DULCINEA DEL TRUE CRIME III — EXPEDIENTE YPSILON · 1/3

De cómo Mambrino Logística tenía todo en regla y una persona había muerto de todas formas

La pregunta que el compliance no había respondido

Hay casos que llegan por donde no se esperan. Este llegó por Inés, que me llamó un martes por la tarde con la voz de quien acaba de aceptar algo y todavía está calculando lo que implica.

—Alejandro Fierabrás me ha puesto en contacto con el abogado interno de una empresa de logística —dijo—. Han tenido un accidente mortal. Tienen todo el compliance en regla. Y nadie entiende cómo ha podido pasar.

Le pregunté si había aceptado el encargo.

—He dicho que lo estudiaría. Que no es lo mismo.

Le pregunté qué necesitaba de mí.

—Por ahora, nada. Contárselo. Que es lo que hago cuando tengo algo que todavía no sé cómo va a ser.

Colgué. Fui a buscar la libreta azul. Cancerbero me siguió desde el salón hasta el despacho con la resignación elegante de quien sabe que cuando don Justo va a buscar la libreta azul la tarde va a ser larga.

Tenía razón. Pero eso ya lo saben.

— ✶ —

De Álvaro Serrano, que hacía bien su trabajo y eso era exactamente el problema

Lo que Inés me fue contando en los días siguientes era esto:

Álvaro Serrano tenía cuarenta y tres años, era abogado del departamento jurídico de Mambrino Logística desde hacía ocho y tenía la expresión específica de quien lleva dos semanas sin dormir bien por razones que no puede contarle a nadie fuera de la empresa y que dentro de la empresa ya ha contado demasiado.

Mambrino Logística era una plataforma de distribución mediana con almacén propio en un polígono industrial a las afueras de la capital de provincia, flota de vehículos de reparto, personal propio y subcontratistas para los picos de actividad. Facturaban algo por encima de doce millones anuales. Tenían ciento cuarenta y dos empleados en nómina y otros veinte o veinticinco según la temporada.

Tenían también, y esto era lo que hacía el caso interesante desde el principio, un sistema de cumplimiento normativo que Álvaro describió como completo, documentado y auditado externamente dos veces en los últimos tres años. Tenían plan de prevención de riesgos laborales. Tenían protocolos de seguridad para la circulación interna de la plataforma. Tenían registros de incidencias, procedimientos de revisión y responsables designados para cada elemento del sistema.

Tenían, en suma, todo lo que la ley exigía que tuvieran. Y una persona había muerto en la plataforma un martes a las dos de la madrugada.

Se llamaba Daniel Fuentes. Tenía treinta y un años. Era operario de almacén en turno de noche desde hacía dos años. Murió en el cruce de la nave central con el pasillo de acceso a la zona de carga, cuando un carretillero eléctrico que circulaba dentro de la plataforma no lo detectó a tiempo.

La investigación inicial de la Inspección de Trabajo estaba en curso. El juzgado había abierto diligencias. Álvaro estaba coordinando la respuesta jurídica de la empresa con el rigor de quien sabe que cada palabra que se diga en las próximas semanas va a ser leída con lupa.

Lo que Álvaro no podía quitarse de la cabeza, y que era lo que lo había llevado hasta ese bar con Alejandro Fierabrás un jueves por la mañana, era una pregunta que no tenía respuesta jurídica satisfactoria:

> *Cumplíamos la normativa. Teníamos los procedimientos. Teníamos los registros. Teníamos las auditorías. ¿Cómo hemos llegado hasta aquí?*

— ✶ —

De lo que Alejandro le dijo, que era exactamente lo que don Justo habría dicho si hubiera sido más listo antes

Alejandro escuchó a Álvaro durante veinte minutos sin interrumpir. Luego dijo:

—Te entiendo. Yo tuve hace unos meses una situación en mi empresa donde el abogado me dijo que todo estaba en regla y yo veía que algo no lo estaba. No era lo mismo que esto, era más pequeño. Pero la sensación es la misma: el cumplimiento normativo responde a una pregunta, que es si cumples la ley. No responde a otra, que es si lo que haces funciona realmente para evitar el daño.

