medios deben cumplir diariamente, semanalmente y mensualmente tales como: charlas, observaciones, personalizados, etc. Se registra en los mandos medios un fuerte compromiso con estas actividades debido a su función de respaldo en caso de accidentes de trabajadores: tener al día toda la documentación los pone al seguro de sanciones.

Respecto de otras obras no se registran conflictos y diferencias abiertas entre mandos medios y acción fiscalizadora de los asesores en prevención, sin embargo, es posible afirmar que en los mandos medios de la empresa mandante se detecta cierta resistencia más solapada. Al contrario, los supervisores de empresas contratistas parecen mostrar más conformidad y adherencia con las exigencias formales de seguridad.

3.1. Percepción de Mandos medios sobre seguridad reglada

En la opinión general de los entrevistados, la presente obra se caracteriza por tener un sistema de normas y de exigencias formales en materia de seguridad que es exigente, que es aceptado por parte de las líneas de mando y que es objeto de constante vigilancia. *“Acá son exigentes, en terreno anda el prevencionista. Yo lo veo siempre, anda pendiente de que uno cumpla con lo que se requiere”* (Contratista).

En particular se identifican como puntos fuertes de este esquema la exigencia de respaldar con documentos firmados la entrega efectiva de charlas de seguridad o de inducciones, o de completar documentación más compleja en la cual identificar los riesgos a abordar durante el proceso productivo y las acciones de mitigación. Se trata en este último caso de los llamados PTS, que los supervisores de contratistas deben luego entregar a los asesores en prevención de la empresa mandante:

Es un programa de trabajo seguro, donde te indica cuales son las labores del trabajador

que debe desarrollar en la obra, cuáles son los alcances, cuáles son los objetivos y donde debe trabajar un trabajador. En caso de muebles yo tengo que entregar el PTS de instalación de muebles. En el caso de si tengo cubierta tengo que entregar un PTS de cubierta donde indica a que polvos está expuesto el trabajador y cuáles son las formas de mitigar ese polvo. Todo eso tiene que estar documentado y yo le tengo que entregar a prevención acá. (Contratistas)

Los supervisores de las empresas contratistas parecen mirar con buen ánimo este entramado de reglas y protocolos. “Por ejemplo, yo estoy haciendo el de carpintería por un lado, ya. Pero si yo me cambio, tengo que hacer una matriz de riesgo nueva. Porque es otra área de trabajo” (Contratistas). A diferencia de los supervisores de la empresa mandante que, al parecer, son más indolentes y cumplen a regañadientes las exigencias de los asesores en prevención

tengo que andar detrás de ellos para que entreguen la documentación a prevención. También dicen lo mismo. "Para qué tanto papel". Y tengo que estar detrás de ellos, porque no cumplen, y al final están al último día entregando todos los papeles del mes (Jefe de terreno)

Sin embargo, entre los supervisores de la empresa mandante destaca uno (“un caso especial” afirma el jefe de terreno) que muestra compromiso e interés prioritario en cumplir. Esto se debe a su trayectoria anterior, a la experiencia, formación y conciencia adquiridas respecto de la importancia de la seguridad en el trabajo

A mí no me complica, a mí me faltan papeles, porque yo pido más. Te pasan pocos. Porque yo tengo los cursos de los temas legales entonces yo me manejo por eso. Porque yo entre más papeles, más documentación, más me respaldo. (Supervisor)

El tema de tener la propia documentación al día es una preocupación no menor para los mandos medios de la obra al ser responsables en primera persona de la vida y la muerte de sus trabajadores. En caso de accidentes graves, de hecho, los mandos medios entrevistados se muestran conscientes de que el tener los papeles debidamente llenados y firmados les otorga una tutela a la hora de las investigaciones, y de esta manera les asegura frente a la amenaza del despido o hasta de la cárcel

si hay accidente yo puedo irme preso si no tengo mi documentación al día o mi personalizado que me respalde como herramienta de trabajo. (Supervisor)

Van a hacer el tema de la investigación, van a preguntarle a los trabajadores "¿este gallo le dio la charla?". Y si yo entrego mis charlas, yo me respaldo. (Supervisor)

Una preocupación especial la expresan los supervisores de contratistas que más allá de las sanciones individuales que pueden sufrir ven el peligro de ver arruinada la misma empresa contratista por la cual trabajan, al tener que pagar montos de indemnizaciones insostenibles para empresas de menor tamaño como aquellas:

*No uno nunca sabe cómo van a reaccionar los familiares. De hecho hay staff de abogados que se dedican a reventar a los contratistas.
X1: Y los hacen pebre. (Contratistas).*

3.2. Tareas y funciones de seguridad requeridos por su puesto de trabajo

Los mandos medios de la presente obra cumplen distintas funciones y tareas para promover el cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos por la empresa mandante.

En general los entrevistados, con especial énfasis los contratistas, ponen el acento en la importancia de vigilar en terreno los comportamientos de los trabajadores y de disponer las

condiciones laborales necesarias para que sus labores pueden desarrollarse con seguridad. En el primer caso se trata de controlar que los trabajadores respeten el uso correcto de los EPP

el control en el día, pa que vamos a estar con cosas, el maestro sea como sea de repente no se puede amarrar arriba porque está en altura, o se saca el casquito o está cortando con esmeril angular por ejemplo, uno no se puede... hay que estar ahí pendiente de que se ponga sus antiparras, sus guantes, sus audífonos. (Contratistas)

En el segundo caso se trata de anticiparse a posibles riesgos o situaciones problemáticas y de manera proactiva asegurarse que antes del comienzo de las faenas el terreno esté seguro y los trabajadores protegidos. Transpare de estas palabras un sentido muy profundo respecto de la responsabilidad de los supervisores hacia los trabajadores:

X1: Independiente de que ellos sean, tengan instintos de seguridad. Nosotros tenemos que partir primero antes de que a ellos les pidan los zapatos (...)

X2: Es que no es responsabilidad del viejo, la responsabilidad es de uno. Si lo manda a ejecutar un trabajo uno tiene que ver las condiciones del terreno y ver que elementos de seguridad va a usar para ejecutar el trabajo. No podemos llegar a eso de que el viejo nos tenga que venir a nosotros a decir que necesita para hacer el trabajo. Eso es responsabilidad de nosotros. (Contratistas)

Para ordenar y controlar la acción de los mandos medios en seguridad, el sistema de gestión de la obra contempla un “personalizado”, documento en el cual mensualmente se reportan las actividades realizadas así como las acciones o condiciones inseguras que se detecten durante el ejercicio de sus labores. El personalizado se entrega a fin de mes a los asesores en prevención, y representa otro documento que, como visto en el capítulo anterior, puede servir como respaldo en caso de accidentes graves o fatales

Tengo el tema de lo que es las observaciones de conducta (...) le hago una observación, le llamo la atención y respaldo con un documento. Y si llega a pasar algo a futuro, yo tengo mi papelito que me respalda. (Supervisor)

El personalizado es un documento que corresponde a los supervisores. El jefe de obra y el jefe de terreno no lo usan, pero sí deben apoyar en el ámbito de la fiscalización interna y eventualmente aplicar sanciones

No, eso lo ven a nivel de supervisor, jefe de obra y jefe de terreno, que soy yo, no vemos eso. Lo que sí, nosotros en terreno fiscalizamos o si vemos a alguien sin casco o que está haciendo algo malo, se lo corregimos. Y ya de eso también están las cartas de amonestación que eso también podemos hacer nosotros. (Jefe de terreno)

Otra de las tareas que tienen que cumplir los mandos medios es comprobar y resolver las observaciones que el asesor en prevención de riesgos comunica en el sistema IPA (Índice de Probabilidad de Accidentes) mediante fotos. A diferencia de otras obras participantes del presente estudio, en este caso esta actividad no representa una carga para los mandos medios o un motivo de conflicto con los asesores en prevención

el IPA que es el prevencionista que nos saca fotos de errores que tenemos, y tenemos que corregirlos dentro del día. Ese informe se va a toda la jefatura y se hace un informe mensual y todo. Pero fuera de eso no tenemos nada más (Supervisor)

El IPA, eso sí, representa un instrumento que difunde a lo largo de la línea de mando los problemas de seguridad que existen y de esta manera permite al administrador de obra controlar el desempeño de los mandos medios y activarlos para respetar los plazos establecidos

Sí, el IPA yo lo veo en línea, lo veo. Ponte tu sí es Carlos que tiene un 17% voy y le digo, por qué está pasando, no sé, tienes hasta tal día para solucionar. Las cosas más graves tienen que ser inmediatamente resueltas, las cosas que son menores tienen como 3 días y las otras un poco más de tiempo. (Administrador de obra).

Otro compromiso fundamental para los mandos medios es llevar a cabo las charlas de seguridad que diariamente y semanalmente se llevan a cabo en la obra. En el primer caso son las charlas “de los cinco minutos” antes del comienzo del turno, que el supervisor tiene con su equipo de trabajo y que de repente pueden alargarse más dependiendo de los temas a tratar. En estas ocasiones los supervisores relatan poder tratar un amplio abanico de temas, que van desde el manejo de emergencias, al uso correcto de EPP o hasta temas más estrictamente legales:

La charla de los 5 minutos. Que de repente lo alargamos un poquito más por el tema de lo que son los temas que tratamos (...) El tema de rescate. Lo que es la brigada de emergencia, lo que es capacitación, uso de mascarilla, de la trompa... (Supervisor)

Yo más por la parte legal. A mí me gusta el tema de las leyes, de los artículos (...) Entonces yo con la gente hago capacitaciones de los artículos. Hablar con la gente de lo que es la ley 16.744, la 594, el decreto supremo 594 (Supervisor)

Entonces se le entrega todos los elementos de seguridad. El extintor, se revisan los alargadores que estén en buenas condiciones. Los sopletes a gas que tengan sus abrazaderas. Bueno y todos sus elementos de seguridad. (Contratistas)

También una vez a la semana todos los integrantes de la obra acuden a una charla integral en la cual el asesor en prevención de riesgos junto con algún supervisor aborda temas generales respecto de la seguridad. Los relatos recogidos en terreno, sin embargo ponen en evidencia algunos problemas que caracterizan estas charlas que van desde la escasa participación hasta la escasa utilidad, lo que implica un desafío para los mandos medios de la obra, y que será objeto del próximo capítulo.

Ahí van todas las personas, todos los equipos. Pero los que sí siempre están faltando son los subcontratos. Ellos no van a las charlas integrales. (Administrador de obra)

X2: Es que la cosa es como usen su EPP y el bloqueador, cuidense del sol...

X3: Es muy reiterativo.

X2: Y lo demás es pega, hay que sacar esta casa, esta casa, esta casa

X3: La charla integral que se hace aquí en conjunto de toda la obra, con la jefatura, se tocan los temas de seguridad, se tocan los temas del trabajo. Se toma todo en general, no enfocado...

X2: Tampoco asiste toda la gente. No asiste toda la obra, no asiste subcontrato. Son dos obras, no asisten las dos obras. Es super poco lo que asiste de gente y subcontrato nunca está. (Representantes de trabajadores)

4. Seguridad gestionada

A continuación, se analiza la capacidad de los mandos medios entrevistados para gestionar los temas de seguridad en el día a día laboral, haciendo frente a situaciones de riesgo no previstas en los protocolos, normas y procedimientos regulares.

En resumen, el desempeño de los mandos medios en seguridad se asocia de manera importante con su capacidad de ejercer liderazgos positivos, definidos como aquellos que saben construir una buena relación con las personas y que también saben entregar instrucciones e informaciones claras. Esto implica la necesidad de integrar en su quehacer diario habilidades y competencias

distintas (“ser psicólogo”, “ser autoridad”) que pueden representar a veces una sobrecarga respecto de las funciones formalmente requeridas por el puesto de trabajo. En la construcción de este perfil laboral se valora el aprendizaje basado en la experiencia directa más que en la capacitación formal la cual, de todas maneras, es ausente.

Además, el desempeño en seguridad de los mandos medios de la obra está influenciado poderosamente por la presencia de elementos contextuales que lo obstaculizan y limitan. Particular importancia adquiere en este sentido: 1) la prioridad que normalmente se asigna al avance de la obra y la consecuente marginalización de los compromisos en seguridad; 2) El clima de desconformidad que rige en la obra respecto de la actitud de la empresa en materia salarial, lo que se repercute en el escaso interés general hacia la seguridad.

4.1. Liderazgo en seguridad fruto de habilidades personales

Los mandos medios de la obra identifican de manera clara la capacidad de ejercer liderazgo como un aspecto esencial que caracteriza a su función dentro de la obra. De manera especial esto se vincula con la seguridad, ya que permite alinear las visiones y acciones de los trabajadores al respecto. Para este fin, los supervisores de esta obra han organizado una manera peculiar de entregar las charlas de seguridad al inicio de cada turno, rotando cada día y de esta manera tener una relación más cercana con los propios trabajadores:

Por ejemplo, a mí me toca el día lunes, a él le toca el jueves (...) Entonces así lo vamos rotando, para que la gente nos conozca y también nos respete. Porque usted sabe que cuando uno hace charlas también hace liderazgo. Al tener liderazgo yo puedo mantener gente idónea y en una pura línea. (Supervisor)

En este sentido, el líder que se valora positivamente en la obra es aquel que sabe construir una buena relación con las personas y que también sabe dar instrucciones e informaciones claras. Respecto del primer punto, los discursos recogidos en las entrevistas destacan que el mando medio debe ser capaz de acercarse a cada uno de sus trabajadores y poder comprender su estado físico y anímico:

Hay que conocer a la gente, hay que acercarse a un viejito, preguntarle como está. Ver las personas como son. Porque no todas las personas son iguales, no todas las puedo tratar de la misma forma. Yo tengo que acercarme a una persona para ver como está. Y cuando anda mal, sacarle conversa (Supervisor)

La capacidad de detectar a tiempo situaciones personales complicadas sería clave para evitar que a los riesgos propios del trabajo se sumen malhumores y tensiones capaces de generar ambientes propicios al accidente. Para eso, de todas maneras es esencial construir un vínculo de confianza con los mismos trabajadores, para que ellos mismos se sientan en condición de conversar temas más sensibles con sus jefaturas:

Si tu un día un lunes en la mañana te da lata venir al trabajo, o empiezas con el día mal, el trabajo ya no es para ti. Porque vienes con un mal humor, tienes compañeros que los vas a contagiar con tu mal humor. Trabajas con herramientas, con personas al lado, y si andas con mal humor posiblemente te vas a accidentar. Cuando yo presiento en un momento que le da lata ir a un trabajo, tiene que transmitirlo y decir sabe que necesito que me cambie de puesto, me traslade a otra obra o veamos que otra solución puede ser. Porque eso es crucial. Un maestro no puede andar enojado o andar contaminando al resto de los maestros. Porque cuando uno anda enojado eso genera un ambiente malo, eso uno también tiene que saber detectarlo. (Contratistas)

En definitiva, como visto en otras obras del estudio, se trata de adquirir herramientas y competencias de distinto tipo y saber jugar un papel cercano al psicólogo. Sin embargo, este proceso de “enriquecimiento” de tareas y competencias asociadas al cargo implica también costos

personales para los mandos medios:

Prácticamente entre comillas hay que hacerla como psicólogo. Pero la idea es no llevarse ese problema para la casa, porque tengo un riesgo psicosocial. Que después me afecta a mí (Supervisor)

Otra habilidad blanda que aporta al desarrollo de un liderazgo positivo es el saber entregar órdenes e informaciones de manera asertiva y transparente, evitando generar sombras y dudas que pueden arruinar las relaciones entre jefe y subordinado. Es el caso que por ejemplo viven los supervisores de empresas contratistas, que entre varias tareas deben hacerse cargo de establecer y cumplir con el pago de bonos y salarios para los trabajadores:

Entonces ahí la información y la transmisión de todo lo que es bonificación debe ser súper clara, debe ser transparente. Darles la información clara, este mes cuánto hiciste. Esto es lo que se va a informar. Entonces cuando sale su liquidación, su dinero, no haya una discrepancia por lo que él pensó que iba a salir versus lo que se le pagó (...) Ahí se evitan problemas con ese tema. Porque después viene el maestro y dice "es que yo pensé". (Contratista)

Para los interesados, entonces, el desempeño en el cargo de mando medio se acompaña inevitablemente con el proceso de construcción de un perfil que es complejo ya que implica obtener el justo equilibrio entre la empatía y la autoridad, lo que no siempre resulta:

Es que yo creo que todos los cargos en que se manejan personas son un poco de eso (...) también que te vean y básicamente en el puesto que estamos nosotros los maestros tienen que respetarte. Y tienen que ver una autoridad, no de ser amigo (...) (Contratista)

El ejercicio de autoridad sin cercanía humana y emotiva puede fácilmente tornarse en autoritarismo, sin embargo la simple búsqueda de amistad con los trabajadores que tiene a cargo puede ser igualmente dañina para el desempeño del mando medio ya que quita al mando medio la posibilidad de dirigir y promover conciencia de la seguridad en la obra:

(...) en mis tiempos cuando recién empecé yo era muy amigo de los maestros. Pero al final eso trae muchos malos ratos. (Contratistas)

Pero también notamos que hay otra parte de la supervisión que tienen un lazo tan estrecho con la gente, que no es malo, que de repente chuta el viejito pasa por el lado tuyo sin el casco y no le dicen nada. O el viejito sale de una casa sin bototos porque se cambió, los dejan andar con zapatillas, manga corta. Como que esas cosas se pierden cuando tienen mucha confianza. (Administrador de obra).

Este proceso se construye con el tiempo y sobre todo con la experiencia directa en terreno. Durante las entrevistas no se identifican especiales trayectorias formativas en materia de liderazgo vividas por los mandos medios

Ahora capacitación para liderar no han hecho nada. Ni he hecho yo tampoco. (Jefe de terreno)

El estudio sirve pero la experiencia es fundamental en construcción, porque se maneja gente y es complicado manejar gente. (Contratistas)

La importancia de la experiencia directa, de la experiencia en terreno residen en la posibilidad de conocer los secretos del oficio y así entender las reales dinámicas y exigencias que rigen las relaciones entre las personas que conforman una obra, las cuales pueden cambiar con el tiempo

Lo que usted aprende con la marcha, con el tiempo es el tema de lo que es liderazgo, mantener el liderazgo. Eso es lo que más aprende. Y aprende el tema de tratar a la gente. Antiguamente, usted igual es joven, antiguamente a la gente la trataban mal, a pura chuchada todo el día. Ahora no, ahora la gente se respalda con leyes. Yo no puedo tratar mal a la gente, es lo mismo viceversa. Ahora está internet entonces uno averigua y se va adaptando más al sistema. Entonces es totalmente diferente. (Supervisor)

4.2. Liderazgo en seguridad fruto de factores contextuales

El elemento principal que hay que tener en cuenta a la hora de contextualizar el desempeño en seguridad de los mandos medios es dado por la relación especialmente compleja que esta tiene con las exigencias de avanzar y cumplir con los plazos establecidos por los mandantes del proyecto en construcción. En este sentido esta obra, y en general todas las obras, se caracterizan por vivir una condición de constante e incesante apuro y frenesí. Las sensaciones que transversalmente comunican los entrevistados dicen relación, de hecho, con el constante atraso de los proyectos y con la consecuente necesidad de apurarse y correr:

Todo es para ayer. [En] el área de construcción siempre se está atrasados. (Contratistas)

La construcción siempre es como que vive, yo digo corriendo, porque la gente quiere cumplir los avances que se programan semanalmente (Administrador de obra).

Esta situación genera tensiones para los mandos medios, que son los principales responsables de concretar los avances y al mismo tiempo de velar por las condiciones de seguridad, obligándolos a refugiarse en la improvisación para encontrar alguna solución

(...) nos piden avance, avance. Y de repente hay que armar unos andamios rápido, por ejemplo. De repente el andamio, no sé, nos faltan piezas e improvisamos. E improvisamos para poder sacar la pega. Y muchas veces esa improvisación no es lo que corresponde (Jefe de terreno).

El uso de la expresión “improvisación” no es baladí y hace inmediatamente pensar en que los mandos medios puedan propender, en esas situaciones, hacia soluciones con alto contenido de precariedad en materia de seguridad, lo que efectivamente está confirmado por los relatos de los otros actores entrevistados. Es el caso de los supervisores de los contratistas, los cuales indican que el apuro que ellos de repente están obligados a pedir a sus trabajadores incentiva la posibilidad de accidentes:

Se puede exigir pero no sobre exigir al maestro. Porque igual es complicado, se te puede accidentar el viejo. Tú le sobre exiges, claro le puede suceder algo. No puede llegar a ese punto. (Contratistas)

Los representantes de trabajadores, en el mismo sentido, muestran que el apuro incentiva los mandos medios a descuidar sus compromisos con la seguridad, dejando de vigilar si se cumplen efectivamente las condiciones seguras y haciendo “la vista gorda”

X2: Te acordai que habíamos pedido una plataforma, nunca llegó. Para los segundos pisos por fuera, porque ya no hay andamios. Entonces muchos maestros tienen que trabajar en el aire con una escalera. Y eso es... los jefes los ven y hacen la vista gorda. Es sacar la pega...

