

---

## **EL PERFIL ÉTICO DEL LÍDER HUMANISTA EN EL ÁREA DE LA SEGURIDAD Y CONDICIONES DE SALUD EN EL TRABAJO**

**Luís Armengou Marsans**

Profesor Titular de Universidad

Departamento de Organización de Empresas , Universidad Politécnica de Cataluña

**Oliver Cuéllar Márquez**

Doctorando

Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña

---

Los actuales cambios en el entorno de las empresas se oponen en gran medida a los desafíos éticos de los líderes. Una postura no ética resulta ser el camino a seguir por muchos de nuestros líderes, que con una visión empresarial enmarcada sólo en términos de eficacia, pierden ese perfil humanista que debe caracterizar a un buen líder.

No puede haber un buen liderazgo si éste no se ajusta a principios éticos. Y ello no significa dejar de lado la eficacia, porque ésta es condición necesaria mas no suficiente para denominar un comportamiento como liderazgo. La eficacia (atraer personas, lograr resultados) es el nivel mínimo para el liderazgo ético; pero debe estar ordenada a un fin bueno y comprender medios igualmente adecuados a dicho fin. Liderar personas no es un mero producir o hacer cosas, tal como ordenar piezas en un tablero, dirigir robots o darle instrucciones a un ordenador. Lo dirigido no es una cosa, un medio, sino una persona o un grupo de personas, con una identidad y dignidad propias. Esta es la esencia del Liderazgo: que quien lidera es una persona y lo liderado son otras personas, y ello nos indica que el juicio ético se hace indispensable en el actuar del líder.<sup>1</sup>

El mundo laboral y en especial el lugar de trabajo es un ejemplo evidente de la pérdida del perfil humanista de nuestros directivos. Hoy en día es común ver reportajes periodísticos denunciando abusos de empresas del país que explotan a sus trabajadores, aprovechándose de su situación socioeconómica, situación geográfica dentro de la comunidad, pertenencia étnica, o profesión e incluso de su sexo y edad. Tal es el caso de empresas productoras del sector agrícola y textil (entre otras) mencionadas recientemente.

Las percepciones de un líder etnocentrista o con estereotipos de las personas, hacen potenciar su actuar en la dirección de implementar decisiones poco éticas.

También se observa que cuando las fronteras de la investigación formal se confunden con observaciones menos formales sobre la salud de los trabajadores y con la conducta cotidiana de las empresas, es fácil que las consideraciones éticas de nuestros líderes relacionadas con el análisis de riesgos y beneficios queden relegadas a un segundo plano.

Pongamos como ejemplo el “estudio” de la empresa Dan River sobre la exposición de los trabajadores al polvo de algodón en su fábrica de Danville, Virginia, E.E.U.U. Cuando entró en vigor la norma sobre el polvo de algodón de la Administración para la Salud y la Seguridad en el Trabajo de Estados Unidos (Occupational Safety and Health Administration, OSHA), Dan River solicitó al estado

---

<sup>1</sup> Montes P., Juan Sebastián, “Liderazgo efectivo y liderazgo ético”, IX Coloquio de Ética empresarial y económica, Barcelona, 4 y 5 de noviembre, 1999.