—¿Y cómo lo resolviste? —preguntó Álvaro.

—Contraté a una criminóloga. No para saber si cumplía la ley. Para saber qué había pasado y por qué, con una mirada distinta a la jurídica y a la técnica. Y encontró cosas que ninguno de los dos habría encontrado solos.

Álvaro lo miró durante un momento.

—¿Una criminóloga en una empresa de logística?

—Una criminóloga que analiza sistemas, decisiones, patrones y lo que falla cuando varias cosas pequeñas se juntan de la manera equivocada. Que es exactamente lo que me estás describiendo.

Alejandro sacó el móvil. Buscó el contacto de Inés. Y lo compartió con Álvaro sin decir nada más, porque ya había aprendido que en este tipo de situaciones lo más útil que uno puede hacer es conectar a las personas correctas y apartarse.

Me miró. Yo asentí. Eso también lo había aprendido él solo.

— ✶ —

De la primera llamada de Inés a don Justo, que fue breve porque Inés todavía no sabía suficiente para ser larga

Inés me llamó esa misma tarde. Había hablado ya con Álvaro durante cuarenta minutos y tenía suficiente para saber que quería ver el caso y no suficiente para saber lo que iba a encontrar.

—¿Le ha contado Alejandro lo que pasó en Fierabrás? —preguntó.

—Me lo ha contado —dije.

—¿Y qué le pareció?

—Que hizo bien en recomendarle usted. Que esto es diferente a Fierabrás pero tiene algo parecido en el fondo. Que hay un sistema que funcionaba en papel y algo que no funcionaba en la realidad. Y que usted es buena encontrando la diferencia entre las dos cosas.

—¿Recuerda a Alejandro Fierabrás? —preguntó.
—Sí —dije—.
—Me ha puesto en contacto con Álvaro. Le dijo que en su empresa ocurrió algo parecido. Que un sistema que parecía funcionar no estaba funcionando del todo. Y que yo encontré la diferencia.
—Y es verdad — confirmé.
—Es verdad. Por eso he dicho que lo estudiaría.

Inés hizo la pausa que hace cuando algo le resulta correcto pero prefiere no confirmarlo todavía.

—Todavía no sé si es eso —dijo—. Lo que sé es que el gabinete jurídico hizo su trabajo dentro del encargo que tenía, que era revisar la conformidad normativa. Y que esa revisión no incluyó una reconstrucción de las incidencias previas ni una evaluación de la eficacia real de los controles. Lo que hay que averiguar es si esa diferencia importa en este caso. Y cómo.

—¿Y acepta el encargo?

—Acepto estudiarlo. Con acceso a los registros, respetando las investigaciones oficiales y con un encargo definido que no me pida conclusiones que corresponden a otros.

Le pregunté qué iba a pedir primero.

—Una cronología de todas las incidencias registradas en la plataforma en los noventa días anteriores al accidente. Las comunicaciones asociadas. Las decisiones de prioridad. Y los expedientes de cierre con sus evidencias.

—¿No el informe de auditoría?

—El informe de auditoría lo pido después. Primero quiero ver qué había antes de que alguien lo revisara.

Colgué. Fui a contárselo a Remedios, que estaba leyendo y que levantó los ojos cuando entré con la cara de quien tiene algo que contar.

—¿Inés tiene un caso nuevo? —preguntó antes de que yo dijera nada.

—¿Cómo lo sabe?

—Porque ha llamado a las seis de la tarde, que es cuando llama cuando tiene algo que está pensando. Si no tuviera nada que pensar habría llamado por la mañana.

Le expliqué el caso. Le dije lo de Mambrino Logística, lo de Daniel Fuentes, lo de la conformidad que no explicaba nada. Remedios escuchó.

—¿E Inés va a encontrar lo que busca? —preguntó.

—No sé todavía qué busca exactamente.

—Eso es buena señal —dijo Remedios—. Cuando uno sabe exactamente lo que busca antes de mirar, casi siempre lo encuentra, ,aunque no esté.