X3: El avance es lo importante, prioridad...

X2: Es la prioridad para ellos. Les da lo mismo como se ejecute la pega. (Representantes de Trabajadores)

Es interesante apreciar que durante las conversaciones el discurso de los participantes se inclina hacia la reflexión sobre posibles causas de estas situaciones y sus implicancias para los mandos medios. En la vivencia del jefe de terreno, por ejemplo, las improvisaciones son decisiones de fuerza mayor que es necesario tomar rápidamente con el equipo de terreno y que son dictadas por las lógicas mismas del trabajo del sector más que por las órdenes que vienen desde arriba:

a mí nunca me han dicho, por ejemplo mi jefatura, avanza pero sáltate esto. Siempre me dicen que avance pero como corresponde. Pero uno en terreno uno tiene que optar hacerlo como corresponde y atrasarme más o cumplir las fechas. Y ahí es donde de repente hablamos con el equipo y tratamos de improvisar o inventar cosas. (Jefe de terreno)

Sin embargo, es posible percibir, en el trasfondo del relato, un cierto grado de soledad experimentado por los mandos medios a la hora de escoger un camino frente a la encrucijada entre avanzar como corresponde (es decir, con seguridad) y cumplir las fechas. La distancia entre el equipo de terreno y los altos mandos parece aún más notable en el caso de los capataces, que terminan metafóricamente aplastados por una tensión que parece irreconciliable:

la jefatura en este caso digamos que está acá en la oficina. Solicita el trabajo pero no ve las condiciones. A ellos les interesa que el trabajo salga, pero no cómo salga. No van a terreno a mirar. Y las personas que están en terreno son los capataces, son ellos los que están todo el rato apurados, exigiéndole a los trabajadores. Y los trabajadores por su lado le dicen al capataz "oye jefe sabe que, no estamos como para hacerlo aquí": "Hay que hacerlo porque mi jefe me está mandando que lo haga" (Representantes de trabajadores).

Para el capataz, en la práctica, se hace imposible proponer una solución compartida con los trabajadores que cuestione las órdenes provenientes de arriba, so pena el riesgo de caer en desgracia y ser etiquetado como poco productivo, con todas las posibles consecuencias negativas sobre su futuro laboral que es posible imaginar. De hecho, en algunas áreas de la presente obra se ha dado la ocasión para que los supervisores consulten a sus equipos sobre la mejor decisión a tomar, lo que ha sido inmediatamente negado por los mandos superiores:

Porque ellos [supervisores ndr] preguntan, tenemos que hacer esto pero cómo lo hacemos. Y uno tiene la instancia de indicarle al supervisor la mejor forma de hacerlo. Pero llega el siguiente, el jefe de un poquito más arriba y dice "no, háganlo". Ahí el problema (...) Porque si no hacemos el trabajo con las condiciones que tenemos es como que no quieren trabajar. (Representantes de trabajadores).

La sensación de trágica soledad frente a decisiones de tan grande envergadura parece diluirse cuando los entrevistados abordan el tema de la planificación de la obra. Desde esa perspectiva las tensiones vividas individualmente por los mandos medios se desplazan hacia los niveles organizacionales, lo que haría necesarias y posibles otros tipos de abordaje de esas situaciones, teniendo por ejemplo en cuenta los atrasos de los proveedores o de los contratistas y la posibilidad de flexibilizar de consecuencia las fechas de cumplimiento y entrega de los productos:

Es que aquí las constructoras tienen fechas. Y aquí las fechas no las mueven. Entonces tú cuando estás construyendo siempre tienes factores que van pasando. No te llega el material, no te llega el contratista, llovió. Hay factores que te van atrasando y no te da la programación. Pero ese tiempo después lo pierdes, no se recupera nunca. Siempre hay una fecha de inicio y de término, de ahí no se mueve. Y ahí es donde nosotros nos atrasamos y tenemos que hacer esto. (Jefe de terreno)

El problema, según algunos entrevistados, podría entonces plantearse de otra manera, cuestionando, más que el papel del mando medio individual, la manera en que se planifica la obra

y la rigidez de las fechas. En esta visión, la crítica interesaría directamente el personal encargado de planificar en su origen los tiempos de la obra que operaría de forma deliberada para apretar de manera irreal los plazos descargando hacia abajo las tensiones

X3: El que se sienta ahí en la carta Gantt dice "sabes que, en vez de darle 4 días voy a dar 3 días".

X1: Pero saquémoslo en dos.

X3: Claro, pa que ellos sientan la presión, para cumplir (Contratistas)

En este tipo de planificación la seguridad quedaría como un factor marginal que no estaría considerado, al priorizar las exigencias de producir en el menor tiempo posible:

X3: Queda aparte, eso hay que irlo viendo en el camino. La planificación se hace con respecto a lo que es trabajo y los espacios. El camión va por acá, esto va por acá. El material lo acopiamos en este sector. Pero la seguridad se ve en el camino. Cuando deberían ir en conjunto, de la mano (Representantes de trabajadores).

Los supervisores de las empresas contratistas parecen ser, en este caso, más conscientes respecto de la necesidad de negociar más claramente las fechas y plazos establecidos por la carta gantt con la empresa mandante:

Y con respecto a eso uno tiene que competir en caso si es real o no es real lo que está pidiendo. Pero todo eso es teórico, porque él está sentado en una oficina, no dimensiona realmente si se va a poder o no cumplir. Pero como hay un contrato de por medio de la constructora que aceptó esa carta es exigible de todos los mandos para abajo. Esta carta se cumple. Entonces con eso nosotros luchamos. (Contratistas)

En este contexto que estructuralmente complica y desafía la posibilidad de priorizar los asuntos de seguridad y prevención de riesgos, los mandos medios se enfrentan a otros factores que ponen aún más en cuestión su desempeño en estos temas.

Los discursos de los mandos medios, por ejemplo, expresan frecuentemente la convicción de que, a diferencia de otros sectores productivos, el sector de la construcción estaría marcado de manera casi "genética" por la presencia de riesgos y por la imposibilidad de aplicar estrategias de eliminación de accidentes

Lo que pasa es que al meterse en la construcción hay un riesgo grande de tener un accidente. Es complicado (...)

El 0 accidentes en la construcción yo creo que no se podría controlar. (Contratistas)

Se trata de una suerte de naturalización de los problemas que arraiga en la experiencia vivida a lo largo de su trayectoria laboral por la cual el sector de la construcción se percibe como un hermano menor del sector de la minería, presentando sesgos y defectos que el hermano mayor ha podido solucionar exitosamente. El sector minero, de hecho, es representado como un ámbito con amplia disponibilidad de recursos para enfrentar los problemas de seguridad, al contrario de la construcción, donde la escasez de recursos impone atrasos en la toma de decisiones y precariedad en las soluciones:

Y los recursos son distintos también. Uno en minería tiene recursos para exigir todo este tema de prevención. Acá en obra nos dan recursos pero son mínimos, son limitados. Por ejemplo, a nosotros si nos falta una pieza del andamio, en minería uno llama y la tienen el mismo día o al otro día. Acá se demoran, en que lo aprueben y que tienes que hacer una parafernalia para que lo aprueben, se demora. Entonces al final, que terminamos

haciendo, improvisando. Inventando una pieza o tratando de hacer otra cosa (Jefe de terreno)

Otro elemento que desafía el compromiso en seguridad de los mandos medios es la presencia de empresas contratistas en la obra las cuales, por su presencia transitoria en la obra, son percibidas como menos dispuestas a colaborar en esas materias. Para los mandos medios de la empresa mandante sería entonces muy difícil llevar a cabo las tareas asociadas a seguridad porque el desinterés de las contratistas generaría problemas adicionales para todo el resto de la obra

el subcontrato tiene otra idea. Ellos vienen a ganar plata, entonces qué pasa, que se descuidan de todo lo demás y ahí es donde el peligro más grave (Supervisor)

El subcontrato acá no participa en las charlas de nosotros (...) Entonces eso nos ha costado aquí hartito. Nosotros estamos tratando de alinearnos en el tema de prevención entre todos, pero el contratista es el que se nos arranca (Jefe de terreno)

Respecto de otras obras consideradas en el presente estudio, aquí los mandos medios no expresan vivir problemas o conflictos con los asesores en prevención. Al contrario, destacan la unidad de intentos y la sintonía que logran establecer en el día a día de la obra, sintiéndolos más como aliados y asesores que como actores que molestan y ponen en discusión su trabajo mediante el envío de fotos y observaciones:

Él me está asesorando, si yo me equivocó tiene que estar él. Yo lo tengo más por noción de vida nomás. No lo veo que me critique, para mí me está alineando.

No porque aquí el equipo está bien unido. Entonces hemos tenido diferencias pero que se solucionan ahí en el momento. (Jefe de terreno)

Un factor relevante que los discursos de los participantes invitan a considerar para comprender el desempeño de los mandos medios en seguridad es representado por la escasa disponibilidad de la gerencia de la empresa para promover el compromiso en seguridad dentro de la obra. Algunos, por ejemplo, destacan que durante los años se han dejado de lado algunas iniciativas que en el pasado ayudaron a incentivar el interés de los trabajadores hacia la seguridad, lo que contribuía a difundir una cultura de seguridad

Antes hacíamos campañas, los viejitos se motivaban hartito. Entre ellos se conocían, se ayudaban, hoy no hay eso. No hay nada que incentive al maestro. Yo creo que hay que incentivarlos más para que ellos también formen parte de todo esto y crean que son la parte más importante de todo esto. Y quieran cuidarse y cuidar a los demás. Hoy no hay incentivos para esto (Administrador de obra)

Los mandos medios relevan por otro lado que las recientes preocupaciones de la empresa para mejorar la capacidad de manejo de emergencias dentro de la obra (compra de camillas, kit de emergencias, etc.) han sido fruto de requerimientos directos de ellos mismos y no han sido iniciativas planificadas por la misma gerencia

X1: Pero esas mejoras han salido acá de la obra, porque los chiquillos lo han pedido, no es una iniciativa de la empresa.

X2: De nosotros más que todo.

X1: Porque nosotros lo hemos estado pidiendo y ahí prevención nos ayuda, sacamos los recursos, pero no es algo que se nos entregue (Jefe de terreno y supervisor)

Más en general emerge la percepción de un clima general de disconformidad dentro de la obra con la empresa, debido a su cuestionable manejo del tema salarial

(...) porque por todos lados nos cagan. Por todos lados. Nosotros tenemos un sueldo pactado. Tenemos un sueldo pactado. Y nosotros al llegar aquí a la empresa nos dicen, ya, este es tu sueldo pactado, sueldo base. Pero se supone que después, nunca tuvimos un bono de asistencia. Hace meses atrás nos incluyeron un bono de asistencia pero en el sueldo pactado. Entonces ahora si faltamos ya no vamos a sacar 700. Vamos a sacar 680 o 670. Y legalmente no podemos hacer nada porque es nuestro sueldo pactado (Representantes de trabajadores).

Este clima de insatisfacción y frustración se repercute inevitablemente en el desempeño de los trabajadores y en las condiciones de seguridad de la obra, aumentando el desinterés general y afectando el compromiso:

La persona al estar disconforme con su trabajo, al ver que no recibe lo que está entregando la persona trabaja con menos ánimo, no está muy pendiente (...) Eso lo lleva a generar accidentes. (Representantes de trabajadores)

Resumiendo, el cuadro que se ha podido dibujar en este capítulo nos invita a comprender de manera más problemática el compromiso de los mandos medios de la presente obra en materia de seguridad. A pesar de las tareas y funciones que se le asigna en base al sistema de gestión, y a pesar del interés y compromiso que puedan expresar en sus interacciones diarias con sus subordinados, existen elementos contextuales que obstaculizan y limitan la acción de los mandos medios en estas materias. Varios discursos recogidos, de hecho, reconocen situaciones en las cuales los mandos medios han descuidado la seguridad:

(...) sí me he encontrado con que de repente van a hacer una techumbre y están los andamios mal armados. Entonces las responsabilidades de repente caen no tan solo en el PT, que da también la instrucción (...) Pero también en los que ejecutan la pega. Que en este caso los que hacen la pega son los supervisores, jefes de obra. Ahí es donde hay que apretar fuerte. (Administrador de obra)

Por ejemplo, el otro día iba pasando ahí un maestro, iba saliendo, iba con ropa de calle. Zapatillas, sin casco. Estaba esperando al capataz que le iba a dar la instrucción, en la calle. Estaba esperando la instrucción, yo me fijé, entró. Y el capataz no le dijo nada, de que tenía que ponerse... o sal de la casa (Representante de trabajadores).

Sin embargo, los mismos discursos tienden a asociar estos hechos con las dinámicas propias de la obra y con el escaso peso que en general los altos mandos de la empresa entregan a la seguridad. Frente a esta situación, el espacio de maniobra de los mandos medios es muy limitado:

no es que no quieran estar pendientes de lo que es la seguridad ni nada así, es que ellos no tienen tiempo ni gente. Porque muchos de ellos podrían estar comprometidos con la seguridad y no pueden (...) Porque les están sobre exigiendo todo el tiempo (Representantes de trabajadores).

Resultados obra E

Introducción: algunos elementos contextuales

Se trata de una obra dedicada a la urbanización, contemplando trabajos relacionados con instalaciones de agua potable, aguas servidas, aguas lluvia, calzadas, obras civiles, la construcción de un puente y obras viales. “(...) *el producto final es un loteo industrial. Que es similar a lo que está afuera, que es Enea. Pero la única diferencia que tiene es que los pavimentos son de distinta materialidad.*” (Administrador de obra)

La empresa trabaja con sistema de gestión PEC Empresa Competitiva de Mutual de Seguridad. En la última auditoría obtuvo un 98% de cumplimiento. A la fecha de la entrevista (enero 2023) la empresa registra desde su inicio un total de 5 accidentes con días perdidos (10 días en total). Los accidentes se han debido principalmente a ingreso de cuerpos extraños en ojos y caídas de mismo nivel.

La estructura orgánica de esta obra está compuesta por el Administrador de contrato, jefe de terreno, jefe de obra, 2 asesores en prevención de riesgos, encargado de calidad, capataces o supervisores y topógrafos. Luego vienen los maestros y jornales, conductores y operadores.

A continuación, se presenta el organigrama de la obra, destacando en colores los cargos que participaron de las entrevistas:



1. Caracterización del papel del mando medio en el proceso productivo

1.1. Tareas y funciones para el avance de la faena

Tal como se demuestra en la descripción de la obra, la organización de los cargos se distribuye de una manera jerárquica, donde los mandos medios van desde el jefe de terreno hasta los supervisores. *“El jefe de terreno tiene una visión general. Está en lo más alto de la pirámide. Después están los capataces, los supervisores, que van viendo las faenas específicas. A veces los distribuimos por área o especialidad, dependiendo de cómo estén los recursos.”* (Administrador de obra). También contempla a un jefe de obra. En total, se cuenta con alrededor de 60 operarios desde la mandante. *“Nosotros en este momento tenemos 45 personas contratadas. Maestros y jornales. Más unos 15 empleados que son los operadores de maquinaria. Eso es más o menos. Y en la supervisión en general andan con más o menos con 8 o 10 personas a cargo”* (Administrador de obra).

En términos generales, a los mandos medios se les considera a aquellos cargos que pertenecen a la línea de mando, por lo que en su conjunto se encargan de todos los aspectos técnicos para que la labor pueda ser desarrollada. *“El manejo, distribución, organización de la mano de obra. Esa es la función primordial. Entonces desarrollan tareas técnicas, porque lo que tienen que hacer tiene un trasfondo técnico, pero fundamentalmente tienen que ver con la línea de producción. En términos del contrato de la mano de obra.”* (Administrador de obra). Cada uno de los puestos de trabajo cumple con una función especial y se comunican según los niveles jerárquicos en una cadena rígida de coordinación. Por ejemplo, el jefe de terreno, quien es el encargado de la planificación general de la obra y las tareas diarias, entrega las instrucciones al jefe de obra o a los supervisores, pero evita mantener un contacto directo con los trabajadores para, así, evitar mandatos contradictorios. *“No, jefe de terreno no. Contacto nada más cuando pasan por ahí, preguntan algo. Pero contacto así que estén encima, no. Ellos pasan por ahí nomás. Vigilando. Tienen que encargarse de que la cosa funcione bien.”* (Trabajadores).

Al momento de la entrevista, se contaba con 3 capataces, quienes tienen a su cargo entre 4 y 8 personas. Su función es ejecutora, es decir, debe velar por que las tareas asignadas en cada jornada se realicen en el tiempo y de la forma planificada. Para ello, deben asegurarse que las condiciones para realizar la labor sean las adecuadas. *“En mi caso es básicamente coordinar las actividades de las personas que tengo a cargo y proporcionarles los materiales y herramientas que vayan a ocupar durante el día.”* (Supervisor).

En términos generales, los mandos medios poseen estudios técnicos o son formados a raíz de su experiencia trabajando en la construcción. Algunos han decidido estudiar cursos adicionales posteriormente, pero no es la tendencia del sector. *“Los mandos medios son casi todos técnicos formados al rigor del quehacer, digamos, del trabajo. (...) Hay un par que han ido estudiando posteriormente. (...) son personas de vasta experiencia, nada más que eso, formados al rigor de la batalla.”* (Administrador de obra). A pesar de ello, la empresa tampoco se preocupa mucho por capacitar a los trabajadores, ni siquiera en aspectos técnicos del trabajo, sino más bien se fía de la experiencia que los supervisores poseen antes de ser contratados. *“La empresa capacita muy poco. Muy poco a nivel técnico. Porque se supone que cumplen la experiencia de las personas que contratan. Más allá de lo que significa el rigor del quehacer diario, digamos que se supone que se va aprendiendo en la medida que se va haciendo escuela.”* (Administrador de obra).

En general, el rol de los mandos medios es bastante valorado, ya que sin ellos no es posible el avance de la obra. Ello debido a que son los encargados de velar que lo planificado se materialice de la forma adecuada y en los tiempos estipulados. *“O sea, no se puede hacer sin ellos. No hay caso.”* (Administrador de obra). A pesar de ello, no poseen mucha autonomía para tomar decisiones sobre cómo se debe hacer el trabajo o cómo debe avanzar la obra, sino que se limitan a ejecutar lo que fue definido por cargos superiores.

“A ver, los mandos medios toman decisiones locales nomás, no otro tipo de decisiones. Ni siquiera nosotros las tomamos como administradores. Depende del líder jerárquico la decisión. Por ejemplo, situaciones técnicas estructurales no las pueden tomar, ni yo tampoco, tengo que consultarlo con el jefe del proyecto. Por las responsabilidades civiles que se incluyen.” (Administrador de obra).

El caso de los contratistas es relativamente distinto, ya que depende del tamaño de la empresa, la función por la cual prestan el servicio, etc. La labor más básica que realizan es la supervisión. *“Yo llego y doy instrucciones, que vayan a buscar el moldaje o eso. Ahí empieza mi tarea hacia adelante para tirar el hormigón. Esa es mi dedicación todos los días acá.”* (Contratista). La dotación que manejan también es variable dependiendo de los factores recién mencionados. *“Son 8 personas. Pero yo quedo con un cortador que llega después de la faena del hormigón, llega a cortar. Pero las 6, 7 personas que están trabajando es la gente, los que tienen hormigón, terminan su tarea y se van”* (Contratista). Además, no sólo deben preocuparse de que el trabajo esté bien hecho, sino que también deben gestionar la dotación de fuerza de trabajo disponible en la obra, la cual puede ausentarse o no cumplir con los requerimientos técnicos. *“Todos los días voy a tener un problema con un trabajador, si no es con uno es con otro. Día lunes, faltan 4, tenía que saber sacar el trabajo con 8 o con 4. O disminuir el trabajo, decir que dejen el trabajo a la mitad porque tengo 4”* (Contratista).

Luego, dependiendo si es que no tienen personal suficiente para delegar labores, pueden llegar a realizar una amplia diversidad de trabajos, como la coordinación de recursos humanos y materiales. *“Todos los días lo mismo. Que mándame la máquina, que el camión para mojar, que la arena, que la base. Entonces es todos los días coordinar. Que hay que llamar a este. Todos los días lo mismo.”* (Contratista).

También deben hacer tareas de gestión financiera, como coordinar los pagos de salarios, imposiciones, etc. *“Sí, yo tengo un abogado que es un contador que a mí me lleva todo lo que es transferencias y todas esas cosas. Él me hace todo esos pagos, pero yo soy el que cobro, que hace los estado pago, yo soy el dueño y jefe.”* (Contratista). Por lo tanto, está a cargo de una multiplicidad de funciones. *“No, bastante pega. Es harta, porque yo tengo que coordinar.”* (Contratista). Por lo tanto, para lograr realizar todas estas tareas, es necesario que se encuentren en constante coordinación con los mandos medios de la mandante.

“Yo me junto con el ingeniero de terreno y con el capataz. (...) Todos los días nos juntamos. Dos o tres, cuatro veces al día. Porque esto como le digo, va de la mano, el pavimento parte en la mañana, se atrasa el camión, “oye [XX] qué pasa con el camión”. Después hay que empezar los cortes, “[XX], traza los cortes”. Entonces me junto 5 o 6 veces al día con ellos. Más el Ingeniero de calidad. Estoy en contacto mutuamente con él. Y con otra persona de afuera también que es el que saca muestras, los conos y todo eso.” (Contratista).