de Virginia que le eximiera de aplicar dicha norma hasta que la empresa hubiera realizado un estudio. El propósito de dicho estudio era demostrar la hipótesis de que la bisinosis estaba causada por unos microorganismos que contaminaban el algodón y no por la exposición al polvo de algodón en sí misma. Doscientos trabajadores de la fábrica de Danville se verían expuestos a diferentes concentraciones de microorganismos y a unos niveles de polvo de algodón que superaban los límites establecidos por la norma. La empresa Dan River solicitó a la OSHA que financiara su proyecto (técnicamente considerado como una desviación de la norma y no como una investigación en seres humanos), pero el proyecto nunca llegó a someterse a una revisión formal en función de consideraciones éticas, ya que la OSHA carecía de un comité institucional de revisión. La revisión técnica realizada por un toxicólogo de la OSHA planteó serias dudas sobre el valor científico del proyecto, lo que ya de por sí planteaba problemas éticos, ya que la exposición de los trabajadores a riesgos en un estudio defectuoso es inaceptable. Sin embargo, aunque el estudio hubiera sido técnicamente válido, probablemente no habría sido aprobado por ningún comité institucional de revisión, puesto que “vulnera todos los criterios básicos para la protección del bienestar de los participantes”. Era evidente que los participantes del estudio, en este caso los trabajadores, se verían expuestos a riesgos sin obtener ningún beneficio a cambio, ya que el principal beneficio habría correspondido a la empresa, mientras que el beneficio para la sociedad en su conjunto resultaba vago y dudoso. Por lo tanto, se incumplía el requisito de un equilibrio entre riesgos y beneficios. El sindicato local fue informado sobre el estudio y no protestó, lo que suponía interpretarse como consentimiento tácito. No obstante, aunque hubiera dado su consentimiento, éste nunca habría sido voluntario, debido a la relación desigual y fundamentalmente coactiva que siempre existe entre una empresa y sus trabajadores. Al ser Dan River una de las empresas con mayor número de trabajadores de la zona, el delegado sindical reconoció que los trabajadores no habían protestado por miedo a que se cerrase la fábrica y perdieran su puesto de trabajo. Por consiguiente también se vulneró el requisito del consentimiento voluntario.<sup>2</sup>

Afortunadamente, el estudio propuesto por Dan River fue rechazado. Sin embargo, las cuestiones que planteó este estudio siguen vigentes y van mucho más allá de los límites de la investigación formal. ¿Cómo puede el líder lograr el equilibrio entre beneficios y riesgos a medida que amplía sus conocimientos sobre los peligros para la salud de los trabajadores? ¿Cómo puede garantizar un consentimiento voluntario e informado en este contexto? En la medida en que el lugar de trabajo puede ser objeto de un experimento informal y no controlado, ¿Cómo puede abordar estas cuestiones éticas? Se ha apuntado muchas veces que los trabajadores podrían ser utilizados como “conejiillos de indias” para el resto de la sociedad. En un día normal, en algunos lugares de trabajo, los trabajadores pueden estar expuestos a sustancias potencialmente tóxicas. La alta dirección sólo promueve una investigación sobre la toxicidad o riesgo de una sustancia cuando ya se han manifestado sus efectos negativos, lo que significa, de hecho, que utilizamos antes a los trabajadores como “sujetos experimentales” para determinar el efecto de sustancias químicas en su organismo.

Algunos comentaristas han sugerido que la estructura económica del empleo ya tiene en cuenta algunas consideraciones relacionadas con el equilibrio entre riesgos y beneficios y con el consentimiento. En cuanto al equilibrio entre riesgos y beneficios, se podría decir que la sociedad compensa (en algunos casos) el trabajo peligroso con una “prima de riesgo” que aumenta directamente la retribución de los trabajadores que asumen el riesgo. En la medida en que los riesgos son conocidos, los mecanismos del derecho a información permiten el consentimiento informado del trabajador. Cuando el trabajador conoce los beneficios que puede esperar y los riesgos que debe asumir, puede decidir “voluntariamente” si asume o no esos riesgos. Sin

2 Brandt R., Paul W., Sherry I., *Aspectos éticos de la investigación sobre la salud y la seguridad en el trabajo*, Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, Sumario 19.

embargo, la capacidad de actuar voluntariamente requiere algo más que información y la posibilidad de pronunciar la palabra no. También requiere la ausencia de coacciones e influencias indebidas, como puede ser tomar la decisión en el lugar de trabajo (o a veces el sindicato).<sup>3</sup>

En razón a la complejidad de estas consideraciones éticas, el papel del líder adquiere suma importancia ya que debe proteger la vida y salud de los trabajadores, promover el respeto a la dignidad humana y promocionar los principios éticos mas elevados en los programas y políticas de salud en el trabajo.