Anoté eso en la libreta azul porque era demasiado bueno para no anotarlo y porque Remedios tiene el defecto de decir cosas brillantes en el momento en que una no puede escribirlas, así que hay que tenerla cerca y con la libreta abierta.

— ✶ —

De Mambrino Logística, el cruce de la nave central y las tres incidencias que nadie relacionó

Lo que Inés fue descubriendo en los primeros días de trabajo no era lo que Álvaro esperaba encontrar y tampoco era exactamente lo que Inés esperaba encontrar, que es lo que ocurre cuando uno mira sin hipótesis fijas y el caso tiene algo que decir.

La plataforma de Mambrino Logística tenía un punto crítico que cualquier persona que hubiera trabajado allí reconocería sin necesitar que nadie se lo señalara: el cruce entre la nave central y el pasillo de acceso a la zona de carga. Era el punto por el que pasaban los carretilleros eléctricos en su recorrido habitual y también el punto por el que el personal a pie accedía a la zona de carga cuando los turnos se solapaban. La señalización estaba. Los espejos de visión estaban. El procedimiento de preferencia de paso estaba.

Lo que Inés encontró en los registros de los noventa días anteriores al accidente era esto: tres incidencias relacionadas con ese cruce, registradas en tres momentos distintos, tramitadas por tres responsables distintos y cerradas en el sistema sin que ninguna de las tres hubiera generado una revisión conjunta del punto.

La primera, noventa días antes: un operario comunica que un carretillero ha pasado cerca de él en el cruce sin que el sensor de proximidad haya emitido la alerta habitual. El

expediente se abre con prioridad baja. Se genera una orden de trabajo para revisión del sensor. El expediente se cierra.

La segunda, cuarenta y cinco días antes: una trabajadora comunica que el almacenamiento temporal de palés en la zona adyacente al cruce reduce la visibilidad desde el pasillo. El expediente se abre. Se genera una instrucción para retirar el almacenamiento temporal. El expediente se cierra.

La tercera, catorce días antes: otro operario comunica que en el turno de noche el cruce tiene poca iluminación cuando las puertas laterales están abiertas. El expediente se abre con prioridad baja. Se registra la observación para la siguiente revisión periódica. El expediente se cierra.

Tres incidencias. Tres expedientes. Tres cierres. Ninguna conexión entre las tres en el sistema.

Cuando Inés me lo contó esa noche, lo hizo con la calma de quien ha encontrado algo importante y sabe que lo importante no necesita volumen para serlo.

—¿Y el cierre del primer expediente, el del sensor? —pregunté—. ¿Acredita que el sensor fue reparado?

Hubo una pausa.

—El expediente tiene una orden de trabajo ejecutada y una firma de técnico. Lo que no tiene es una prueba de funcionamiento posterior a la reparación. El estado del sistema dice *cerrado*. Lo que no dice es si *cerrado* significa *riesgo eliminado* o *tarea administrativa completada*.

Le pregunté si eso era lo mismo.

—Esa —dijo Inés— es exactamente la pregunta que hay que responder.

— ✶ —

De la ambigüedad que nadie había nombrado y del nombre que Inés le puso

Al día siguiente, Inés se reunió con Álvaro en la empresa. Le mostró los tres expedientes en la pantalla del sistema. Le preguntó qué significaba exactamente el estado *cerrado* en cada uno de ellos.

Álvaro lo miró durante un momento. Luego llamó a la responsable de prevención, que se llamaba Elena Robles y que llegó con la carpeta de procedimientos bajo el brazo con la actitud de quien ha explicado esto muchas veces y está dispuesta a explicarlo una vez más.

Elena explicó que el estado *cerrado* en el sistema indicaba que la acción correctora asociada al expediente había sido ejecutada. Que la ejecución la confirmaba el técnico responsable. Que el sistema no distinguía entre corrección definitiva y medida provisional porque el procedimiento contemplaba que las medidas provisionales debían ir acompañadas de una nota específica indicándolo.

Inés preguntó si el primer expediente, el del sensor, llevaba esa nota.