Ello, sin duda, genera un fuerte estrés laboral y obliga a extender la jornada de trabajo más allá del horario regular, debido a los eventos imponderables que suelen ocurrir en la construcción.

“Pero yo quedo, todo el día dando vueltas, después voy a almorzar, voy a comer algo, yo vuelvo. El mismo viernes, se tiró el hormigón y se atrasaron los camiones, terminamos a las 4. Entonces después en volver a cortar ya eran las 10 y al otro día andaba acá. Terminamos recién de cortar a las 10 de la noche todo lo que era pavimento, porque no podíamos dejarlo de un día para otro porque se quiebra todo.” (Contratista).

2. Percepción y caracterización del mando medio sobre SST

2.1. Percepciones sobre condiciones de seguridad y salud

A grandes rasgos, esta obra se considera como muy segura. Hay varios factores que inciden en esta percepción, donde la más evidente son los pocos accidentes que han habido y los pocos riesgos que son detectados. “X3: *La verdad es que yo no he visto que haya grandes accidentes acá. (...) X2: Sí, tranquilo aquí, no hay tanto riesgo.*” (Jefe de obra y supervisor). Esto se explica en buena medida por el tipo de construcción que se realiza, el cual se caracteriza por no tener muchas edificaciones en altura, sino que la mayor parte es pavimentación. “*Donde es más peligroso es donde están haciendo casas. No como acá que es una organización pelada, que no hay nada- Pero cuando tienes una organización donde están haciendo casas, te puede caer un andamio, un tarro, una teja.*” (Contratista).

En clave geográfica, existe un componente territorial que facilita que la obra sea más segura. “*Es una obra cerrada, es más peligroso cuando son obras abiertas.*” (Jefe de obra). Esto significa que el espacio donde se está trabajando es amplio en extensión y se encuentra delimitado, por lo que -a diferencia de otras obras de urbanización- facilita el control sobre el tránsito de personas y material, evitando riesgos imprevisibles.

“Yo encuentro que es un lugar más seguro que en cualquier lado. Porque es un recinto privado, donde no entra nadie. Si no viene con nombre y apellido. No es como trabajar en otro lado, en una calle donde estás a la mitad de todo. Porque ahí lo único que te colocan es una señalética y todo, pero pasan autos para allá, para acá. Entonces esta es una parte seguro.” (Contratista)

Por otro lado, en esta obra se trabaja en un lugar abierto, a la intemperie, lo cual incide sobre la percepción que los trabajadores tienen del espacio como amplio. Ello les provoca una sensación de mayor tranquilidad y que favorece a su salud mental.

“No es como un edificio que están todos encerrados, estresado total. Se trabaja de acuerdo al ambiente. Al aire libre, estás en el campo, hay arbolitos. Te cambia la mentalidad. No es como estar en un edificio adentro, encerrado, en altura que miras para abajo y estás estresado. Porque es un peligro, aunque estés amarrado y todo igual hay peligro. Acá no. Se trabaja al aire libre. El sol no más que molesta, pero estamos en verano. Pero está bien, considero que por eso yo he durado hartito en la pega. Me gusta estar al aire libre, bien.” (Trabajador)

Adicionalmente, la materialidad del suelo ha sido favorable para el desarrollo de la obra, lo cual ha evitado que se tengan que realizar labores más complejas y que llevan un riesgo adicional. “*Como dice él, el tipo de suelo nos ha favorecido bastante. No ha habido necesidad de levantar una fortificación, en tramos específicos como lo hicimos la vez pasada*” (Supervisor). Las principales características tienen relación con su solidez, lo que permite una excavación más segura. “*El material te ayuda bastante, no tiene problemas de desprendimiento. Hay terrenos que son blandos con piedras, ahí tienes una preocupación más grande. Pero el terreno te acompaña mucho en la excavación.*” (Supervisor).

En términos organizacionales, la empresa ha desarrollado una política de prevención en los últimos años, lo cual ha generado una cultura de seguridad entre los trabajadores. El origen de esa preocupación surgió en un momento donde había una alta tasa de accidentabilidad, por lo que la firma se vio obligada a realizar adecuaciones a su política interna de SST.

“Ese fue uno de los motivos de porque se generó una política a nivel de gerencia importante en la prevención. Porque estamos en una tasa, cuando llegué el año 2007, era

bastante grande. Venían con una política tratando de bajar la tasa de accidentes. Y esa fue una lucha bien ardua, porque no había una cultura como tal.” (Administrador de obra).

Sin embargo, esa cultura no ha significado necesariamente que se ponga a la seguridad en el centro del modelo organizativo o de la planificación. Como se verá más adelante, el cambio parece mantenerse en los márgenes de la seguridad reglada, es decir, los mínimos legales exigidos, pero que hoy en día se desarrollan con mayor fluidez. *“Por ejemplo, ahora los papeleos, las charlas, todo fluye; el equipamiento también.” (Administrador de obra).* Ello queda en evidencia por el hecho que la empresa y sus contratistas reciben escasas capacitaciones sobre salud y seguridad, por lo que la mayor parte de lo que saben lo han adquirido por la experiencia. *“No, yo lo aprendí en terreno. Todo eso lo he visto en terreno. Igual yo he tenido charlas con personas de la mutual.” (Contratista).*

De todas maneras, es una práctica que se ha mantenido entre las distintas obras que la empresa participa, donde los actores tienden a repetirse y mantienen las prácticas heredadas.

“Yo creo que se logró generar una cultura de seguridad. Desde hace unos 25 años a la fecha. Yo creo que se logró desarrollar eso. Y como la gran mayoría de maestros y jornales van rotando de faena en faena...(...) pero siguen prácticamente siendo los mismos, esa cultura se ha logrado. Ahora, se puede mejorar, como todas las cosas.” (Administrador de obra).

2.2. Experiencia de accidentes graves y fatales

En esta obra, si bien ha habido algunos accidentes, no han sido de gravedad, por lo que quienes han sido testigos de un accidente grave o fatal, lo han vivenciado en otras faenas. *“Aquí nada, en esta empresa llevo 10 años y no he tenido experiencia de accidentes graves. Apretarse un dedo, alguna cosa, pero graves ni uno. Dentro de la faena no.” (Contratista).*

Al igual que en los casos anteriores, es factores que generan riesgos que pueden desencadenar ese tipo de accidentes se pueden clasificar como individuales o de contexto, o incluso, siendo una combinación entre ambos.

“Eso se suponía que los viejos cada cierto tiempo, por precaución, tenían que irlo limpiando para que no saltara. Y además tenían que ocupar sus lentes de seguridad. Y ese día, el Wilhelm, se llamaba, estaba medio nublado, se subió las gafas. No limpiaron la rebarba. Le pegó, le saltó la esquirla. Se dieron varios factores. Acciones inseguras, condiciones inseguras. Bueno después de eso esa situación se cambió.” (Administrador de obra)

Comencemos con los factores contextuales o condiciones inseguras. El accidente recién comentado se produjo por la manipulación de un material peligroso, el cual debía ser limpiado para evitar accidentes. *“A mí me tocó un viejo, que perdió un ojo. Ayudante de topógrafo. Esto fue el año 2009, 2008. Para estacar las canchas de base, se usaba una cuña metálica, se golpeaba. Eso generaba una rebarba aquí, que se iba desgastando.” (Administrador de obra).* Luego esas estacas se cambiaron por unas de un material más seguro, pero en cierto sentido, también es fue un problema de mantención de esa herramienta. Es sumamente importante en la construcción realizar revisiones periódicas a las herramientas y maquinaria. *“Si yo te paso una camioneta y no tiene frenos, tú sabes que no hay que salir en ella porque están mal los frenos, te vas a matar.” (Contratista).*

Otro factor recurrente es la falta de recursos destinados a la seguridad. A ello también se le adiciona que a veces hay una falta de planificación adecuada para realizar una tarea, lo que da lugar a la improvisación por parte de los trabajadores, lo cual puede generar mayores riesgos.

“Pero son varios los factores, en esta obra de Trébol, mucha falta de recursos y de programación, comodidad. Por ejemplo, tienes que llevar una cámara y tienes que pasar

por algún sector, un puente. El viejo quizás tiene los recursos para hacer un puente. Pero por comodidad va a poner un simple tablón porque es más rápido, más fácil.” (Mando medio).

Otro factor propio de la organización del trabajo se relaciona a cómo son comunicadas las medidas de seguridad, o el nivel de facilidad con que se pueden desarrollar. A veces esas medidas no son fáciles de efectuar, lo cual inhibe la precaución que se pretende con ellas y terminan siendo contraproducentes. Ellas se ven agravadas por la presión y la celeridad que caracteriza al trabajo en el sector.

“O por la presión que está teniendo de la jefatura para hacer la pega. Quizás la falta de recursos para hacer un puente. Entonces todo eso, todas las medidas de seguridad a veces son muy engorrosas para quien las ejecuta y tampoco hay una cuadrilla específica que haga eso, para que esa persona que ejecuta esa actividad no tenga peligro.” (Contratista)

Otro factor de riesgo que se escapa del control que se puede tener en la obra es el contexto socio-económico del trabajador. Debido a su situación de precariedad, la concentración y el cansancio se vuelven frecuentes e impiden que puedan desempeñar sus labores con la mayor prolijidad posible.

“De repente hay como varios factores. El trabajador que viene a la construcción, en general, su tiempo de traslado llega a ser de 4 horas. Entonces no está con el descanso como tal. Súmale los factores económicos, que también hay. Niveles de angustia y los estresores mismos del trabajo. Entonces, por otro lado, hay una cultura de violencia entre medio. Del cómo enfrentar la vida. No me refiero a que sean violentos, sino que la violencia con que los ha tratado la vida. Ese es el nivel de los trabajadores y antes era peor.” (Administrador de obra)

Por otro lado, se encuentran los factores individuales o acciones inseguras. Son aquellas que son responsabilidad de quienes ejecutan una tarea de la manera incorrecta o con poco cuidado. Estos son los tipos de motivos que se consideran más recurrentes en la faena. *“los principales motivos, afortunadamente a mí no me ha tocado, yo creo que son el desconocimiento, la desprolijidad y las acciones inseguras. De todos, mandos medios, operarios, trabajador mismo.” (Administrador de obra).*

Los descuidos y excesos de confianza son los factores más mencionados entre los entrevistados, tanto por parte de los trabajadores como de los mandos medios. *“X3: Descuido. X2: Exceso de confianza. E: Siempre de parte de quien... X2: Del trabajador o la jefatura.” (Jefe de obra y supervisor).* Ellos pueden ser motivados por distractores, donde el uso de dispositivos móviles es uno de ellos, ya que no permiten estar totalmente enfocados en la tarea que se realiza.

“acá tenemos distracciones por ejemplo, el celular, que opero la maquina y se va al mundo del celular. De repente puede pasar la máquinas, el tipo lo vio por abajo y como las máquinas tienen puntos ciegos. Hablamos mucho de eso, sobre todo las excavadoras. Sobre todo los estaqueros, se les hace la charla junto con el operador. Que siempre lo mantenga a la vista, que el viejo no se distraiga, si suena el celular que no lo conteste.” (Mando medio).

También influye en la desconcentración el uso de sustancias que afectan los sentidos, como el alcohol y las drogas. Este es un elemento que se mencionó en varias faenas.

“Por aquí no se ve ese tipo de cosas, pero en otros lados se ve. Claro ahí puede haber un accidente, no andan con la mente clara. Si uno acá en la construcción tiene que andar con la mente limpia, evitar todo tipo de sustancias porque es peligro. Así que igual. Yo creo que eso es lo que pasa.” (Trabajador)

El error individual también puede venir por parte de los mandos medios. Ellos son los encargados de entregar las instrucciones a los trabajadores de lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo. Es por ello, que deben ser capaces de prever los distintos riesgos asociados a una tarea en particular, y si no se cercioran previamente, se pueden generar accidentes.

“No porque, esos accidentes cuando se hizo la zanja pasaron eso porque era relleno, el jefe de ese tiempo no tomó las precauciones que había que tomar. Si tú haces una zanja y sabes que es relleno, dices que no hay que meterse ahí porque el terreno está blando. Se nota cuando se hace la excavación. Uno se ve que se va a venir abajo.” (Contratista).

Otro factor es el mal uso de la maquinaria. Quienes utilizan maquinaria deben estar capacitados y especializados en su uso, ya que de lo contrario, se convierten en un factor de riesgo.

“Y el accidente de la bomba, lleva un tiburón que es de goma y eso estaba pelado, entonces tenía fierra. Llegó la corriente al acero. Ese es responsabilidad del operador del camión, que es una empresa particular. Porque si yo tengo un camión y estoy a cargo del camión, obvio que tengo que revisar esas cosas.” (Contratista)

Finalmente, se detecta el mal uso de los elementos de protección personal. Es sabido que hay varios casos donde los trabajadores se sienten incómodos utilizando las EPP o no se las ajustan de manera apropiada. Ello puede generar accidentes graves, como el que se relata a continuación.

“Estaba haciendo en el mall plaza Egaña, estábamos haciendo la partida de organización. Un amigo me dijo, acompáñame a hacer una pega ahí al otro lado. Íbamos cruzando el patio, cuando cae un compadre de arriba. Se reventó la cabeza, quedaron los sesos ahí... Bueno lo vi ahí, lo primero que hice fue que le miré si andaba con el arnés. Que es lo que vi del arnés que andaba con una pura cola, eso no puede ser.” (Mando medio)

3. Seguridad reglada

A continuación se tomará en consideración el papel que los mandos medios juegan en el entramado de normas, reglas y protocolos de seguridad establecidos por la faena E.

En esta obra las positivas percepciones respecto de cómo se regula la seguridad se mezclan con opiniones un poco más problemáticas. Tratándose de una empresa constructora dedicada a la urbanización de suelos, por ejemplo, se valora por parte de los mandos medios las fiscalizaciones técnicas que la empresa mandante realiza en algunas ocasiones, las que normalmente ponen en aprieto a la constructora y la obligan a tener mucho más cuidado en esos temas.

El desempeño diario de los mandos medios en seguridad se enfoca al cumplimiento de toda la serie de actividades que el sistema de gestión les encomienda (charlas, etc.). Sin embargo, se hace también mucho énfasis en la acción de vigilancia y apoyo diario que ellos ejercen hacia sus trabajadores, preocupándose, por ejemplo, de alertarlos frente a posibles situaciones riesgosas. Como en otras obras, finalmente, aparece con fuerza aquí la idea que el apego de los mandos medios al cumplimiento de las exigencias de seguridad es dado principalmente por su capacidad de tutela penal y civil frente a eventuales accidentes graves o fatales sufridos por los trabajadores.

3.1. Percepción de Mandos medios sobre seguridad reglada

Los mandos medios entrevistados presentan una opinión bastante positiva respecto de la forma en que se regula la seguridad en la obra: *No, en este caso es bastante lo que se hace en prevención (Supervisor)*. A la altura de la entrevista, por ejemplo, destacaban que aunque la obra estuviera en una etapa más relajada (pavimentación) no habían cambiado las exigencias de cumplir con las normales actividades dedicadas a controlar la seguridad. Este especial cuidado se reflejaba además en los positivos resultados que tenía la obra en materia de seguridad.

Claro eso no significa que nos relajemos todos. Por algo se sigue desarrollando el tema de las charlas integrales, el plan de prevención habitual. Estamos en esa. Yo creo que acá en gran medida la línea de supervisión, que son fundamentales, han estado a la altura. Están los resultados.(Supervisor)

Algunos de los entrevistados relevan que el ámbito de prevención de riesgos podría tener más recursos para poder ser aún más eficaz

El tema también es el apoyo que se da de prevención (...) en el sentido de apoyo con recursos. O sea, los EPP siempre están, cuando no están se deja de hacer la tarea. Pero más apoyo con excavación, señalización, eso básicamente (Supervisor)

Sin embargo otros piensan que la eficacia de la seguridad reglada depende de otros tipos de factores, como por ejemplo el compromiso de los trabajadores

El mejor apoyo que tiene que tener es que la gente quiera apoyarse. Que ellos quieran usar los elementos, porque uno no puede estar pegado al viejo. El mejor apoyo es el apoyo de la gente (Jefe de obra)

Otros agregan, en base a experiencias previas, que la fiscalización técnica de la empresa dueña del contrato sería muy útil para fortalecer el apego a las reglas de seguridad por parte de todos:

de repente juegan como aliados para nosotros. De repente las falencias se canalizan de mejor forma a través de una inspección técnica fuerte, con bastante atribuciones, a mí me pasó. La gente de Autopista Central que era bastante fuerte en el tema de seguridad. Como te digo, ellos ponían cosas, paraban pegas. Nosotros tenemos que apuntar a eso claramente (Supervisor).

A este propósito se hacen evidentes algunas grietas en la opinión de los participantes de las entrevistas al señalar que el apego de la empresa constructora hacia la seguridad depende en gran medida de la fuerza de este tipo de fiscalización externa:

Se enfocan mucho más al área del proceso que al tema de seguridad (...) Y cuando son presionados con la mandante, [la empresa] cumple. Pero cuando son muy relajados, [la empresa] es relajada. (Supervisor)

También se muestran algunas quejas respecto del instrumento que diariamente los supervisores deben completar y firmar para demostrar haber instruido los trabajadores respecto de los riesgos a enfrentar en las tareas planificadas para el día, el ART:

Por mi parte, es engorrosa. Pero hay que hacerla. (Supervisor);

Entonces modificar un poco el formato para hacerlo más simple (...) (Supervisor)

En estas conversaciones parece también hacerse evidente que el interés hacia el respeto de la seguridad reglada se explica en buena parte por la necesidad de tutelarse por parte de los mandos medios en ocasión de accidentes graves ocurridos a trabajadores. En esta obra uno de los supervisores expresa esta preocupación a partir de un episodio pasado, en el cual la muerte por atropello de un trabajador que estaba bajo su mando provocó una larga investigación. En esa ocasión el hecho de haber tenido la documentación firmada liberó el supervisor de responsabilidades:

(...) si a usted le pasa algo, es bajo su responsabilidad. Y me firmó. Y eso sirvió montón porque después volvió el caballero, estuve horas declarando en investigaciones. Eso me

servió. Tener un respaldo, siempre tener un respaldo para que uno quede libre de cualquier responsabilidad. Pero lo importante es informar. (Supervisor)

Se trata, el de las responsabilidades penales y civiles de los mandos medios, un tema que suscita interés ya que fue objeto de capacitaciones en materia legal:

(...) estuvimos con un abogado que nos explicó varios casos de situaciones de mandos medios en las cuáles o pagaban con patrimonio o con penas legales. Por las responsabilidades que significaban el accidente de un trabajador y su posterior muerte o daño de incapacidad. (Administrador de faena)

También, los mandos medios de la obra saben que en caso de no respetar las normas de seguridad vigentes pueden ser objeto de despido por parte del administrador de obra:

Lo que pasa es que generalmente nosotros contratamos al personal por 30 días inicialmente. Entonces lo que ocurre, nos ha pasado, que empiezan a llegar los comentarios. Entonces no se le renueva contrato. Si pasó los 30 días y empieza con actitudes después de la misma forma, se termina cortando. Se da aviso, se despide (Administrador de faena)

3.2. Tareas y funciones de seguridad requeridos por su puesto de trabajo

Durante las entrevistas los mandos medios relatan algunas de las principales funciones y tareas que cumplen durante el turno de trabajo. Como visto en las obras anteriores, se da amplio espacio a las charlas diarias y semanales que los supervisores llevan a cabo y en las cuales difunden conciencia respecto de los riesgos laborales y distribuyen los EPP necesarios para protegerse:

Con las personas que yo tengo a cargo por ejemplo, se da una charla básica de seguridad y de la actividad que se va a realizar durante la mañana y durante la tarde. Y básicamente eso, los riesgos asociados a las actividades (...) Se concientiza más que nada, si van a trabajar en altura, el uso de arnés, línea de vida. Eso más que nada (Supervisor)

Una vez a la semana hacemos capacitación o hacemos una charla de seguridad. Esta semana la hizo Mauricio, la semana pasada la hice yo. La semana pasada hablamos de químicos, donde dejamos claro en la charla de que en obra hay químicos (Supervisor)

Sobre este tipo de actividades los mandos medios de la presente faena recalcan el desempeño de sus colegas de las otras faenas que participan del estudio. Sin embargo, un punto en el cual son muy enfáticos es la acción de vigilancia y apoyo que ejercen hacia sus trabajadores, preocupándose de llamarle la atención frente a posibles situaciones riesgosas. En particular son los contratistas los que insisten de manera más contundente y con ejemplos de distinto tipo:

Claro y ahí los tomo yo y les digo ya sabe qué (...) hay que moldear. Tengan cuidado con los dedos, usen los guantes, porque es moldeaje de fierro.

Siempre estoy preocupado de eso de los viejos. Que no agarren la solera solos, o el molde, que lo lleven en la carretilla. Que no se jodan la espalda solos

Muy difícil, la gente si no le tienes agua se deshidrata. Siempre yo estoy aquí en la camioneta, les voy a buscar un bidón de agua. Si no hay agua aquí en la obra, les soluciono el problema, yo voy a buscar agua (Contratistas).