Para alcanzar estos objetivos el líder debe tener (entre otros) estos dos valores :

- 1) *Ser íntegro*. “La integridad u honestidad, es absolutamente esencial al liderazgo. Después de todo, si queremos seguir a alguien, tanto si es en una batalla como en la sala de juntas, primero queremos asegurarnos que esa persona es digna de nuestra confianza. Queremos conocer si es alguien con principios, una persona veraz y ética. Queremos tener plena confianza en la integridad de nuestros líderes”<sup>4</sup>
- 2) *Generar y establecer una confianza mutua con sus trabajadores*. Para un buen liderazgo es decisiva la confianza hacia el líder que surge cuando sus colaboradores (trabajadores) tienen la certeza de que no quiere aprovecharse de ellos, que es honrado y que realmente se preocupa por su seguridad y condiciones de salud en sus puestos de trabajo.

Estos valores en los líderes directivos únicamente tienen importancia en una empresa si son llevados a la práctica. Así pues, nuestro líder debe apoyarse en :

- Utilizar métodos válidos para evaluar los riesgos, proponer medidas preventivas eficaces y vigilar su cumplimiento.
- Asesorar a sus compañeros directivos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en este campo, proporcionándoles a ellos y a los trabajadores, formación e información adecuada en materia de salud y seguridad (sin ocultar ningún dato), y del nivel conocido de certidumbre con relación a los peligros cuya existencia se sospecha en el lugar de trabajo (haciendo hincapié en las medidas preventivas).
- Para ello deben mantenerse en contacto directo con los comités de seguridad y salud, cuando existan.

En conclusión, el líder ético con un perfil humanista es el que desarrolla su actuación sirviendo a sus colaboradores y esto exige preocuparse por sus necesidades de desarrollo y crecimiento personal. Es el líder libre de etnocentrismo y estereotipos, es el que es íntegro y logra establecer una confianza mutua entre él y sus colaboradores y todo esto a fin de establecer políticas y actuaciones que generen las adecuadas condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

---

<sup>3</sup> Brandt R., Paul W., Sherry I., *Aspectos éticos de la investigación sobre la salud y la seguridad en el*

*trabajo*, Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, Sumario 19.

4 Melé, Doménec, “Para dirigir, servir a las personas. Una aproximación teológica y filosófica al liderazgo”, pág. 192, IX Coloquio de Ética Empresarial y Económica, Barcelona 4 y 6 de noviembre, 1999.

## **Bibliografía**

*Code of ethical conduct*, American College of Occupational and Environmental Medicine, 1994.

Chalk, R, MS Frankel, SB Chafer, *Professional Ethics Project: Professional Ethics Activities in the Scientific and Engineering Societies*”, AAAS, 1980.

*American Association for the Advancement of Science*, Committee on Scientific Freedom and Responsibility, AAAS Publication 80-R-4, Washington, DC.

*Código internacional de ética médica*, 1983, aprobado por la 3ª Asamblea general de la Asociación médica mundial, Londres, 1949, modificado por la 22ª Asamblea médica mundial, Sidney, 1968 y la 35ª Asamblea médica mundial, Venecia, 1983.

“Ética en el liderazgo empresarial: retos ante el siglo XXI”, Coloquio IX de Ética empresarial y económica”, IESE, Universidad de Navarra, Barcelona, 4 y 5 de noviembre de 1999

*Carta sobre la salud en el trabajo*, documento núm. CP80/182, aprobado en Bruselas, 1969, revisado en Copenhague, 1979, y en Dublín, 1980, Comité permanente de médicos de la CEE, 1980.

Congreso mundial sobre seguridad y salud en el trabajo, versión XIV. Libro publicado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 1997.

*Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, sumario 19, OIT (oficina internacional del trabajo), Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1998.

Fawcett, E., *Working group on ethical considerations in science and scholarship*, account Res 3: 69-72, 1993.

Gellermann, W, MS Frankel, RF Ladenson, *Values and Ethics in Organizations and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life*, Josey-Bass, San Francisco, 1990.

Goodman, KW. *Case presentation on Ethical topics in Epidemiology*, American College of Epidemiology, marzo de 1994

John Wiley & Sons, *Making the Right Decision: Ethics for Managers*, Hall, WD, Toronto, 1993.

*Los desafíos mundiales*, OIT, trabajo 8: 23-36, junio de 1994.

Samuels, SW., “Principles for ethical medicine”, capítulo 124 en *Environmental and Occupational Medicine*”, WN Rom, Little, Brown & Co, Boston, 1992.