Elena buscó en el sistema. El expediente tenía la orden de trabajo. Tenía la firma del técnico. No tenía nota de medida provisional.

Inés preguntó qué significaba eso.

Elena dijo que significaba que el técnico había ejecutado la corrección y la había dado por completa.

Inés preguntó si había alguna prueba de funcionamiento del sensor posterior a la reparación.

Elena volvió a buscar. No había prueba de funcionamiento. El procedimiento no exigía prueba de funcionamiento posterior para ese tipo de intervención. La firma del técnico era suficiente.

Álvaro, que había estado escuchando sin decir nada, dijo:

—O sea que el sensor puede estar bien o puede estar mal y el sistema no nos dice cuál de las dos.

—El sistema dice que la intervención fue ejecutada —dijo Elena—. Lo que no dice es si el resultado fue el esperado.

Inés anotó eso en su cuaderno. Luego dijo algo que Álvaro me repitió esa tarde casi palabra por palabra porque le había parecido la frase más importante del día:

—El sistema mide con precisión si las tareas administrativas han sido completadas. Lo que no mide con la misma precisión es si el riesgo que generó cada tarea ha sido efectivamente eliminado. Son dos cosas distintas y en este sistema tienen el mismo estado: *cerrado*.

Nadie respondió. Nadie necesitaba responder. La pregunta ya estaba en la sala.

— ✶ —

De lo que don Justo anotó y de lo que Cancerbero hizo con ello

Esa noche, en el despacho, abrí la libreta azul en la página del Expediente Ypsilon y escribí las dos cosas que me parecían más importantes de todo lo que había escuchado en los últimos tres días:

Primera: tres incidencias en el mismo cruce, noventa días, ninguna conexión entre ellas en el sistema. No porque nadie las viera. Porque el sistema no estaba diseñado para verlas juntas.

*Segunda: *cerrado* puede significar *riesgo eliminado* o puede significar *tarea completada*. En este sistema significan lo mismo. Y no deberían.*

Luego pensé en el yelmo de Mambrino. En don Quijote convencido de que la bacía del barbero era un yelmo de oro porque brillaba y porque él necesitaba que fuera un yelmo. En Mambrino Logística convencida de que su sistema de cumplimiento era una protección completa porque los expedientes estaban cerrados y porque nadie había mirado si *cerrado* significaba lo que todos creían que significaba.

No lo escribí en la libreta porque no quería que pareciera que estaba siendo ingenioso a costa de Daniel Fuentes, que tenía treinta y un años y que había muerto en un cruce que tres personas distintas habían señalado como problemático en los noventa días anteriores.

Lo pensé y lo dejé en el sitio donde se quedan las cosas que uno piensa y no escribe: entre lo que sabe y lo que todavía no sabe cómo decir.

Cancerbero abrió un ojo desde el suelo. Me miró. Cerró el ojo.

Mañana sería el segundo día de Inés en Mambrino. Las piezas dispersas todavía estaban dispersas. Pero ya sabíamos dónde buscarlas.

El cumplimiento normativo en materia de seguridad y salud laboral en España está regulado principalmente por la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y el Real Decreto 39/1997 por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. La existencia de un plan de prevención, procedimientos documentados y registros de incidencias es condición necesaria pero no suficiente para garantizar la seguridad efectiva de una instalación. La jurisprudencia del Tribunal Supremo ha establecido de manera reiterada que la responsabilidad empresarial en

materia de seguridad laboral no se agota con el cumplimiento formal de los procedimientos: exige la verificación efectiva de que las medidas adoptadas eliminan o reducen el riesgo de manera real. La distinción entre conformidad documental y eficacia preventiva real es uno de los ejes del análisis criminológico organizacional: un sistema puede registrar correctamente las incidencias y cerrarlas administrativamente sin que el riesgo que las generó haya sido efectivamente eliminado. Ese gap entre el estado del expediente y el estado real de la seguridad es uno de los factores de riesgo más frecuentes en los accidentes laborales graves precedidos por incidencias previas no relacionadas.

No son casos. Son personas.