Se trata de una actividad que los absorbe de manera constante y que les impone una cercanía y presencia física con sus subordinados:

Siempre yo estoy cerca de ellos. A lo más estoy a 10 metros. No estoy más lejos. Porque ellos van con el camión botando y yo estoy acá atrás. Y el camión serán 15 metros, no estoy más lejos (...) Entonces decirles a los viejos que no se ganen atrás del camión, porque no son de fierro. Cuando el camión para, ustedes botan. Porque siempre la costumbre es ponerse atrás y el camión ahí ya no los ve (Contratistas)

Parte del compromiso se expresa también en el trabajo de gestión que los supervisores de empresas contratistas realizan con las jefaturas de la empresa constructora respecto de situaciones de riesgo para la seguridad de sus trabajadores. En estos casos se preocupan de asegurar para ellos las condiciones más seguras de trabajo:

Había una zanja de 220 metros abierta (...) ellos me dicen que tengo que colocar solera. Pero yo les digo que no, porque no, el viejo que al poner el pie, afirma la solera, y pone el pie acá y el otro. El viejo no está tomando un vaso de leche. Aunque sean de a dos, son 100 kilos. Y si pisa mal y se le cae la solera, le quiebra una costilla, le perfora el pulmón. (Contratistas)

4. Seguridad gestionada

A continuación, se analiza la capacidad de los mandos medios entrevistados para gestionar los temas de seguridad en el día a día laboral, haciendo frente a situaciones de riesgo no previstas en los protocolos, normas y procedimientos regulares.

Los mandos medios de esta obra afirman propender hacia una práctica de liderazgo basada en la valoración de la experiencia de sus trabajadores, como manera para trabajar de manera segura. Junto con eso valoran la capacidad de escuchar y comprender las distintas exigencias personales de los trabajadores, desarrollando habilidades de “psicólogos”, o aprendiendo a usar de manera sistemática la paciencia y el autocontrol. Se trata en definitiva de demostrar un equilibrio muy delicado entre cercanía y distancia, esta última necesaria para no caer en roces y discusiones nocivas para el clima de seguridad.

El desempeño en seguridad de los mandos medios de esta obra se encuentra fuertemente determinado por elementos contextuales de distinto tipo. En primis se encuentran las lógicas que marcan el mercado inmobiliario, las que imponen plazos apretados, apuro y respeto de las exigencias de avanzar en la obra, y que obligan a veces a postergar la atención hacia la seguridad. Otros elementos a notar en esta obra son: la percepción de un conflicto entre mandos medios de la empresa constructora y de empresas subcontratistas y la escasa fluidez de la comunicación con la gerencia de la empresa constructora.

De todas maneras, la presente obra representa un caso bastante distinto en comparación con las demás obras estudiadas, al presentar una capacidad de mitigación por parte de todos los actores involucrados que ha permitido generar al parecer un ambiente más propicio para la seguridad.

4.1. Liderazgo en seguridad fruto de habilidades personales

Según el administrador de obra en el sector de la construcción, y de consecuencia en la presente obra, predomina de manera preponderante un tipo de liderazgo que es autoritario en detrimento de formas más dialogadas

el mayor liderazgo es el autoritario. No cambia mucho. Liderazgos transversales o liderazgos del acompañamiento, del que enseña, explica, se dan pero con poco desarrollo (Administrador de faena)

Sin embargo, las voces recogidas de los mandos medios parecen contradecir dicha afirmación, presentando una visión muy diferente. Y de esta manera plantean un vínculo muy estrecho entre el tipo de liderazgo ejercido y la posibilidad de abordar a los riesgos y a la seguridad de manera

exitosa. Algunas opiniones de hecho insisten en valorar la experiencia que muchos trabajadores tienen del sector de la construcción y de los riesgos que lo marcan, de manera que en base a ella se pueden encontrar maneras más seguras de llevar a cabo las tareas diarias

En general los viejos tienen todas sus opiniones, entonces uno que lleva años en esto le pregunta también al maestro cómo cree que puede hacerse, se juntan todas las opiniones. Se hace ahí un método de trabajo. Porque hay viejos acá, la mayoría, que son bastante viejitos, 60, 70 años. Entonces, es muy válido respetarla opinión de los riesgos, que aquí el terreno te enseña. La universidad te educa pero aquí el terreno te enseña. (Supervisor).

Por el tipo de tarea que desarrolla uno de los supervisores, que es topógrafo y que con su equipo fija las referencias geográficas exactas en base a las cuales realizar la urbanización, no adhiere a esta corriente de pensamiento, optando por una línea más tradicional en la cual “lo que yo sé es lo que vale”:

Como trabajo con datos, con información, no es tanto tampoco lo que sepa el maestro o lo que sepa el ayudante, yo le doy la información y él lo tiene que hacer. (...) O sea igual yo respeto la opinión del ayudante, pero de que hay que hacerlo hay que hacerlo de esa manera. No puede cambiar. Los datos son uno solo, yo tengo que fijar esa referencia (Supervisor).

Como en otras obras estudiadas, vuelve el tema de que es necesario para los mandos medios desarrollar habilidades blandas que son asimilables a las de un psicólogo, en el sentido de que hay que sintonizar con los trabajadores a partir de sus sentimientos más íntimos que pueden cambiar según el día.

Hay que ser psicológico con los viejos. La experiencia te da como saber si amaneció con el pie derecho o izquierdo. Cachas al tiro. Al momento de saludarlo uno ve que este amaneció medio atravesado. Ahí uno lo trata con un guante de seda (Jefe de obra).

Usar los guantes de seda significa para el jefe de obra mantener un equilibrio muy delicado entre la cercanía requerida por la empatía y la distancia necesaria para no caer en dinámicas poco sanas que originarían roces y diferencias:

si das instrucciones [el trabajador] tiene que aceptarla aunque vaya echando chuchadas para allá. No entras en el juego. Eso es lo que peor que puede hacer la persona, entrar en el juego de ellos. Eso lo tienes que evitar. Eso una persona que está a cargo tiene que evitar el roce, la discusión. Solamente se da la instrucción y nada más (Jefe de obra).

En caso de discusiones, de todas maneras, la receta de otro supervisor es la de aprender a usar la paciencia y el autocontrol para distender la situación y poder solucionarla a mente fría

tratar de no reaccionar en caliente. Si se llega a una discusión, tratar de pararlo ahí y cuando esté todo más calmado, conversar las cosas, balancear ambos puntos de vista (Supervisor).

Se trata en todos estos casos de recetas y aprendizajes basados en la experiencia en terreno y que no provienen de procesos formativos dirigidos. En este sentido se entiende también la visión de uno de los supervisores de empresas contratistas que construye su liderazgo compartiendo junto con su equipo las durezas del trabajo y estando con ellos en primera línea en caso de necesidad productiva:

Metiendo yo. Si yo tengo que trabajar, trabajo, metiéndome adelante como líder. Incentivando a la gente que aunque falten 2 o 3, que hay que sacar adelante. Y yo trabajo con ellos, a la par. Cuando está el equipo completo yo superviso nomás. Voy dirigiendo.

Pero en el momento en que me falta gente, ayudo al tiro (Contratistas)

4.2. Liderazgo en seguridad fruto de factores contextuales

Como visto en el caso de las otras obras participantes del estudio, los actores entrevistados identifican la existencia de un contexto general que influye directamente sobre el alcance de la gestión de seguridad, y en este sentido sobre el compromiso y la acción de los mandos medios en esta materia. Se trata del contexto representado por las exigencias del mercado inmobiliario y por las dinámicas que estas ponen en marcha, obligando los distintos actores a adecuarse a ellas

Y el mercado, por la regulación que tiene, es difícil mantener una actitud de otra forma. Porque le exige al que toma el contrato, ser eficiente en la producción, en el plazo y en la calidad. (Administrador de obra)

Los supervisores de empresas contratistas muestran una consciencia muy clara de las dinámicas que determinan las coordenadas bajo las cuales deben organizar sus actividades. Por ejemplo, para ellos en general es más conveniente apurar el trabajo para poder terminar antes y así aumentar sus posibilidades de ganancia

Así se gana. Es lo mismo para mí. Porque si yo vengo aquí, este monto, luego lo sacó y me voy. La gente mía dice, yo me voy de aquí, yo le digo que trabajo en varias empresas. Hay que tirar 10.000 metros cuadrados de hormigón y si me lo terminas en 20 días, te vas para la casa y descansas 10 (Contratistas)

Otro elemento para apurar las tareas es la existencia de multas establecidas por contrato en caso de retraso en la entrega de productos, las cuales pueden ser muy dolorosas en el caso de empresas pequeñas tales como las subcontratistas:

Multas, lo que se ve en el contrato. En el contrato te puede decir que te sacan 10% de multa. Si es 10 millones, hay que sacarle el 10%. Y las multas son diarias. No son al mes. Día atrasado, día de multa. Duele como empresa. (Contratistas)

Los márgenes para negociar eventuales retrasos en la entrega son también bastante limitados

A lo más 5 días. Pero no se puede negociar más (...) Puedes decirle que no te puedo entregar esta semana esta pega. Te dicen "por qué dijiste que sí a algo que no puedes entregar, una semana más sí". Sí puedes negociar una semana. (Contratistas)

En este contexto, los mandos medios entrevistados admiten haber postergado en el curso de su trayectoria en el sector, el compromiso de seguridad para priorizar los avances de la obra. En este caso se ha tratado a menudo de ejercicios cuidadosos de ponderación de los riesgos y de las acciones para evitar desenlaces trágicos:

X3: Ahí es donde hay que tener más cuidado.

X1: Pero sí, pasa, mucho.

X3: Hay que tener más cuidado, estar ahí, pegadito (Mandos Medios)

En el relato del contratista la preocupación se dirige a tener cuidado con las necesidades de alimentación de los trabajadores obligados a sobre esfuerzos:

Claro, me pasó cuando vas terminando, vas contra los plazos, voy a tirar 70 cubos y tienes que tirar los 130, a veces hay que tirarlos nomás. El viejo ya no te trabaja, se deshidrata, hay que meterle harta agua. O ir cambiándolo para que vaya comiendo

(Contratistas)

Interrogados sobre la posibilidad que estos problemas tengan origen en el tipo de planificación que la empresa mandante realiza a la hora de contabilizar tiempos y recursos a disposición para la obra, los mandos medios no están de acuerdo y tienden a responsabilizar los eventos imprevistos y externos, tales como los atrasados en la entrega de insumos por parte de proveedores. La empresa mandante generaría problemas al no querer tomar consciencia de estos imprevistos y no flexibilizar las fechas de las entregas:

No, lo que pasa es que las cosas se planifican bien. Pero siempre te encuentras en el camino que el terreno no es el mismo. Aquí mismo teníamos planificado tirar el hormigón el martes. Vamos a tirarlo el jueves. Vamos a tener dos días de atraso. Porque teníamos que entregar una cancha, y llegas y la pescas y la cancha tiene que quedar a 0. Entonces volverla a estacar, y cortarla de nuevo. Entre eso, 2 días de atraso. Para que quede bien.

(...)

El que no entiende es el mandante. El fundo. El que dice, yo voy a lotear esto y voy a vender (Contratistas)

Sin embargo, considerando estas problemáticas la presente obra parece representar un caso bastante excepcional al no ser caracterizada de manera profunda por las dinámicas descritas. En general, de hecho, es posible considerarla como un caso más ordenado en el cual la capacidad de mitigación demostrada por todos los actores involucrados ha permitido generar un clima de seguridad distinto respecto del resto del sector:

por definición la construcción en toda obra parte atrasado. Uno tiene que tener la capacidad de enfrentar eso y estar permanentemente al día y que no ocurran cagazos mayores. En ese aspecto yo creo que la coordinación de los muchachos acá no ha tenido mayores sobresaltos. Siempre van a hablar imperfecciones, cosas que mejorar. Cosas que se nos van, tanto a ellos como a nosotros, porque somos seres humanos, pero tratamos de mitigar lo máximo que se pueda.(Supervisor)

De hecho desde los representantes de trabajadores se destaca la presencia y acción positiva de los mandos medios para mantener buenas condiciones laborales que garantizan el desarrollo en seguridad de las labores:

Ellos (...) se preocupan de nosotros, que tengamos las herramientas y los materiales. Para que el trabajador pueda estar tranquilo trabajando y tenga todas sus cosas. Por ejemplo, hoy en la mañana teníamos todas las herramientas y el capataz que está ahí partió solo a buscar los materiales para nosotros. Y se vino a pie. Eso está bien, que se preocupe de que la gente tenga sus materiales y esté bien. Que tenga una sombrilla, que tenga agüita helada para el día. Y esté mirando que no haya algún accidente, cualquier cosa decir que está mal, preocuparse de esto. Si hay un riesgo que puede hacer accidente, ellos se preocupan de todo eso. Andan bien (Representantes de trabajadores)

(...)

Creo que la jefatura está bien con la gente, no andan presionando ni amenazando ni nada. Están bien con su pauta de trabajo y nos dejan solos trabajando, tranquila la gente nomás. Entonces ellos no andan como encima, presionando. (Representantes de trabajadores)

Sin embargo, las entrevistas muestran sobre este punto una discrepancia bastante significativa y que interesa la relación que existe entre los mandos medios de las empresas contratistas y aquellos

de la empresa constructora, y en la cual los unos acusan los otros de escaso compromiso con la seguridad y viceversa.

El otro día yo tuve una discusión con el capataz que está allá adentro. Había un hoyo de 12 metros, yo estaba tirando hormigón. Entonces le dije que yo tengo que pasar mañana, porque no voy a pegar la solera mientras él estaba trabajando con la maquina y yo tenía que estar aquí al lado. Me dice que siempre con problemas. Y no, hay que tener dos dedos de frente para trabajar como yo lo estoy diciendo. No puedo pegar soleras mientras él hace hoyos ahí. Se me cae un viejo, 12 metros, se me muere. No, no voy a trabajar. Llamé para que vean el asunto porque yo así no podía trabajar. O paran todo con señalética dura, o paso. Entonces esos son los típicos problemas que tengo aquí yo. (Contratistas)

Es un caso especial los contratistas. Es un tema que no lo puedes superar. Para mí ya, al menos los muchachos piensan lo mismo, que no cumplen con los elementos. Los elementos no lo usan. Llega el camión y botan el casco a la cresta. Yo creo que pasa con todos los contratistas. En otro tipo de faena, edificación, no lo sé. Pero acá (Supervisor)

Al parecer, se trata de una discrepancia de difícil solución ya que nace de percepciones divergentes de ambos actores. En el caso de los supervisores de la empresa constructora se trata de una visión que hemos podido apreciar en todas las otras faenas estudiadas y que parece obstaculizar y dificultar el desempeño de los mismos mandos medios:

Sí, los protocolos de los contratistas son super bajos. Nosotros tuvimos problemas con el puro ingreso ya. Para el ingreso de subcontrato es harta la documentación que necesitamos, ahí ya empezamos con los perros. Llega mucho contratista que nunca en su vida ha manejado documentos. Es como prácticamente asesorarlos en todo (Jefe de obra)

Finalmente, un problema que los mandos medios identifican para su acción en seguridad es dado por el escaso nivel y fluidez de la comunicación con los mandos superiores, los cuales mostrando una actitud más jerárquica y autoritaria ponen en aprietos a los mandos medios:

Estamos al debe en ese aspecto. Que la línea mayor, por así decirlo, nos transmita a nosotros cuáles son las tareas futuras que se van a realizar. Viendo las partes preventivas por supuesto, porque de repente nos encontramos que el mismo día van a demoler los paños. No tenía idea que hoy iban a demoler los paños. No transmiten. Falta comunicación, eso es lo que se dejó de lado. (Supervisor)

ANÁLISIS INTEGRADO DE RESULTADOS

A continuación, se presenta un capítulo dedicado a sistematizar y resumir los hallazgos más importantes relevados durante el estudio de las cinco faenas. Se tratará esencialmente de hacer dialogar de manera dinámica y coherente la experiencia individual y subjetiva de los mandos medios con la estructura en que ellos se insertan y se desempeñan. Por eso a continuación se propone inicialmente resumir los factores identificados por ellos durante las entrevistas y que estarían al origen de accidentes graves y fatales, para luego relacionarlos con las problemáticas más profundas que se han explorado y que se asocian a algunas preguntas de fondo: ¿quiénes son los mandos medios en el sector de la construcción? ¿qué hacen para el avance de la faena? ¿qué hacen en materia de seguridad y cómo los hacen? ¿Con quienes se relacionan en estas acciones de seguridad?

De esta manera será posible conectar estos hallazgos con los elementos principales que constituyen el enfoque de cultura de seguridad, tales como el papel del marco normativo que regula la SST en cada obra (seguridad reglada) y las iniciativas e interrelaciones entre los distintos colectivos que conforman la obra y que pueden facilitar o limitar la contribución a la seguridad y a la prevención de accidentes (seguridad gestionada).

Condiciones y acciones inseguras en la percepción de los mandos medios

Transversalmente a todas las faenas los mandos medios entrevistados identificaron factores de riesgo que pueden generar accidentes graves o fatales. Mediante el relato de la experiencia de los participantes en ese tipo de eventos, como víctimas o como testigos, se pudo clasificar en dos dimensiones a este tipo de factores. Por un lado, se encuentran las condiciones inseguras, es decir, aquellas que dependen de la estructura organizativa, las condiciones materiales, la organización del trabajo, o aquellas externas a la empresa. Por otro lado, se encuentran las acciones inseguras, es decir, son factores individuales que ponen en riesgo a los trabajadores al realizar desprolijamente una tarea o los supervisores al entregar una instrucción.

A continuación, se describen los factores más comunes encontrados en las obras analizadas para cada una de las dimensiones. Es importante destacar que algunos factores pueden tener características que se clasifiquen como tanto condiciones inseguras como acciones inseguras, ya que pueden depender tanto de factores organizativos o ambientales como de decisiones o comportamientos individuales. Esta sistematización, además, es útil para poder introducir el análisis integrado que se desplegará a continuación.

Respecto de a las condiciones inseguras, se observan tres dimensiones: las condiciones ambientales y de espacio de trabajo; la organización del proceso de trabajo; y calidad y estado de los insumos. Respecto al primero, se refiere a factores del geográficos donde se desarrolla el trabajo. Por ejemplo, la convivencia de distintas tareas en un mismo espacio conlleva a la posibilidad de interferencias y colisiones entre trabajadores, aumentando las probabilidades de accidentes. Asimismo, compartir áreas y maquinaria pesada puede incrementar el peligro de choques y atrapamientos. La exposición a ruidos y efectos en la salud, como vibraciones o polvo, afecta el bienestar de los trabajadores a largo plazo. La falta de señaléticas y advertencias también constituye un riesgo, ya que los trabajadores pueden no estar debidamente informados sobre peligros potenciales. Además, el tamaño de la obra puede afectar la organización y la capacidad de supervisión, generando dificultades para garantizar la seguridad de todos los trabajadores involucrados.

La segunda corresponde a la organización del proceso de trabajo. Ejemplos de esta categoría son las limitaciones presupuestarias para la seguridad pueden resultar en una falta de recursos para implementar medidas preventivas adecuadas. La falta de planificación y el cumplimiento de

protocolos aumenta la probabilidad de incidentes no deseados. La carencia de ejercicios y operativos de emergencia impide una respuesta rápida y efectiva ante situaciones críticas. Además, la inexperiencia de trabajadores para realizar algún tipo de tarea específica puede generar acciones inseguras y falta de conocimiento sobre procedimientos seguros. También, la alta rotación de trabajadores y supervisores dificulta la estabilidad del equipo y la transmisión efectiva de información. Otro factor es el ritmo acelerado de trabajo, el cual puede conducir a la fatiga, cansancio o desconcentración y, en consecuencia, a la omisión de precauciones. Finalmente, la multiplicidad de tareas de los mandos medios puede llevar a la falta de enfoque en aspectos clave de seguridad.

Por último, la calidad y estado de los insumos en la construcción también son factores relevantes. El estado del suelo o su tipo incide en la obra gruesa, especialmente cuando se realizan excavaciones, ya que se corre el riesgo de desprendimientos de tierra que pueden ocasionar graves accidentes. Asimismo, los materiales de gran peso que pueden caerse representan un riesgo constante para los trabajadores en altura y zonas de carga. Además, el mal estado de los materiales puede afectar la integridad de las estructuras y equipos, aumentando el potencial de accidentes. La falta de mantenimiento de maquinaria y equipo de protección personal (EPP) pone en riesgo la funcionalidad y efectividad de estos elementos, comprometiendo la seguridad de los trabajadores.

Adicionalmente, se aprecia que las condiciones socio-económica de los trabajadores es un factor externo a los límites de la empresa que también incide sobre la seguridad. Dado los prolongados tiempos de traslados y condiciones precarias de reproducción social, genera una fatiga que reduce la capacidad de concentración considerablemente, incrementando la posibilidad de sufrir accidentes en la faena.

Por otro lado, respecto a las acciones inseguras, son de las más mencionadas por los entrevistados. Ellas hacen referencia a factores individuales de los trabajadores y mandos medios que propician peligros y la posibilidad de sufrir accidentes. Ello se traduce en descuido o exceso de confianza, lo que lleva a acciones intrépidas que ponen en riesgo la seguridad personal de quien las comete, pero también de sus compañeros de trabajo. Ese tipo de actitudes es propiciado por varios factores.

En primer lugar, la falta de experiencia o la realización de tareas no correspondientes a la función habitual del trabajador puede ser una fuente significativa de riesgo. En la construcción, los trabajadores se especializan en ciertas tareas o etapas de la producción. Cuando se les asigna tareas que están fuera de su área de expertiz, aumenta la probabilidad de cometer errores y accidentes debido a la falta de familiaridad con dichas labores.

En segundo lugar, el ritmo de trabajo acelerado en la construcción obliga a los trabajadores a desplazarse apurados, lo que puede propiciar la desconcentración y el descuido. Esta prisa puede llevar a no prestar la debida atención a los procedimientos de seguridad y a la correcta manipulación de materiales y herramientas.

Otro factor que contribuye a la desconcentración de los trabajadores es la mala comunicación y las instrucciones inadecuadas por parte de los capataces o jefes de obra. Una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos y a la ejecución de tareas de manera incorrecta o insegura. O bien, pueden existir errores individuales de los capataces en no prever los riesgos asociados a una determinada tarea.

Asimismo, los problemas personales o situaciones externas pueden afectar la concentración de los trabajadores, lo que incrementa el riesgo de accidentes. Cuando los trabajadores están preocupados o distraídos por asuntos personales, pueden disminuir su atención en las tareas laborales, aumentando la probabilidad de cometer errores.

Finalmente, la improvisación es común en la construcción, pero también puede ser una fuente de peligro. Los trabajadores a menudo se ven obligados a encontrar soluciones rápidas a problemas inesperados. Sin embargo, si estas soluciones no son adecuadamente planificadas y ejecutadas,

pueden resultar en situaciones riesgosas.

En último, hay que considerar que el azar es una variable impredecible pero omnipresente en la construcción. A pesar de todos los esfuerzos por implementar medidas de seguridad y planificar meticulosamente cada etapa del proceso, siempre existe la posibilidad de que eventos fortuitos o inesperados ocurran. Desde condiciones climáticas cambiantes hasta fallos técnicos en maquinaria, el azar puede desencadenar situaciones de alto riesgo en cualquier momento. Por esta razón, es esencial que los trabajadores estén preparados para enfrentar lo imprevisto mediante la formación en protocolos de emergencia y el uso adecuado de equipos de protección personal. Asimismo, la conciencia constante sobre la presencia del azar debe motivar una actitud proactiva hacia la prevención de accidentes y el cuidado mutuo en el entorno laboral de la construcción.

Hacia una caracterización de los mandos medios

A través del estudio de las distintas faenas, se evidencia un organigrama recurrente entre las distintas empresas. Esto sugiere una estructura rígida e prácticamente invariable en el sector, independiente del tipo de construcción en el cual se está trabajando. Ella se caracteriza por tener un orden fuertemente jerarquizado, similar a una organización militar. *“es como un ejército, o sea tú el general manda todos pa' abajo y ahí van todos siguiendo las órdenes que dan. Entonces si alguien le dice "oye tapa esto", él es responsable de haber dado la instrucción”* (Administrador de obra faena A).

De manera transversal, se considera a los mandos medios a aquellos cargos que pertenecen a la línea de mando operativa y que tienen una relación de autoridad con los operarios (maestros, jornales, contratistas, etc.), pero de subordinación con cargos superiores. En otras palabras, en el contexto de la obra representan aquellos puestos que operan entre los obreros y operarios y el administrador de obra, quien está a cargo de toda la faena. Además, se excluyen en esta definición a los puestos administrativos, como finanzas, recursos humanos, etc. En este encadenamiento, los mandos medios no presentan un perfil homogéneo, si no que cada cargo tiene su propia especificidad en tanto funciones que cumplir, requisitos para ejercerlo y se comunica directamente sólo con actores específicos. Su función es ampliamente valorada, ya que se consideran indispensables para el avance de la obra, debido a que son quienes ejecutan y velan por la calidad de la construcción. A continuación, se describe cada uno de los cargos que los componen.

Yendo desde la cúspide de la pirámide, se encuentra el jefe o profesional de terreno. Este cargo tiene como función la planificación del avance de la obra y de dirigir a los subalternos en su ejecución. En otras palabras, coordina el trabajo semanal y diario en conjunto con el administrador de obra, y se lo transmite al jefe de obra y supervisores para que lo ejecuten. Su cantidad va a depender del tamaño de la obra. Otra función asociada al cargo es la de gestionar la disponibilidad de los materiales necesarios para la construcción y los elementos de protección personal (EPP) para los trabajadores. En último, está encargado de tener contactos directos con los contratistas, por lo que también deben gestionar su quehacer en la faena y facilitarle las condiciones para que realicen el trabajo por el cual fueron contratados. Por lo tanto, son el brazo derecho del administrador de obra y, en cierto sentido, su función se encarga de la logística interna de la faena. Ellos cuentan con estudios profesionales en el área, siendo de preferencia ingenieros, por lo que tienden a tener un manejo más amplio de las distintas etapas de la construcción.

Posteriormente, le siguen los jefes de obra que trabajan mano a mano con los supervisores, diferenciándose de ellos por tener una mayor experiencia y, en algunos casos, contar con estudios técnicos que les otorgan un conocimiento más teórico-operativo de la ejecución. Por lo tanto, poseen un mayor nivel de especialización respecto a determinadas etapas de la obra siendo, por ejemplo, para algunos administradores de obra entrevistados, irrenunciables durante la etapa de obra gruesa. En algunas conversaciones emerge que, al contrario, pueden volverse menos relevantes durante la etapa de terminaciones, al tratarse de un trabajo más rutinario y monótono, que no requiere de su presencia. De todas maneras, su sello distintivo es haber tenido

principalmente una trayectoria formativa basada en la experiencia en terreno y haber desarrollado una carrera en el sector de la construcción, partiendo como obreros, pasando por supervisores y finalmente alcanzando el cargo de jefes de obra. En ese sentido, tienden a tener una edad mayor respecto que los demás mandos medios y representan en muchos casos un elemento de cohesión muy importante que puede facilitar el avance de la obra. A diferencia de los jefes de terreno, los jefes de obra tienen una función más operativa, lo que les da poco margen de autonomía y capacidad de tomar decisiones, siendo encargados de coordinar a los supervisores y participar de las planificaciones junto con los jefes de terreno para conocer las distintas etapas del proyecto y poder proceder con claridad en sus labores diarias. De ninguna manera puede romper la cadena de mando y hacer caso omiso del jefe de terreno: en caso de que, por ejemplo, falten insumos para el desarrollo de la obra, su función es informarlo al jefe de terreno para que los consiga.

Finalmente, se encuentran los supervisores o capataces. Ellos están encargados de entregar las instrucciones a los obreros y velar por que el trabajo se haga de la manera en que se está planificado, eficiente y de forma segura. En ese sentido, son el cargo más ejecutivo de los mandos medios y, por lo tanto, tienen el menor nivel de autonomía. Se comunican directamente con el jefe de obra y el jefe de terreno, pero casi nunca con el administrador de obra. La dotación de su cuadrilla se mueve en el rango entre 5 a 15 trabajadores. Además, si bien no es una responsabilidad explícita que les compete, se preocupan igualmente de la labor de los trabajadores subcontratados, especialmente en temas relativos a la seguridad. Su formación se basa solamente en su experiencia de trabajo en el sector y significativamente, por su presencia tan cercana a los acontecimientos en terreno y por su función de solucionar las adversidades que este presenta diariamente, normalmente los discursos se refieren a ellos con metáforas bélicas: “*son personas de vasta experiencia, nada más que eso, formados al rigor de la batalla*” (Administrador de obra). Los supervisores tienden a especializarse en alguna tarea o etapa de la construcción, es así que encontramos supervisores de instalaciones eléctricas o de terminaciones.

El estudio, con el ánimo de representar y estudiar a la complejidad del mundo de los mandos medios de las obras de la construcción ha tenido en cuenta la necesidad de conocer a los supervisores de las empresas contratistas. Perteneciendo a empresas externas que cumplen labores puntuales y que pueden ser muy diferentes (servicios sanitarios, enfierradores, por ejemplo), su característica es variada y depende del tamaño de la empresa en que se desempeñan. Por ejemplo, en el caso de representar a empresas contratistas de gran tamaño su rol en la faena es dedicado esencialmente a la supervisión de los trabajadores de la misma empresa, cumpliendo las mismas funciones que los capataces de la empresa mandante. En cambio, cuando la empresa es pequeña, puede que quienes ejercen la labor son los propios dueños de la contratista, por lo que cargan con muchas funciones adicionales, como la coordinación con la mandante, temas financieros, contratos, etc.

En síntesis, los mandos medios representan una capa muy heterogénea dentro de una faena que – tal como indica su nombre – se encuentran en una posición intermedia entre las gerencias y los trabajadores. Su labor es fundamental para que la obra se ejecute. Además, suelen cargar con una multiplicidad de tareas diversas que, como hemos visto a lo largo del texto, les genera una fuerte presión, poca autonomía y los obliga a trabajar a un ritmo frenético.

Entre psicólogos y autoridades: la difícil elaboración de liderazgos en seguridad de los mandos medios

En todas las obras estudiadas, el tema del liderazgo de los mandos medios ha sido un tema objeto de muchas reflexiones y comentarios, señal de que para los participantes es un tema muy sensible y que toca los nervios más íntimos del funcionamiento de las obras de construcción.

A pesar de esto, durante las entrevistas se reconoce que se trata de un tema que en general en el

sector de la construcción no goza de mucha valoración por parte de los distintos actores que lo conforman. Esto implicaría, por ejemplo, la existencia de escaso interés en estudiar, evaluar y promover aquellos elementos que componen un liderazgo positivo. Lo que predominaría en el sector es una transmisión del poder basada en prácticas autoritarias, lo que encontraría expresión también en códigos y formas de relacionarse entre las personas marcadamente inspirados a la dureza del trato y que chocaría de manera inconciliable con otras maneras de relacionarse: *“el mayor liderazgo es el autoritario. No cambia mucho. Liderazgos transversales o liderazgos del acompañamiento, del que enseña, explica, se dan, pero con poco desarrollo”* (Administrador de faena, Faena E).

De todas maneras, para los actores participantes del estudio el liderazgo es un ámbito esencial a desarrollar para el desempeño exitoso de los mandos medios y que se vincula especialmente con la seguridad, dado que permite alinear las visiones y las acciones de los trabajadores.

Los distintos aportes recogidos durante las entrevistas permiten delinear algunos tratos específicos que caracterizarían el liderazgo positivo. En esta óptica los mandos medios deberían ser capaces de dialogar de manera constante con sus trabajadores, con el ánimo de conocer y comprender las distintas sensibilidades existentes, las distintas trayectorias laborales y de vida que ahí confluyen y los distintos ánimos que marcan el día a día. De manera transversal de hecho, se hace referencia a la necesidad de conversar y conocer a los trabajadores, *“saber qué les pasa”, “ver las personas cómo son”, “porque no todas las personas son iguales, no todas las puedo tratar de la misma forma”* (Supervisores, faena C y D).

En esta lógica los mandos medios deberían también saber desarrollar la virtud de la paciencia, no cediendo de manera inmediata al enojo o a la rabia sino sabiendo abordar a mente fría las situaciones problemáticas que se generan a diario; y también crear empatía con los subordinados, preocupándose de “tener buena llegada”, de saludar y ser cortés con todos y de esta manera promover el respeto como regla de fondo de las relaciones interpersonales entre los actores de la faena.

En último, estos tratos deberían aportar a la generación de confianza recíproca entre mandos medios y trabajadores lo que se visualiza como un aporte esencial a la seguridad de la obra, al permitir la delegación de tareas y responsabilidades. Para fortalecer esa confianza, además, varios supervisores entrevistados enfatizan la necesidad de “ser ejemplos” para los trabajadores, mostrando constante preocupación por usar todos los EPP necesarios o participando en primera persona, en caso de necesidad, en el desarrollo de las faenas.

Gracias al desarrollo de estas cuatro características, sería posible generar ambientes laborales menos tensos en los cuales las preocupaciones propias de la vida diaria puedan disiparse y no interferir con el trabajo, lo que es visto como un problema para el avance de la obra y, sobre todo, una causa importante de accidentes:

El gallo que anda cascarrabias, tiene propensión al accidente. El gallo que no le gusta que le digan las cosas dos veces y si uno lo anda paqueando como se dice, también quizás tenga un accidente porque no le gusta que lo molesten, si los viejos quieren trabajar tranquilos. (Administrador de faena, Faena C).

Distintas experiencias tienden a estar de acuerdo con que son los jefes de obra que más a menudo encarnarían de manera más clara las cualidades descritas a raíz de la trayectoria que lo liga a sus trabajadores, soliendo ellos entrar a trabajar con equipos ya experimentados y conocidos. A partir de estas habilidades, el liderazgo positivo en seguridad de los mandos medios se configura como una compleja elaboración y articulación de distintos perfiles:

En primer lugar, hay que aprender a ser psicólogos: *“Hay que ser psicológico con los viejos. La experiencia te da como saber si amaneció con el pie derecho o izquierdo. Cachas al tiro. Al*

momento de saludarlo uno ve que este amaneció medio atravesado. Ahí uno lo trata con un guante de seda” (Jefe de obra, Faena E).

En segundo lugar, hay que ser buenos comunicadores, sabiendo explicar de la manera más clara y precisa las tareas a cumplir, teniendo también en cuenta la presencia de trabajadores extranjeros y sus diferentes idiomas. Para los supervisores de empresas contratistas esto implica adicionalmente la capacidad de ser asertivos respecto de las condiciones salariales en base a las cuales contratan a sus trabajadores.

Al mismo tiempo, se trataría por parte de los mandos medios de erigirse a los ojos de sus trabajadores como una autoridad, siendo capaces de trazar una delgada línea divisoria entre confianza y carisma, lo que aparece de manera transversal como un desafío muy difícil: *“No tener miedo a veces de decirles que no hagan acciones inseguras, aunque los viejos se enojen, es por su seguridad” (Administrador de obra, faena C); “en mis tiempos cuando recién empecé yo era muy amigo de los maestros. Pero al final eso trae muchos malos ratos”.* (Contratistas, Faena D). En esta elaboración los mandos medios entrevistados relatan hacer un uso muy ponderado de las sanciones, representando estas el recurso extremo en el caso que avisos, acercamientos, llamados de atención no surtieran el efecto esperado. Al contrario, se encuentra más difundido el uso de incentivos de tipo inmaterial, tales como felicitar y agradecer por los logros alcanzados, o de tipo material, tales como bonos extra: *“yo de mí plata, de mí plata, yo cuando nosotros cumplimos treinta días sin accidentes, yo le hago un regalo a los trabajadores, voy, compro y lo regalo. Cumplimos sesenta días, voy, compro otro regalo y lo doy (Jefe de terreno, Faena B).*

En general todos los entrevistados reconocen que la construcción de este tipo de liderazgo es fruto de procesos formativos espontáneos o basados en la experiencia. En el primer caso se reconocen aquellos mandos medios que por inclinación personal reconocen haber siempre sido líderes en sus ambientes de socialización colectiva; en el otro caso entran aquellos liderazgos que se han construido lentamente, aprendiendo en terreno las cualidades necesarias y los secretos para un buen desempeño. Solo en algunos raros casos se ha detectado la presencia de procesos formativos de tipo formal, fruto de capacitaciones organizadas por las empresas o por los organismos administradores.

Sin embargo, en varios relatos se recoge también la necesidad de recibir formación más dirigidas en estos aspectos dado que la construcción de liderazgos positivos junto con las exigencias de cumplimiento diario de las metas representa un estrés y una sobrecarga difícil de manejar:

“Si uno no sabe llegar a la gente, no va a obtener los resultados. Entonces yo creo que por ahí va el tema. Los [mandos medios] necesitan un poco de capacitación para poder que bajen un poco el nivel de estrés. Que obviamente están estresados porque si no terminan rápido se estresan. Pero eso lo lleva a... o sea no saben manejar el estrés” (Contratistas, Faena C).

La formación de los mandos medios: aprendizaje a partir de la experiencia

En el ámbito de la construcción, la formación y la experiencia en terreno juega un papel fundamental en la formación de los mandos medios, siendo el principal canal mediante el cual adquirir conocimientos prácticos y habilidades técnicas. Sin embargo, para algunos cargos específicos los estudios formales son un requisito obligatorio, como el caso de los jefes de terreno que cuentan con estudios profesionales, o un útil enriquecimiento, como en el caso de los jefes de obra que tienen formación técnica, lo que les permite complementar su experiencia con conocimientos más especializados.

Si bien los estudios formales son valiosos para estandarizar conocimientos y prácticas, entonces, la experiencia es igualmente valorada en terreno debido a que es un factor determinante para su comprensión y aplicación efectiva. Los mandos medios enfrentan y resuelven diversas situaciones y desafíos en el día a día, lo que les permite desarrollar un enfoque práctico y realista en materia de SST.

En términos de seguridad, las empresas no ofrecen muchas capacitaciones a los mandos medios en temas relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). A pesar de su relevancia para prevenir accidentes laborales y riesgos para la salud de los trabajadores, las empresas se concentran mayormente en aspectos técnicos propios de la labor, relegando la formación en SST a la Mutual de Seguridad (Organismo Administrador).

En específico, la formación en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) dentro del sector de la construcción muestra una falta de enfoque hacia los mandos medios, lo que contribuye a relegar la responsabilidad de la seguridad esencialmente en los asesores en prevención de riesgos. Esta situación puede llevar a un bajo involucramiento por parte de los mandos medios en la seguridad laboral, dejando todo el peso de la implementación de medidas preventivas en manos del prevencionista. Como resultado, suelen surgir conflictos dentro de la organización, ya que algunos mandos medios perciben la prevención como un obstáculo para el avance del trabajo, en lugar de reconocerla como una ayuda en la promoción de una cultura de seguridad.

Por otro lado, se evidencia una falta de capacitación en temas de liderazgo. Los mandos medios tienen la responsabilidad de gestionar y guiar a su equipo de trabajo, pero carecen de herramientas formales y técnicas estandarizadas para manejar diversas situaciones que puedan surgir entre sus subordinados. Las interacciones con el personal a su cargo se basan principalmente en sus experiencias previas, lo que puede generar un enfoque subjetivo y poco efectivo en la resolución de conflictos y obstáculos que puedan afectar el avance de las obras.

La ausencia de formación en liderazgo puede tener consecuencias negativas tanto para los mandos medios como para los trabajadores a su cargo. La falta de habilidades de liderazgo puede afectar la comunicación y la motivación del equipo, lo que a su vez puede llevar a una disminución del rendimiento y la productividad en la obra. Los mandos medios deben lidiar con distintas personalidades dentro de la obra, donde un estilo autoritario está siendo desplazado por otro más comprensivo, aunque sin la adquisición de las herramientas necesarias para desarrollarlo de la manera adecuada. Además, las situaciones conflictivas que no son abordadas adecuadamente pueden afectar el ambiente laboral y el clima organizacional, creando tensiones y afectando la cohesión del equipo de trabajo.

En síntesis, la formación y experiencia en terreno son fundamentales para el desarrollo de los mandos medios. Aunque algunos tienen estudios profesionales, la mayoría se ha forjado adquiriendo conocimientos prácticos a lo largo de su trayectoria laboral. A pesar de la importancia de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), las empresas brindan pocas capacitaciones a los mandos medios en este ámbito, concentrándose más en aspectos técnicos propios de la labor. Esto genera un bajo involucramiento en SST y conflictos internos, pues algunos consideran la prevención como un obstáculo para el avance. Para mejorar esta situación, se requiere una mayor integración de los mandos medios en la gestión de SST, capacitándolos en seguridad laboral para tomar decisiones informadas. Asimismo, se evidencia una carencia en formación en liderazgo, lo que puede afectar la comunicación y motivación del equipo, disminuyendo la productividad y generando tensiones en el ambiente laboral. Es esencial proporcionar a los mandos medios herramientas formales para manejar conflictos y guiar a su equipo de manera efectiva.

Entre tutela y sobrecarga: hipótesis sobre el compromiso de los mandos medios con la seguridad reglada

Desde el enfoque de cultura de seguridad, uno de los grandes desafíos para comprender el papel y las percepciones de los mandos medios del sector de la construcción es analizar su relación con la seguridad reglada vigente. En las obras consideradas por el presente estudio, los mandos medios tienden a valorar y adherir al entramado de normas, reglas y protocolos de seguridad existentes, destacando sobre todo la evolución histórica que estas han conocido. Durante las últimas dos décadas, de hecho, se reconoce que los estándares de seguridad han mejorado de manera consistente: *“si nosotros nos vamos en la máquina del tiempo veinte años atrás y le pedimos a un viejo que se pusiera un casco para trabajar en construcción, el viejo te mandaba a la cresta. Ahora es impensado que alguien esté trabajando sin casco.”* (Jefe de terreno, Faena A).

Esta evolución ha significado un crecimiento en las responsabilidades asignadas a los mandos medios en materia, que se traducen en actividades y funciones diarias, semanales y mensuales tales como charlas de seguridad, ART, distribución de EPP, checklist, etc. Los relatos recogidos nos permiten también visualizar un alcance mucho más amplio de las tareas que los mandos medios deben desarrollar para cumplir con su papel en materia de seguridad y que implican contacto y una cercanía constante con los trabajadores para cuidar el respeto de las normas: *“Estar con los maestros (...) ir a verlos como están, qué les falta, qué cosa...si está cometiendo un error, una cuestión así, eso es lo que hay que ver, revisar las cosas, eso es...el aspecto que llevó yo. ...Si está cortando sin implementos de seguridad, ir a conversar con ellos. Entonces ahí ya...ese aporte es todo de nosotros”* (Contratistas, Faena B).

Sin embargo, de manera transversal a todas las faenas ha sido posible identificar algunos elementos que perfilan una relación más compleja y problemática de los mandos medios con la seguridad reglada.

En primer lugar, el respeto y valoración de los procedimientos y normas de seguridad parecen fundamentarse en su poder de tutela de los mandos medios respecto de las negativas consecuencias que podrían determinarse en caso de accidentes graves o fatales de trabajadores de la obra. De hecho, en todas las obras estudiadas un discurso muy recurrente entre los mandos medios es que la firma y entrega de toda la documentación requerida periódicamente por el sistema de gestión o por el asesor en prevención es importante para no incurrir en consecuencias que pueden contemplar desde el despido a la cárcel: *“Si yo no tengo mi ART hecha y al viejito le pasa algo yo soy el culpable de todo eso, todo va hacia mí”* (Contratistas, faena A). En este sentido, es posible hipotetizar estar asistiendo a una adhesión de carácter instrumental, por la cual los mandos medios estarían reduciendo su compromiso con la seguridad a un puro acto formal.

En varios casos, además, la presión para el cumplimiento con la documentación exigida se torna en un motivo de resistencia por parte de los mandos medios, y de los supervisores de manera específica, que perciben los requerimientos del sistema de gestión como una sobrecarga de papeles y firmas que solo entorpecen su trabajo diario y que pueden llegar a desmotivar y reducir la seguridad a una piedra en el zapato: *tengo que andar detrás de ellos para que entreguen la documentación a prevención. También dicen lo mismo. “Para qué tanto papel”. Y tengo que estar detrás de ellos, porque no cumplen, y al final están al último día entregando todos los papeles del mes* (Jefe de terreno, Faena D). Junto con el agobio y desmotivación, la gran carga de documentación que se requiere producir diariamente a los supervisores es responsable de otra consecuencia negativa al obligar los supervisores a alejarse del terreno y del contacto con los trabajadores: *“tú te desligas del trabajo, o sea no del trabajo, sino de estar ahí con el viejo, de estar viendo si se está realizando, porque tenía que preocuparte de tus papeles”.* (Supervisor, Faena B).

Finalmente, en casi todas las faenas estudiadas se releva una irritación evidente hacia la actitud

de algunos asesores en prevención de riesgos, acusados de ser poco flexibles y poco realistas. Uno de los motivos de mayor conflicto es dado por la práctica usada por los preventivistas de señalar condiciones o acciones inseguras mediante el envío de fotos vía WhatsApp, que genera en los mandos medios una alta presión para su solución y una consecuente tensión: *“Entonces te llenan con fotos, de repente son 1000 fotos, y todos los días tienen que arreglar algo (...) Eso les molesta de repente a los jefes, que sacan muchas fotos”*. (Trabajadores, Faena C). A raíz de este conflicto los mandos medios generan tipologías distintas de asesores, mostrando una preferencia para aquellos definidos como “preventivos” o “cooperadores”, por su capacidad de dialogar y comprender las reales situaciones en que se encuentran trabajando y por este camino impulsando cambios de manera más dialogada:

“es el que te llama y te dice "Oye (...) ven pa acá, juntémonos en el eje catorce con el A" Y tú llegai allá y te dice "Mira, esto, esto, esto, apurémonos ..." y tú con los mismos viejos que estén ahí "Ya cabros, bájense pa acá, hacemos esto, esto, esto y lo arreglamos y eso sigue" (Jefe de terreno, faena C)

Los asesores “correctivos” o “negadores”, al contrario, destacarían por ser “cuadrados” y muy apegados al cumplimiento de indicadores, pecando así de soberbia al pasar por alto las concretas dinámicas de una obra y no entendiendo las formas más efectivas para relacionarse con la línea de mando, con el resultado de ser poco colaborativos y finalmente contraproducentes: *“ellos creen que con un correo lo arreglan todo y al final es contraproducente (...) mandan la foto y se van detrás de un computador a mandar un correo y esperan a que se de resolución”* (Jefe de obra, Faena B). Estas percepciones de irritación y sobre exigencia transmiten nuevamente la sensación de que los temas relacionados con la seguridad parecen ser vividos por los mandos medios como obligaciones formales e inútiles que entranpan sus tareas diarias.

En resumen, existen muchos indicios y evidencias que permiten poner en duda el entusiasmo mostrado inicialmente por los mandos medios respecto de su interés hacia los temas de seguridad en el trabajo. En realidad, se trataría de una relación más compleja en la cual el compromiso con la seguridad parece finalmente configurarse como un asunto controversial marcado profundamente por una serie de contradictorias actitudes que van desde la adherencia puramente instrumental y formal hasta la abierta resistencia.

¿Avanzar en las faenas o cuidar la seguridad? El dilema diario de los mandos medios

Todas las entrevistas realizadas invitan a tener en consideración que las obras de la construcción funcionan bajo la constante presión para el cumplimiento de las metas, por lo que el apuro se torna en el elemento que decide tiempo y formas de ejecución de las tareas: *“Todo es para ayer. [En] el área de construcción siempre se está atrasados. (Contratistas, Faena D)*. Este sería el gran escenario en el cual se insertan las acciones y decisiones de los distintos actores de la obra y que tiene consecuencias sobre la seguridad de los trabajadores ya que provoca el aumento de los riesgos de accidentarse. *“Es lo principal eso, el principal factor de eso, el apuro, de andar...andar haciendo las cosas rápidas, en cualquier momento puede pasar un accidente. Y con el apuro el maestro quizás no va con exceso de confianza, sino todo lo contrario, va asustado a hacer su pega y eso es peor todavía.”* (Supervisor, Faena B).

Esta situación determina de manera estructural la experiencia y la acción de los mandos medios del sector, que como visto anteriormente, son los principales responsables del avance de las obras. La presión para terminar rápidamente las tareas encomendadas desde arriba es una condición que marca constantemente el día a día de los mandos medios y especialmente de los supervisores: *“Siempre está la presión ahí encima de uno, si los jefes van a querer siempre terminarlo, claro antes. Que avance, que avance (...) siempre hay presión, siempre. Todos trabajamos con presión”*. (Supervisores, Faena C)

La función esencial de los mandos medios se enfoca de consecuencia en encontrar la manera de hacer convivir la seguridad de los trabajadores con el necesario avance de la obra:

Sí, y obviamente, bueno velar la seguridad, buscar el equilibrio, ese que en terreno tenemos que tener tiraje, tiraje, tiraje, pero por prevención también hay que tener prevención, entonces servir o de interlocutor o de mediador entre las posiciones que puedan ser contradictorias entre terreno y prevención y buscar el equilibrio y las soluciones técnicas que sigan, que la gente siga produciendo, pero que sigan produciendo seguros también (Jefe de obra, Faena B)

La necesidad de mediar y de equilibrar entre prudencia y rapidez supone un desafío de difícil solución dado que constantemente se presentan situaciones que, al parecer, no permiten dudar de la necesidad de priorizar el avance productivo. Esto genera una contradicción importante en la experiencia de los supervisores, divididos entre la exigencia de cumplir con el avance y las paralelas tareas de seguridad que se les encomienda, como por ejemplo subsanar las observaciones IPA realizadas por los asesores en prevención:

se nos exige harto. Es un tema dentro de, porque tenemos que sacar a la gente que nos ayuda en el avance para hacer el levantamiento del IPA, de las cosas de prevención. Y ahí igual cuesta un poco, te apuran, hay que levantar el IPA y te apuran con el avance con otra parte. Y ahí uno tiene que ir jugando como se hace. (Supervisores, Faena C)

De hecho, la mayoría de los mandos medios entrevistados admiten que la práctica de saltarse los protocolos o “hacer la vista gorda” es muy difundida en el sector:

acá mismo nosotros nos hemos saltado el protocolo -todos, sin excepción- en pro del avance. ¿Por qué? porque pensamos o suponemos que el protocolo que nos estábamos saltando tiene un nivel de riesgo bajo y preferimos correr ese riesgo, a veces con razón y a veces sin razón (Jefe de terreno, Faena A).

A su vez, estas tensiones y exigencias se descargan sobre los contratistas, reforzando aquel clima general de constante apuro y frenesí que caracteriza las obras del sector. Sin embargo, varios testigos parecen sugerir que los supervisores de las empresas contratistas dispondrían de un mayor espacio de maniobra para resolver la disputa entre seguridad y avance a favor de la primera: “O sea, podemos apurar la situación, pero si están las condiciones. Si no están las condiciones, lo siento, o sea cómo me pide apurar si no... Por decir, está lleno de agua -por decirle algo- está lleno de agua, ¿cómo crees que mete (sic) la gente?” (Contratista, faena A).

Las entrevistas restituyen la impresión que, de alguna manera, esta situación encuentre cierta justificación en la percepción de los mandos medios del sector, al hacer referencia a una supuesta precariedad estructural que caracterizaría la seguridad en el sector de la construcción respecto de otros sectores productivos. Es el caso de la comparación que a menudo ellos hacen entre las condiciones de seguridad vigentes en la construcción versus las de la minería, vista como el sector en el cual se elaboran y aplican protocolos mucho más exigentes y con recursos dedicados mucho más poderosos. De esta manera se naturalizaría en las palabras de los mandos medios una visión según la cual el sector de la construcción sería “más relajado” respecto del sector minero y que justificaría prácticas más laxas en materia de seguridad.

Es interesante notar de todas maneras que, en algunas obras, el foco del razonamiento respecto al dilema aquí retratado parece desplazarse a un plano superior, llegando a cuestionar de manera embrionaria el tipo de planificación que rige los tiempos de trabajo de la obra y que obliga los ejecutores y a los supervisores directos a difíciles conciliaciones. En esa etapa inicial de cada obra, de hecho, el interés de los planificadores estaría dirigido derechamente a apretar de manera irreal los plazos, dejando la seguridad como un factor marginal:

Queda aparte, eso hay que irlo viendo en el camino. La planificación se hace con respecto a lo que es trabajo y los espacios. El camión va por acá, esto va por acá. El material lo acopiamos en este sector. Pero la seguridad se ve en el camino. Cuando deberían ir en conjunto, de la mano (Representantes de trabajadores, Faena D).

Este cuestionamiento hacia el plan organizacional de las obras plantearía la posibilidad de abordar de manera diferente esas situaciones, flexibilizando las fechas de cumplimiento y entrega de los productos y ampliando de consecuencia los márgenes de acción y decisión de los mandos medios:

Es que aquí las constructoras tienen fechas. Y aquí las fechas no las mueven. Entonces tú cuando estás construyendo siempre tienes factores que van pasando. No te llega el material, no te llega el contratista, llovió. Hay factores que te van atrasando y no te da la programación. Pero ese tiempo después lo pierdes, no se recupera nunca. Siempre hay una fecha de inicio y de término, de ahí no se mueve. Y ahí es donde nosotros nos atrasamos y tenemos que hacer esto. (Jefe de terreno, Faena D)

La soledad y abandono del mando medio

Como hemos visto, el dilema entre el avance de la faena o el cuidado de la seguridad es resuelto normalmente por los mandos medios a favor de la primera opción. Sin embargo, durante las entrevistas los mismos precisan que esa inclinación hacia la producción deriva en gran medida de órdenes que llegan desde arriba, cuyo cumplimiento constituye el compromiso esencial que tienen con su empleador. En este contexto, los mandos medios retratan vivir una condición de ambigüedad que se tiñe de los tonos de una verdadera tragedia:

Entonces ¿Qué crees tú, que uno va a tener la mente cien por ciento en la seguridad? Puede que sí, pero tiene que tener un noventa y nueve por ciento de tiempo pa' eso, que por eso uno es pagado ¿Cachai? Para que eso se ejecute, entonces, puta es un poco ambigua la situación, porque si tú eso lo hací mal te van a echar y no te sirve de na' que seas súper seguro po' weón. (Jefe de terreno, faena B)

Y como todo héroe trágico, el mando medio es obligado a buscar en soledad una solución para salir de esta lacerante situación. Desde esta altura, es posible comprender el minucioso trabajo de cálculo entre el riesgo, su gravedad, las consecuencias para el trabajador, las exigencias establecidas por los protocolos y la confianza en el trabajador, que ellos llevan a cabo diariamente para cumplir con la necesidad de avanzar en las metas. Es posible suponer que este trabajo de ponderación entre distintos elementos constituya una carga importante que se agrega a sus tareas diarias, ya que implica una labor de priorización y toma de decisiones que puede ser muy compleja: *“todos corremos riesgos de vez en cuando en pro del avance, pero estimamos por olfato solamente la exposición de esa acción. Y a veces acciones super tontas como el accidente que nos pasó (...) pueden terminar con consecuencias más delicadas de lo que uno espera.” (Jefe de terreno, Faena A).*

Como se ha afirmado, este amplio abanico de decisiones es tomado por los mandos medios en una condición de soledad porque la empresa parece desligarse de la responsabilidad de brindarles un apoyo sustantivo que no sea el de recordarles la necesidad de ser prudentes y de avanzar al mismo tiempo. De hecho, son numerosos los testimonios recogidos durante las entrevistas que expresan la percepción de abandono que ellos parecen sufrir por parte de las gerencias de las empresas constructoras.

Este abandono se materializaría de distintas maneras, por ejemplo, en la escasa fluidez de la comunicación, mostrando de preferencia las gerencias una actitud más jerárquica y autoritaria orientada a poner en aprietos a los mandos medios: *“de repente nos encontramos que el mismo día van a demoler los paños. No tenía idea que hoy iban a demoler los paños. No transmiten.*

Falta comunicación, eso es lo que se dejó de lado” (Supervisor, Faena E). También, los supervisores acusan una falta de consideración y reconocimiento por parte de las empresas constructoras que los mantienen rotando entre obras sin perspectiva de estabilidad: “puede ser que el viejo sienta que él sabe que está contratado aquí hasta que terminen los hormigones del menos uno y después se va a ir. También a lo mejor eso genera una sensación de “pa qué me comprometo más, pa qué me hago más problemas con la gente si voy a estar tres meses y me voy a ir” (Administrador de obra, Faena B).

Durante las entrevistas, además, se releva un consenso transversal respecto de que durante los años las constructoras han dejado de realizar algunas iniciativas que contribuían a difundir en los mandos medios un sentimiento de pertenencia y fidelidad con la empresa. Se trataba de campañas, de capacitaciones, de cursos, de incentivos que contribuían a que los mandos medios se sintieran valorados como personas y no simples mecanismos y engranajes de una línea de mando. De esta manera podían ser inspirados hacia un compromiso más contundente en materia de seguridad: *“Yo creo que hay que incentivarlos más para que ellos también formen parte de todo esto y crean que son la parte más importante de todo esto. Y quieran cuidarse y cuidar a los demás. Hoy no hay incentivos para esto” (Administrador de obra, Faena D).*

En algunos casos, finalmente, el compromiso y acción de los mandos medios en seguridad estaría seriamente obstaculizado por un mal manejo de las relaciones laborales por parte de la constructora, lo cual generaría un clima general de disconformidad y frustración entre los trabajadores y la relativa marginalización de su compromiso en materia de seguridad: *“La persona al estar disconforme con su trabajo, al ver que no recibe lo que está entregando la persona trabaja con menos ánimo, no está muy pendiente (...) Eso lo lleva a generar accidentes”.* (Representantes de trabajadores).

Sin embargo, la soledad y abandono de los mandos medios no deriva solo de problemas con las esferas superiores, sino que también de la percepción de la escasa y casi nula colaboración brindadas por los maestros y contratistas que tienen a cargo.

Uno de los temas más recurrentes durante las entrevistas es la crítica hacia la escasa responsabilidad en materia de seguridad por parte de los trabajadores, que serían genéricamente “arriesgados” o “porfiados” y que habría que mirar y tratar como niños:

hay un tema igual ahí con los trabajadores porque (...) uno dice esto es igual o peor que los cabros chicos, porque aquí son todos adultos, pero aún así el viejito cuesta de repente que se ponga las antiparras, entonces uno tiene que estar diciéndole “oye ponte las antiparras”. (Supervisor, Faena A).

En esta misma línea se entiende el papel de las empresas contratistas que, por su presencia transitoria en la obra, son percibidas como menos dispuestas a colaborar en esas materias. Para los mandos medios de la empresa mandante sería entonces muy difícil llevar a cabo las tareas asociadas a seguridad porque el desinterés de las contratistas generaría problemas adicionales para todo el resto de la obra: *el subcontrato tiene otra idea. Ellos vienen a ganar plata, entonces qué pasa, que se descuidan de todo lo demás y ahí es donde el peligro más grave (Supervisor, Faena D).*

Esta representación alcanza niveles de paradoja cuando un administrador de obra se encarga de documentar que, en su obra, el problema de los accidentes interesa de manera preponderante a los trabajadores de la empresa mandante, llamando de manera solapada a la responsabilidad de sus mandos medios: *“Aquí no sé, hemos tenido 40 accidentes y de esos habrán sido 5 subcontrato y la mayoría ha sido de la casa y teniendo la misma zona laboral. Entonces al final está por el lado nuestro el problema” (Administrador de faena, Faena C).*

La paradoja, de todas maneras, es útil porque nos ayuda a comprender que finalmente esta

percepción de soledad y abandono incide en la voluntad y capacidad de los mandos de cumplir a cabalidad con el papel que formalmente se le asigna de piezas esenciales en la generación de una cultura de seguridad dentro de las obras. En un escenario en el cual desde arriba y desde abajo se percibe escasa colaboración, el mando medio queda solo frente a una responsabilidad (la seguridad) que es vivida como titánica y que inevitablemente puede ser abordada solo de manera parcial o superficial.

El espacio en la construcción como limitante de la acción de los mandos medios

Los distintos relatos de los mandos medios abren también una interesante conexión y reflexión sobre el espacio como ámbito que incide en el abordaje de la SST y que vale la pena mencionar. Desde un punto de vista geográfico, de hecho, la construcción es el sector que se caracteriza más que cualquier otro por transformar el espacio, creando la ciudad o los lugares para el habitar humano. Sin embargo, en ese ejercicio el propio espacio transformado constriñe el margen de acción del capital, dando forma a la organización del proceso de trabajo y, por ende, a las condiciones de salud y seguridad. Para abordar esta problemática, este apartado describe lo que los mandos medios entrevistados relatan respecto de los principales aspectos mediante los cuales el espacio genera desafíos o dificultades para la prevención en materias de SST.

Un primer aspecto que fue mencionado en una de las faenas hace referencia a cómo se percibe el espacio al momento de generar una planificación de la obra y cómo es vivido una vez que la faena está en curso. En ese contexto se acudió a la distinción entre el espacio de representación, el espacio percibido y el espacio vivido (Lefebvre, 1974), donde el primero corresponde a un espacio concebido, donde se busca presentar el espacio gráficamente a través de mapas o planos. El segundo espacio es el percibido, es decir, cómo experimentamos el espacio a través de nuestros sentidos. Por último, el espacio vivido se relaciona con el habitar un espacio, donde a diferencia del percibido, hay un sentido de pertenencia y una mayor comprensión de las dinámicas de los sujetos y objetos que componen ese lugar. En lo concreto, a partir de las entrevistas se percibe que existe una dislocación entre el espacio de representación y el espacio vivido. A pesar de lo detallado de los planos que se utilizan para indicar la estructura de la obra, el espacio en sí y para sí tiene distintas características que se escapan del plano cartesiano, por lo que los trabajadores se enfrentan a problemáticas o riesgos que no pueden ser previstos con anterioridad. *“Por ejemplo, de repente hay cosas, no sé, a nosotros nos mandan un plano con la modulación de un moldaje o con la modulación de un andamio. Claro, en el dibujo, en el plano, el gallo que está en la oficina tira una línea que para estos gallos es perfecta...”* (Administrador de obra). En ese contexto, los trabajadores muchas veces deben usar su creatividad para resolver los inoportunos que emergen en el proceso de trabajo, lo que da margen a la improvisación y que, en ocasiones, eso puede significar una tarea mal ejecutada o bajo condiciones riesgosas.

La naturaleza de la obra es otro factor crucial que influye en las condiciones de salud y seguridad en el trabajo dentro del sector de la construcción, debido a que los diferentes tipos de construcciones presentan desafíos particulares para la prevención de riesgos laborales. Las obras en altura, como edificios, son las más peligrosas debido a los riesgos de caídas, el manejo de materiales pesados y la aglomeración de trabajadores en espacios reducidos. Las obras de mediana altura, como casas o bodegas, comparten factores de riesgo similares a los edificios, aunque en menor envergadura. En cambio, las obras de urbanización resultan menos riesgosas debido a su desarrollo en espacios abiertos, baja altura y menos aglomeración de trabajadores y equipos. Comprender estos factores es fundamental para, por un lado, implementar medidas preventivas adecuadas y proteger la integridad física y la salud mental de los trabajadores en el sector de la construcción y, por el otro, comprender los problemas que estas situaciones implicarían para los mandos medios y garantizarle así mejores márgenes de acción.

La extensión del espacio es un tercer factor a considerar. En específico, según los mandos medios

las construcciones con espacios reducidos producen un mayor desorden, ya que no hay áreas designadas para almacenar materiales, escombros y desechos, lo que conlleva riesgos para los trabajadores que deben transitar entre estos acopios. Además, la simultaneidad de tareas en un mismo lugar dificulta la coordinación entre los trabajadores, generando posibles conflictos y obstaculizando el desarrollo de las labores. En construcciones de gran altura, como edificios, la dispersión de las cuadrillas entre distintas torres, pisos o departamentos dificulta el control de los supervisores sobre las actividades en curso. Por el contrario, en espacios amplios, aunque existe la posibilidad de actuar como un panóptico, la dispersión de los trabajadores dificulta aún más el control de las tareas. De todas maneras, es importante tener en cuenta que este factor está influenciado por el tamaño de las cuadrillas de trabajo, lo que afecta la eficiencia y la capacidad de supervisión en función del espacio disponible. Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias que mejoren la organización del trabajo y la coordinación entre los trabajadores, considerando la extensión donde se genera la supervisión y la planificación del tránsito de los trabajadores y los acopios de material.

Las distintas etapas de la construcción son otro aspecto del espacio que, según los mandos medios, incide en la salud y seguridad en el trabajo. Durante la etapa de obra gruesa, que implica el uso de materiales pesados y la manipulación de hormigón, se enfrentan riesgos significativos debido a la carga y manejo de materiales, lo que requiere mayor concentración y atención por parte de los trabajadores. Esta etapa suele caracterizarse por un ritmo de trabajo más intenso y exigente para garantizar una correcta ejecución. Además, esta etapa comprende a las excavaciones, donde existe el peligro constante de desprendimientos de muros o tierra, así como el riesgo de caídas debido a la naturaleza del terreno. Los trabajadores deben mantener una alta concentración y estar atentos a las condiciones cambiantes del terreno para prevenir accidentes graves. En contraste, la etapa de terminaciones, si bien presenta riesgos menores en comparación con la obra gruesa, aún puede implicar accidentes de menor gravedad. El trabajo en esta fase suele ser más monótono, centrándose en detalles finos y acabados, lo que puede llevar a una sensación de relajación relativa en comparación con la intensidad de la etapa de obra gruesa. Es fundamental que los responsables de la seguridad en el lugar de trabajo reconozcan los riesgos específicos asociados con cada etapa de la construcción y tomen medidas preventivas adecuadas para garantizar la seguridad de los trabajadores en todas las fases del proceso constructivo.

Por último, se detecta el factor territorial, debido a que existen diferencias significativas entre obras desarrolladas en propiedad privada y aquellas ubicadas en espacios públicos. En obras realizadas en propiedades privadas, el control del espacio es mayor, lo que permite tener una supervisión más efectiva de las personas y elementos involucrados en el proyecto. La ausencia de tránsito de personas ajenas a la construcción crea un entorno más controlado y seguro para los trabajadores. Además, se pueden implementar medidas de seguridad más estrictas y restringir el acceso a áreas peligrosas con mayor facilidad. Por otro lado, en espacios públicos, como calles o plazas, la coexistencia con el tránsito vial de peatones y vehículos introduce un elemento adicional de riesgo para los trabajadores. La presencia de personas ajenas a la construcción aumenta la necesidad de una mayor prevención de accidentes y requiere una planificación cuidadosa para garantizar la seguridad de todos los involucrados. Es esencial que al momento de planificar la seguridad en el lugar de trabajo se tenga en cuenta las particularidades del entorno territorial en el que se desarrolla la construcción y adopten medidas específicas para mitigar los riesgos asociados. La señalización adecuada, la protección de áreas de trabajo y la coordinación con las autoridades locales son algunas de las estrategias clave para asegurar un entorno seguro en obras ubicadas en espacios públicos.

DISCUSIÓN

Desde el enfoque cualitativo, se llevó a cabo la caracterización de los mandos medios de cada faena en términos de sus funciones, formación e identidad. Aunque se ha definido este conjunto de puestos de trabajo en la teoría, el análisis empírico reveló ciertos aspectos que han generado debate en la literatura. En primer lugar, siguiendo la terminología propuesta por Teulings (1985), los cargos considerados como mandos medios se refieren exclusivamente a aquellos responsables de la gestión operacional, es decir, aquellos que forman parte de la línea de mando, excluyendo así a otras posiciones relacionadas con la gestión estratégica, como las áreas de finanzas o recursos humanos. Además, debido a su posición intermedia entre los operarios y la gerencia, o si se prefiere, en términos de clases sociales, dado que no tienen medios de producción, pero poseen autoridad sobre otros puestos de trabajo, surge la pregunta de si los administradores de las faenas también se consideran dentro de estos cargos intermedios. Esta cuestión depende del nivel de análisis que estemos considerando, ya que esta investigación se centró en las faenas, pero es posible que la variedad de posiciones se amplíe si la unidad de análisis fuera la firma en su totalidad, lo cual implica una mayor complejidad, especialmente en el caso de las empresas multinacionales (Dicken, 2001). En resumen, la identidad de los mandos medios se caracteriza por su heterogeneidad y una complejidad que difícilmente puede ser reducida a un conjunto específico de puestos de trabajo.

Esta heterogeneidad queda igualmente expresada según las funciones que desempeñan. Por un lado, dentro de los puestos analizados encontramos tanto a mandos medios de primer nivel, es decir, los encargados de la supervisión; como de segundo nivel, es decir, los que supervisan a otros supervisores (Jauli, 1998). Pero también cada cargo desempeña una multiplicidad de funciones, las cuales van desde la planificación y coordinación, hasta la supervisión y prevención. En ese sentido, son cargos que tienen una sobrecarga laboral importante, especialmente cuando se trata de obras de gran tamaño, lo que les exige manejar a equipos más grandes y, por ende, los obliga a extender su jornada de trabajo.

Otro aspecto a destacar de su identidad tiene que ver con su relevancia para el proceso de producción. Mientras que, como visto anteriormente, existe una fuerte tendencia a describir a los mandos medios como actores poco importantes o marginales dentro de las organizaciones, en el sector de la construcción los “site manager” (Grill et al., 2018) son normalmente considerados como actores centrales, incorporando un conjunto de habilidades y normas que son indispensables para la industria (Mustapha y Naoum, 1998). Más específicamente, los mandos medios en la construcción deberían integrar una serie de habilidades diferentes y hacerse cargo de una amplia serie de actividades que incluyen habilidades de liderazgo, experiencia técnica, operaciones administrativas, procedimientos de planificación y control.

Como último punto en términos de identificación, la literatura sugiere que los mandos medios requieren de mayores niveles de especialización conforme se complejiza la estructura organizacional y se amplía la diferenciación funcional. Sin embargo, lo que hemos observado es que los mandos medios de primer nivel prácticamente no cuentan con estudios formales y su conocimiento lo han aprendido a partir de la experiencia trabajando en el sector, donde sólo los jefes de terreno o superiores cuentan con estudios profesionales. Y si bien, el “site manager” se perfila en el sector como “un experto en todos los oficios” (Sthyre y Josephson, 2006: 527), lo cierto es que igualmente adquieren un grado de especialización en determinadas tareas o fases del proceso productivo. En ese sentido, también se evidencia la heterogeneidad en términos formativos, lo que da cuenta de que el “mando medio” como concepto o posición dentro de la estructura organizacional es muy difícil de aprehender o generalizar.

Atendiendo a su función operacional orientada al control laboral, el estudio ha comprobado que el tema del liderazgo de los mandos medios y el desarrollo de las habilidades blandas asociadas cobran una importancia muy relevante a la hora de promover condiciones de seguridad en la obra

y evitar accidentes. Esto confirma los hallazgos de literatura internacional que especialmente a partir de los años '00 ha acumulado evidencia en esta materia (Simard, 1994; Mustapha y Naoum, 1998; Fraser, 2000; O'Dea y Flyn, 2003; Zohar, 2000; Neal et al., 2000; Zohar, 2002; Zohar, 2010; ICSI, 2011; Conchie, 2013; Hoffmeister et al., 2014). De hecho, todos los entrevistados se muestran absolutamente conscientes de su función de líderes en seguridad, lo que se manifiesta en un proceso muy variado y diverso de interacciones con sus trabajadores mediante el cual ejercer “su influencia (...) para gestionar el cumplimiento de metas de seguridad, bajo las circunstancias de la organización y los factores individuales” (Wu et al., 2008). Las charlas de seguridad a inicio del turno o las charlas integrales semanales son la ocasión principal en la cual hacer ese ejercicio de alertar sobre los riesgos, recordar el uso correcto de EPP, difundir conciencia sobre la necesidad de trabajar seguros. Algunos destacan la necesidad de ser ejemplo hacia sus trabajadores, otros la necesidad de dedicarse a una labor diaria y constante de vigilancia y acompañamiento de los trabajadores en situ, buscando soluciones “sobre la marcha” para evitar la exposición a riesgos. Se manifiesta en estos ejemplos ese manejo de información que otorga a los mandos medios un papel crucial en las faenas y que les permite ser “monitores” y “difusores” de seguridad (Callari et al., 2019), pudiendo controlar y percatarse de situaciones problemáticas para la seguridad en el espacio laboral, así como conducir información relevante en distintas direcciones dentro del espacio laboral.

En este sentido emergen claramente de los relatos recogidos en terreno algunos componentes del liderazgo en seguridad que la literatura asigna a los mandos medios y que dicen relación con las “interacciones de seguridad” y con la “información en seguridad”, entendiéndose con el primero la capacidad de ser referentes de dar instrucciones, orientación y consejos en seguridad, mientras con el segundo la capacidad de recoger y difundir información en materia (Wu et al., 2010). Es interesante notar que existen también casos, aislados en verdad, en que los supervisores ponen en marcha interacciones de carácter mucho más participativo con los trabajadores, dedicando el momento de la charla de seguridad a un diagnóstico compartido de los problemas y soluciones de seguridad a abordar durante el día laboral. En las entrevistas, los supervisores involucrados en estas experiencias reconocen la bondad de dichas metodologías valorando la posibilidad de involucrar de manera mucho más sustantiva a sus trabajadores en el compromiso con la seguridad. Este desplazamiento desde un comportamiento inspirado al “retiro” o “delegación” o “participación jerárquica” hacia una posición que fomenta el “involucramiento participativo” (Simard y Marchant, 1994) sería clave a la hora de implementar estrategias efectivas para la reducción de la tasa de accidentes con tiempo perdido (Cook y McSween, 2000; Wu et al., 2010; Daniellou et al., 2010; Bhattacharya et al., 2013).

Estas diferentes manifestaciones del liderazgo en seguridad se dan en el entendimiento más amplio, predominante en las obras estudiadas, según el cual el liderazgo positivo y efectivo es aquel que fomenta el diálogo entre las partes más que el autoritarismo, la comprensión de los problemas más que la sanción. Se trataría entonces para los mandos medios participantes del estudio de construir una figura de líder capaz de integrar distintos perfiles tales como el buen comunicador, que debe ser asertivo y claro, y el psicólogo, que sabe acercarse a los problemas diarios de los trabajadores y lograr una empatía necesaria a la hora de generar confianza. Al mismo tiempo se trataría de saber ponderar los delgados límites entre amistad y carisma que es la esencia de una autoridad que no encuentre fundamento solo en el poder coercitivo. En este sentido la construcción de liderazgos terminaría siendo, finalmente, una labor muy compleja que generaría también una sobrecarga en términos de desarrollo de herramientas y de manejo de las emociones, con consecuentes problemas de estrés y burnout, que es un problema que la literatura reconoce desde hace tiempo (Djrbarni, 1996; Davidson y Sutherland, 1992; Dopson y Stewart, 1990; Linstead y Thomas, 2002).

Es posible, entonces, a parcial conclusión de estos razonamientos en materia de liderazgo de seguridad, hacer conversar los elementos aquí desplegados con la caracterización que Grill et al. (2018) hacen del liderazgo en el sector de la construcción, distinguiendo entre liderazgo transformacional, transaccional activo y pasivo/evitativo. En las faenas estudiadas parece emerger

de manera preponderante un liderazgo del segundo tipo (“active transactional leadership”) por la presencia persistente de prácticas de “recompensa” y de “gestión activa”. Con esos términos se identifican acciones que se han descrito abundantemente durante el análisis y que, por un lado, se enfocan en proporcionar a los empleados recompensas materiales o psicológicas supeditadas al cumplimiento de las responsabilidades y, por el otro, se enfocan en la vigilancia para garantizar el cumplimiento de los estándares por parte de los trabajadores.

Un elemento que invita a la reflexión es que del análisis no emergen elementos que permitan identificar un liderazgo de tipo transformacional. Este sería según los autores el tipo de liderazgo más directamente asociado al liderazgo efectivo en seguridad, al manifestarse en acciones complejas que instauran con los trabajadores un vínculo muy intenso e inspirado en su empoderamiento. Este parece ser, de hecho, el objetivo de acciones que según los autores “apelan al sentido lógico y analítico de los empleados, desafiándolos a pensar creativamente y encontrar soluciones a problemas complejos” o “que inspiran y motivan a los empleados al representar un futuro optimista, enfatizar metas ambiciosas, proyectar visiones y comunicar que las metas son alcanzables” (Grill et al., 2018).

Ahora bien, la pregunta que surge de consecuencia tiene que ver con buscar las razones que están al origen de esta situación. Según el equipo investigador, estas se encuentran considerando el tipo de contexto en que los mandos medios se mueven y actúan, lo que representa un desafío aún poco explorado por parte de los estudios sobre mandos medios y seguridad. Como afirman Bhattacharya et al, (2013), de hecho, los estudios en esta materia evitan a menudo tomar en cuenta las condiciones determinantes del liderazgo que, en el caso de su investigación sobre la industria naviera, son identificadas en condiciones de empleo tales como la falta de estabilidad laboral y el autoritarismo de los altos niveles gerenciales (Bhattacharya et al, 2013).

En el presente estudio el elemento contextual que más poderosamente emerge de los relatos de los actores entrevistados es la constante presión para el cumplimiento de las metas, lo que impone el apuro como el elemento que decide tiempo y formas de ejecución de las tareas. La presión para cumplir en el menor tiempo posible con las metas establecidas por la planificación se ejerce de manera más intensa y directa sobre los mandos medios, los cuales a su vez la transmiten hacia maestros y contratistas. En este contexto, las acciones y decisiones de los mandos medios en materia de seguridad se verían fuertemente limitadas, al no constituir la prioridad en base a la cual medir la distribución de tiempos y tareas. En este sentido, se ha detectado la existencia de trabas estructurales para que los mandos medios puedan pensar y desarrollar estrategias eficaces y capaces de motivar sus empleados en materia de seguridad (“liderazgo transformacional”), haciendo imposible en la práctica el ejercicio de esa mediación entre las necesidades productivas y los requisitos de seguridad que la literatura les reconoce (Rezvani y Hudson, 2016). El contexto de apuro, en el cual “*todo es para ayer*”, tiende al contrario a romper esa búsqueda de equilibrio a favor de la priorización del avance productivo, lo que constituye una contradicción importante para los mandos medios y sobre todo para los supervisores, que serían así más inclinados a saltarse los protocolos o “hacer la vista gorda”. Encontramos aquí una manifestación muy clara de esa “normalización del desvío” que, según la literatura, caracteriza ampliamente las organizaciones laborales y que la literatura describe como fenómeno típico de una “cultura directiva de la seguridad” (ICSI, 2011).

La presión para cumplir terminaría, en definitiva, anulando el momento de la toma de decisiones en seguridad, que la literatura reconoce como uno de los componentes esenciales del liderazgo en seguridad de los mandos medios, junto con los recién considerados interacciones e información en seguridad. Específicamente, con la expresión “toma de decisiones” Wu et al. (2010) entienden la posibilidad de implementar estrategias de seguridad a través de la planificación, la asignación de recursos y la mejora de seguridad. Por esta razón sería imposible para los mandos medios estudiados afirmarse en la obra como los que la literatura define como “agentes de cambio”, cuya peculiaridad sería justamente la posibilidad de tomar decisiones en materia de seguridad e influenciar las diferentes capas que componen las organizaciones (Callari et al., 2019, Rezvani y

Hudson, 2016, Rezvani, 2017; Sthyre y Josephson, 2006; Huy, 2001). Estas capas, al contrario, parecen en algunos puntos de este estudio tomar la semblanza de una oscura amenaza a su desempeño, o mejor de una molestia, como en el caso de los asesores en prevención, de los trabajadores y de los contratistas. En muchos relatos, estos actores parecen conspirar diariamente para interferir en las labores de los mandos medios dificultando de alguna u otra manera el logro de sus metas productivas o el respeto de algún protocolo de seguridad. Se detecta en estas complejas relaciones una manifestación de la incapacidad de ser agentes de cambio al verse fuertemente reducida la posibilidad para los mandos medios de cooperar de manera más constructiva con otros actores para encontrar soluciones efectivas a los problemas de seguridad.

Sin embargo, se ha podido vislumbrar durante algunas conversaciones la existencia de algunas brechas que abren otros horizontes en los cuales comprender y abordar este panorama. Se trata de aquellos momentos en que el problema parece colocarse en un plano más alto, permitiendo considerar la situación de manera más general y apreciar elementos que en el día a día de la obra tienden a perder de visibilidad. En esos momentos la mirada de los mandos medios se fija entonces en la planificación, es decir en aquel momento originario en que, antes del comienzo de las labores, se deciden la distribución de los tiempos, recursos y consecuentemente los espacios de acción posibles para los actores de una obra. Aunque no de manera tan clara y definida, algunos discursos parecen sugerir que, si se pudiera operar una planificación distinta, que considerara una mayor holgura en los tiempos y en los espacios en los cuales instalar una faena, la seguridad se tornaría en la matriz en base a la cual organizar las labores. Estos discursos, en definitiva, permiten generar un vínculo aunque débil con los planteamientos de distintas instituciones y centros de pensamientos internacionales, como es el caso del francés Instituto para una Cultura de Seguridad Industrial (ICSI), que afirma la necesidad de “integrar la seguridad desde el inicio, desde la concesión del proyecto, y luego saber adoptar soluciones que den prioridad a la misma” (ICSI, 2011).

Siguiendo este razonamiento es posible encontrar indicios más claros sobre otro elemento que caracteriza el contexto de las faenas estudiadas y que dice relación con el papel de los mandos superiores, es decir de las gerencias de las empresas constructoras, en la creación y reproducción de este escenario que se ha esbozado hasta el momento. Estas altas capas de la estructura productiva del sector de la construcción, de hecho, aparecen en los discursos recogidos como poco interesadas en valorar de manera concreta y reconocer adecuadamente el aporte diario de los mandos medios. Si, como visto, una planificación demasiado estricta tiende a limitar su margen de acción en seguridad, la ausencia de capacitación en temáticas tales como SST y liderazgo, y la escasa estabilidad, en el caso de los supervisores, merman la posibilidad de los mandos medios de sentirse sujetos capaces de ejercer influencia dentro de la organización. La sensación que transmiten los mandos medios, en definitiva, es la de ser considerados simples engranajes de una línea destinados solo a cumplir órdenes establecidas por asesores en prevención. Vuelve nuevamente, entonces, el tema de la imposibilidad para los mandos medios de ser “agentes de cambio” dentro de la obra, debida a la falta de descentralización de las decisiones y competencias en seguridad (Daniellou, 2010). Por eso, emergen a lo largo del estudio los problemas que la literatura reconoce afectar a los mandos medios condenados a jugar un papel pasivo en su contexto: víctimas de despidos cuando la organización decide alivianar su estructura; alta incidencia de estrés y burnout; dificultad de mediar entre las demandas del top management por un lado y de los subordinados por otro lado (Dopson y Stewart, 1990; Linstead y Thomas, 2002).

En conclusión, el presente estudio parece confirmar la tesis de Simard y Marchand (1994) para los cuales el comportamiento en seguridad de los supervisores está influenciado por los factores organizacionales que refieren entre otras cosas al compromiso de la alta gerencia con los temas de seguridad y al alcance del control de los mismos supervisores. Por esta razón, y adelantando las conclusiones que vendrán en el siguiente capítulo, el presente estudio puede sugerir, entre otras cosas, que los altos directivos pueden tener un mayor impacto en la eficacia de su empresa en materia de seguridad al reconocer mayores atribuciones y márgenes de maniobra a los mandos medios. Usando las palabras de los autores recién citados “*si [los altos mandos de la empresa]*

promueven un enfoque descentralizado, que fomente la participación conjunta de los supervisores con los empleados en actividades de seguridad relativamente estructuradas, en lugar de uno centralizado y burocrático para la seguridad ocupacional” (Simard y Marchant, 1994).

CONCLUSIONES

Las evidencias recogidas durante las entrevistas y su posterior discusión permiten concluir que el uso de una metodología cualitativa de investigación basada en entrevistas semiestructuradas individuales y grupales ha permitido explorar de manera profunda la problemática planteada, ofreciendo un abanico de resultados que ayuda a avanzar de manera muy importante en el abordaje de los objetivos del estudio.

A este resultado ha contribuido principalmente el haber insertado las percepciones de los mandos medios sobre los factores que inciden en la prevención de los accidentes graves y fatales, en el más amplio contexto de las dinámicas de las faenas estudiadas, considerando su necesario vínculo con las acciones y percepciones de otros actores y con las exigencias productivas que caracterizan al sector. Esto en el entendido que las exploraciones que se centran solamente en las percepciones y comportamientos individuales quedan a menudo insuficientes para dar cuenta del fenómeno de manera más integral y así poder pensar en soluciones más eficaces.

Específicamente, ha sido importante calibrar las conversaciones con los entrevistados usando el lente de la cultura de seguridad, mediante el cual problematizar en primer lugar la eficacia y pertinencia de los entramados normativos que regulan la seguridad de las obras y la adherencia que los actores desarrollan hacia ellos; y, de consecuencia, poder explorar el funcionamiento diario de la obra considerando las iniciativas de los distintos colectivos, “las que favorecen la producción atenta del estado del sistema, la alerta relativa a situaciones peligrosas y la colaboración entre los actores que pueden contribuir a la seguridad” (Daniellou et al., 2010).

A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio:

- Los mandos medios son actores clave e imprescindibles para el desarrollo de los proyectos de construcción. Esta centralidad se traduce en una gran variedad de tareas que llevan a cabo diariamente y que tienen que ver con la coordinación, la planificación, la gestión de recursos, el manejo de información, la supervisión de equipos. A esto se acompaña otra característica importante que está asociada con su heterogeneidad: a pesar de ser considerados todos mandos medios, el jefe de terreno, el jefe de obra, el supervisor, representan eslabones distintos de la cadena a los cuales corresponden tareas y atribuciones distintas así como trayectorias formativas distintas.
- A los mandos medios se les reconoce formalmente un papel trascendental en garantizar que las labores diarias de la obra se desarrollen en condiciones de seguridad. Los Sistemas de Gestión de Seguridad (SGS) vigentes en cada obra, de hecho, contemplan para ellos la responsabilidad y ejecución de muchas acciones, diarias, semanales o mensuales, siendo encargados, entre otras cosas, de las charlas de seguridad, de la supervisión y vigilancia de sus equipos, de la entrega de EPP. Sin embargo, se ha detectado que en muchos casos estas responsabilidades constituyen una carga de trabajo que los mandos medios viven con cierta molestia, percibiéndolas como actividades poco útiles y que entorpecen su desempeño laboral.
- La acción de los mandos medios en seguridad está estrechamente vinculada con su liderazgo y con la capacidad de desarrollar y utilizar un amplio abanico de habilidades blandas capaces de facilitar la dirección y manejo de los equipos, tales como el saber

escuchar y comprender las necesidades de los trabajadores, el saber comunicar de manera asertiva y clara, entre otros. En este sentido, se detecta una valoración muy positiva hacia estilos de liderazgo más dialogantes y comprensivos, respecto de los patrones más autoritarios que caracterizan tradicionalmente el sector de la construcción. El desarrollo de estos liderazgos sin embargo presenta algunas dificultades ya que no se contemplan trayectorias formativas formales para su logro, siendo preponderantemente herramientas que se aprenden en terreno; por otro lado, se trata de un estilo de liderazgo que requiere una inversión personal muy fuerte.

- De todas maneras, como se ha destacado más arriba, el estudio del desempeño y percepciones de los mandos medios en materia de seguridad no puede reducirse sólo a analizar características personales de liderazgo u otro tipo de habilidades blandas, sino que debe comprenderse en la complejidad de la estructura en la cual se desempeñan, dado que esta tiene el poder de determinar los márgenes de acción que los mandos medios poseen.
- El contexto en que se desempeñan los mandos medios debe tener en cuenta las variables de tiempo y espacio. Por un lado, de hecho, está fuertemente marcado por la constante presión que reciben para cumplir en el menor tiempo posible las metas establecidas por la planificación. El apuro se erige de esta manera como el principio que regula el tiempo y formas de ejecución de las tareas, imponiendo así a menudo la necesidad de marginalizar y relativizar el compromiso con la seguridad, y tomando forma en decisiones que normalmente van a favor de la producción. La difícil función de equilibrar las exigencias productivas con la seguridad se ve aún más tensionada considerando además la dimensión espacial y geográfica propia de las obras (extensión, altura, tipo de territorio). A raíz de esta situación se ha registrado la muy extensa práctica de normalizar los “desvíos de seguridad” o el “hacer la vista gorda”, lo que puede desencadenar accidentes.
- Por estos motivos, se percibe que por parte de los mandos medios los compromisos y acciones en materia de seguridad y prevención de accidentes quedan a menudo relegados a un cumplimiento formal de algunos indicadores más que ser objeto de un compromiso constante y proactivo. En esta línea va, por ejemplo, la firma diaria de documentos y protocolos que representa más una manera para liberarse de posibles cargos judiciales en caso de accidentes, que acciones estimuladas por el interés en difundir y consolidar la cultura de seguridad. En esta misma óptica podemos comprender también el tipo de liderazgo dominante en los mandos medios participantes del estudio. Se ha detectado que en las obras investigadas predomina un liderazgo más bien “transaccional” y no “transformacional” (Grill et al., 2018): esto implica una acción de los mandos medios más orientada a vigilar y dar instrucciones que a plantear intervenciones preventivas, capaces de involucrar a sus trabajadores y de incidir en las dinámicas de seguridad.
- Un elemento que aporta de manera importante al perpetuarse de estos problemas es la sensación de abandono que los mandos medios del sector experimentan por parte de los altos mandos de las empresas constructoras. Se trata de una condición que tiene que ver con la falta de valoración y de reconocimiento por el papel desempeñado diariamente y que se manifiesta de distintas maneras: por ejemplo, en la ausencia de instancias formativas sistemáticas dirigidas a los mandos medios dirigidas a enriquecer su caja de herramientas en materia de salud y seguridad en el trabajo o en materia de liderazgo; o, en el caso de los supervisores, en la existencia de altos niveles de rotación que impiden la creación de un vínculo con el avance de la obra y con las exigencias de seguridad.

RECOMENDACIONES

Como fue contemplado en los objetivos específicos del estudio, el equipo investigador presenta a continuación algunas recomendaciones elaboradas a partir del análisis cualitativo realizado en las cinco faenas participantes. Se trata de recomendaciones que tratan de abordar de una manera concreta y puntual lo que parece el problema de fondo detectado a lo largo de la exploración cualitativa: las obras de la construcción representan un contexto que no incentiva y limita la posibilidad para los mandos medios de jugar un papel más decisivo en materia de seguridad, siendo “líderes transformacionales” (Grill et al., 2018). Así mismo, las recomendaciones apuntan a colocar el problema en el ámbito organizacional de las obras, sugiriendo que es en ese nivel que se encuentran las claves para pensar en soluciones efectivas (Daniellou et al., 2010). Para eso se ha generado una priorización de las recomendaciones en función de su complejidad, así como de su capacidad de abordar el ámbito organizacional del problema.

En primer lugar, se recomienda generar una reflexión conjunta entre las áreas de Mutual de Seguridad relacionadas con el sector de la construcción y las empresas afiliadas perteneciente al mismo sector respecto de la **planificación de las obras**, de los criterios y modalidad en que esta se lleva a cabo, y de las restricciones que esta impone al funcionamiento de las obras. La planificación representa el momento clave en que se fijan los criterios que guiarán la distribución de recursos, tiempos y espacios que la obra tendrá a disposición para su desarrollo, y por eso parece la ocasión especial para contemplar su relación con la seguridad. Esto podría implicar, por ejemplo, aumentar la holgura de los tiempos a disposición para hacer frente a los muchos imprevistos que caracterizan una obra (retrasos en entregas de insumos, etc.) y permitirían así mayores espacios de acción para los mandos medios para abordar los temas de seguridad y garantizar la toma de medidas más efectivas para la prevención de accidentes graves y fatales. También, este proceso podría también implicar una distinta planificación de los espacios, dando modo a los actores de la obra, y a los mandos medios de manera especial, de mantener una mayor coordinación entre los equipos de trabajo y mayor orden de los materiales que, como se ha visto durante el estudio, representan una fuente de accidentes.

En segundo lugar, se recomienda a los mismos actores poder pensar más concretamente en soluciones y mecanismos que permitan consolidar la **conformación de equipos estables y con proyección dentro de las empresas constructoras**. Como se ha visto en este estudio, y en otros también realizados por el mismo equipo investigador, la gran rotación de personal que caracteriza el sector genera una falta de estabilidad que merma sustantivamente la posibilidad de elaborar y difundir una cultura de seguridad dentro de las obras. En este estudio se ha podido constatar cómo esta situación afecta de manera especial a los supervisores, lo que constituye un elemento que mina su compromiso con su supuesto papel de líder en seguridad, terminando por fomentar el desinterés o el fatalismo.

En tercer lugar, se recomienda elaborar e implementar de manera más intensa programas de capacitación destinados específicamente a la **formación de los mandos medios del sector**. Aunque se haya detectado la presencia de cursos e instancias formativas, en el estudio hubo un consenso muy transversal respecto de la insuficiencia de estos espacios existentes, lo que implica que la formación de este sector de la mano de obra está prevalentemente delegado a la experiencia en terreno. La creación de nuevas instancias formativas debería apuntar a entregar, de manera sistemática, conocimientos y herramientas en materia de salud y seguridad, así como de liderazgo, fortaleciendo la caja de herramientas que los mandos medios poseen a raíz de sus largas trayectorias en el sector. De esta manera tendrían más opciones para poder intervenir en asuntos de seguridad, de proponerse ellos mismos como guardianes y promotores de la cultura de seguridad en la obra, pudiendo discutir y negociar sobre estos temas de manera más aterrizada con asesores en prevención, altas gerencias y trabajadores.

En cuarto lugar, se deben **reducir las tareas de llenado de formularios y protocolos** que los mandos medios deben firmar en materias de seguridad. Estos puestos de trabajo cargan con una amplia gama de tareas como se demuestra en el estudio, por lo que exigirle un trabajo burocrático genera más molestia que compromiso respecto a la seguridad. Se podrían buscar otro tipo de mecanismos que se utilizan en otros sectores, como que el llenado de los formularios sea realizado por los operarios, lo cual también favorece un mayor compromiso de ellos con la prevención.

En quinto lugar, se recomienda pensar en mecanismos que permitan a los propios **mandos medios generar incentivos** para estimular el involucramiento de los trabajadores en los asuntos de seguridad. Como se ha visto durante el estudio, por ejemplo, algunos mandos medios entrevistados suelen recurrir a soluciones tales como la entrega de un premio a sus cuadrillas por cumplir ciertos periodos sin accidentes, lo que representan soluciones pensadas de manera espontánea pero que ha permitido obtener resultados positivos. Dado que los incentivos de este tipo pueden sonar controversiales, se invita también a pensar en otro tipo de instrumentos. La esencia de la recomendación de todas maneras está en conferir a los mandos medios una cuota mayor de poder para ejercer un mayor control sobre la seguridad y la prevención de accidentes.

En sexto lugar, es necesario que las empresas de la construcción propongan mecanismos que permitan **valorar profesionalmente y humanamente a sus mandos medios**, que en general parecen sufrir cierto abandono y descuido. Se trataría de activar instancias de distinta naturaleza que sepan involucrar a los mandos medios de manera más responsable en la vida de la obra y que les reconozcan la importancia del papel que diariamente desempeñan. En algunos relatos recogidos en el presente estudio se han encontrado positivas impresiones o recuerdos de instancias pasadas como desayunos diarios que los mandos medios compartían junto con las otras capas directivas de la obra, o capacitaciones o momentos de esparcimiento.

Finalmente, se recomienda destinar una reflexión respecto de cómo **mejorar la relación que los mandos medios tienen con los asesores en prevención de riesgos**. Dicho que las recomendaciones anteriores podrían aportar significativamente para la solución de este problema, se trataría de pensar en mecanismos e iniciativas destinadas a ambos actores y así superar la desconfianza o el abierto conflicto que caracteriza en muchos casos esas relaciones. Una posible solución es evitar que la seguridad recaiga exclusivamente en el departamento de prevención, aliviando así el conflicto interno que se genera entre los mandos medios y el prevencionista de riesgo, ya que habría un mayor involucramiento de todas las partes en la materia.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, O; Poblete, I. (2018). Análisis descriptivo de las tasas de accidentabilidad laboral en Chile (2012-2016). *Economía Chilena*, Volumen 21, n°3, diciembre 2018, disponible en: https://si2.bcentral.cl/public/pdf/revista-economia/2018/dic/rec_v21n3_diciembre2018pp42-75.pdf
- Barrera, J. C. (2015). Mandos medios y su satisfacción laboral. Elaboración de un mapa de consenso de los mandos medios acerca de aspectos que conforman su satisfacción laboral, Memoria para optar al grado de Licenciado en ciencias de la administración de empresas y al título de ingeniero comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Ingeniería comercial, Valparaíso, Chile.
- Bass, B. M., and Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press
- Bhattacharya, S.; Tang, L.(2013). Middle managers' role in safeguarding OHS: The case of the shipping industry, *Safety science*, 51 (2013), 63-68
- Burawoy, M. (1982). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. The University of Chicago Press.
- Callari, T.; Bieder, C.; Kirwan, B. (2019). What is it like for a middle manager to take safety into account? Practices and challenges, *Safety science*, 113, 2019, 19-29
- Castillo, A., & Ratto, N. (2018). Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia (DOCUMENTO DE TRABAJO N.o 11; Documento de Trabajo, pp. 1-81). Fondecyt 1150860 & CIPSTRA.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *J Occup Organ Psychol*. 2013;86(1):22–49
- Conchie, S.M., (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: a moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of occupational health psychology*, 18, 198–210
- Cook, S.; McSween, E. (2000). The role of supervisors in behavioral safety observations. A case study examination of an ongoing debate, *American Society of safety engineers*, October 2000, 33-36
- Daniellou, F., Simard, M. et Boissières, I. (2010). Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art Numéro 2010-02 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France
- Davidson, M.J. and Sutherland, V.J. (1992) Stress and construction site managers: issues for Europe 1992. *Employee Relations*, 14(2), 25–38.
- Delmestri, G. and Walgenbach, P. (2005) Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies*, 26(2), 197–220
- Djerbarni, R. (1996) The impact of stress in site management effectiveness. *Construction Management and Economics*, 14, 281–93
- Dopson, S. and Stewart, R. (1990) What is happening to middle management? *British Journal of Management*, 1, 3–16.

Edwards, R. C. (1978). The Social Relations of Production At the Point of Production. *Critical Sociology*, 8, 109-125. <https://doi.org/10.1177/089692057800800213>

Encuesta de Caracterización Laboral (ENCLA), (2019). Dirección del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Disponible en: <https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-propertyvalue-22780.html>

Fraser, C. (2000). The influence of personal characteristics on effectiveness of construction site managers. *Construction Management and Economics*, 18, 29–36.

Friedman, A. (1977). Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. *Capital & Class*, 1(1), 43-57. <https://doi.org/10.1177/030981687700100104>

Griffin, MA; Hu X. (2013). How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring, and learning. *Safety Science*, 2013; 60:196–202

Grill, M; Nielsen, K.; Grytnes, R.; Pousette, A.; Törner, M. (2019). The leadership practices of construction site managers and their influence on occupational safety: an observational study of transformational and passive/avoidant leadership, *Construction Management and Economics*, 37:5, 278-29

Grill, M; Pousette, A.; Nielsen, K.; Grytnes, R.; Törner, M. (2017). Safety leadership at construction sites: the importance of rule-oriented and participative leadership, *Scand Journal of Work Environment and Health*. 2017;43(4):375–384.

Grupo de trabajo «Leadership in Safety» ICSI. (2011). Liderazgo en seguridad: prácticas industriales. Número 2011-07 de los Cuadernos de la Seguridad Industrial, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, Francia (ISSN 2100-3874). Disponible en http://www.icsi-eu.org/francais/dev_cs/cahiers/

Gualardo, S. (2008). The roles of managers, supervisors and safety and health professionals for maximizing safety and health performance, Session n. 513, Paper presented at the ASSE Professional Development Conference and Exhibition, Las Vegas, Nevada, June 2008. Disponible en: <https://onepetro.org/ASSPPDCE/proceedings-abstract/ASSE08/All-ASSE08/ASSE-08-513/33982>; Revisado el 20 junio 2022.

Hoffmeister, K.; Gibbons, A.; Johnson, S.; Cigularov, K.; Chen, P.; Rosecrance, J. (2014). The differential effects of transformational leadership facets on employee safety, *Safety science*, 62 (2014), 68-78.

Huy, Q. N. (2001), In praise of middle managers, *Harvard Business Review*, October, 72:79.

Jauli, I. (1998). Las actitudes ante el error en los mandos intermedios de una organización, Tesis doctoral, Departamento de psicología diferencial y del trabajo, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, España.

King, A.W., Fowler, S.W. and Zeithaml, C.P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2), 95–106.

Linstead, A. and Thomas, R. (2002) ‘What do you want from me?’ A poststructuralist feminist reading of middle manager’s identities. *Culture & Organization*, 8(1), 1–20

Martínez Oropesa, C. (2014). El proceso de gestión de la seguridad basada de los

comportamientos: actuación de los supervisores en empresas de manufactura, Tesis doctoral, Programa de doctorado en Integración y desarrollo Económico y territorial, Universidad de León, León, España.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York

Mustapha y Naoum (1998). Mustapha, F. H., & Naoum, S. (1998). Factors influencing the effectiveness of construction site managers. *International Journal of Project Management*, 16(1), 1–8.

Neal, A.; Griffin, M. ; Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behaviour. *Safety Science*, 34, 99-109

O’Dea, A.; Flynn, R. (2003). The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes, Research report 044, Health and Safety Executive (HSE)

OIT (2016). “Curso de Formación de Competencias en Seguridad y Salud en el trabajo para Directivos, Capataces y Mandos Intermedios del sector de la Construcción”. Manual del Alumno: ConstruYO Chile para Directivos, Capataces y Mandos Intermedios, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2016

Pérez Valenzuela, D. (2019). *Territorio laboral capitalista: Despliegue de poder sindical en minería y supermercados (Primera edición)*. RiL Editores.

Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: a literature review, *International Journal of Family Business and Management*, 1(2): 1-9

Rezvani, Z.; Hudson, P. (2016). Breaking the clay layer: the role of middle management in the management of safety, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 44, 241–246.

Simard, M.; Marchand, A. (1994). The behaviour of first-line supervisors in accidente prevention and effectiveness in occupational safety, *Safety Science*, 17, 1994: 169-185.

Sthyre, A; Josephson, P.E. (2006). Revisiting site manager work: stuck in the middle?. Alexander Sthyre & Per-Erik Josephson (2006) Revisiting site manager work: stuck in the middle?, *Construction Management and Economics*, 24:5, 521-528

SUSESO (2022). Informe Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo 2021, Superintendencia de Seguridad Social, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Chile, disponible en: https://www.suseso.cl/607/articles-679914_archivo_01.pdf

SUSESO 2020: Informe Anual. Estadísticas de seguridad social 2019, Superintendencia de Seguridad Social, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Chile, disponible en: https://www.suseso.cl/609/articles-595996_archivo_01.pdf

Teulings, A. W. M. (1985). The power of corporate management: The powerless of the manager. *Sociology of Organizations Research Unit*.

Thompson, P. (1989). *The Nature of Work*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-20028-3>

Thompson, P., & van den Broek, D. (2010). Managerial control and workplace regimes: An introduction. *Work, Employment and Society*, 1-12.

Wright, E. O. (1997). *Class Counts. Comparative studies in class analysis*. Cambridge University

Press, 311.

Wu, C.; Wang, F.; Zou, P.; Fang, D. (2016). How safety leadership works among owners, contractors and subcontractors in construction projects, *International Journal of Project Management* 34 (2016) 789–805

Wu, T.; Lin, C.; Shiau, S. (2010). Predicting safety culture: The roles of employer, operations manager and safety profesional, *Journal of safety research*, 41 (2010), 423-431.

Wu, T.C., Chen, C.H., Li, C.C. (2008). A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industrie*, 21 (3), 307–318

Zohar D. (2020). Thirty years of safety climate research: reflections and future directions. *Accidents Analysis Prevention*, 2010; 42(5): 1517–22

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 487-596

Zohar, D. (2002), Modifying supervisory practices to improve subunit safety: a leadership-based intervention model, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, N. 1, 156-163

ANEXOS

Se anexan las pautas utilizadas para las entrevistas y grupos focales realizados en documentos a parte.