

# Tema VI. Ética de las empresas sanitarias

## Autores

Ana M<sup>a</sup> Costa Alcaraz  
Carlos Almendro Padilla

Médicos de familia

Actualizada el 27/2/2006

## **El médico que pertenece a una empresa tiene una capacidad de actuación limitada a la hora de actuar con criterios éticos, si éstos no son compartidos por la propia institución sanitaria. ¿Existe una ética de las empresas?**

Por supuesto que existe, aunque la reflexión en ese campo se inició hace relativamente poco. El mundo de los negocios se ha desarrollado, desde sus comienzos, en torno a las teorías positivistas de Comte, centrando el análisis de la realidad en los hechos e ignorando el campo de los valores. Durante mucho tiempo, como señaló McIntyre (1984), los gestores y empresarios se vieron a sí mismos como dedicados a una actividad moralmente neutra. Ha sido buscada la eficiencia en las actividades empresariales, sin tener en cuenta los fines que se pretendían con dicha eficiencia, o los medios para conseguirla. Hace algo más de una década surgió la reflexión sobre ética de las organizaciones, a partir de la competitividad entre las grandes empresas. Éstas, buscando algo que, a igualdad de calidad y de precio, hiciera más atractivos sus productos, llegaron al convencimiento de que la identificación explícita con valores éticos podía ser el punto que marcará la diferencia. Empezó, con ello, lo que ahora se denomina la dirección por valores (values based management), dentro de la Ética de la empresa (Business Ethics).

Hace algo más de una década las grandes empresas, buscando algo que, a igualdad de calidad y de precio, hiciera más atractivos sus productos, llegaron al convencimiento de que la identificación explícita con valores éticos podía ser el punto que marcará la diferencia. Empezó, con ello, lo que ahora se denomina la dirección por valores (values based management), dentro de la Ética de la empresa (Business Ethics)

En estos momentos, la política sanitaria no siempre se planifica con criterios éticos. Los propios médicos, muchas veces, nos encontramos en tensión entre dos estilos de ejercicio, uno gobernado por los valores y su concreción en las normas morales de compromiso con el paciente, y otro dictado por criterios políticos economicistas, o incluso por los propios intereses egoístas o corporativos, que se concretan en normas de gestión ajenas al mundo de los valores.

## **El sistema en el que el médico desempeña su profesión puede orientarle hacia el bien intrínseco de la misma o, al contrario, reforzar las actitudes de desvalorización profesional ¿Cómo tendría que ser una empresa sanitaria que planificase con criterios éticos?**

Es evidente que las consecuencias de una empresa sanitaria sin referentes éticos nunca son neutras, al contrario de lo que se ha defendido durante mucho tiempo. En el terreno de nuestra profesión, por efecto paradójico, los facultativos que son resolutivos se encuentran con que les consultan más, hasta un punto que puede llegar a la saturación. En primer lugar, porque los propios pacientes tienen expectativas favorables y plantean problemas nuevos. En segundo, porque nuevos pacientes lo eligen como médico responsable. Pero no siempre ante un exceso mantenido de trabajo de los médicos, los responsables de la gestión toman medidas correctoras para mejorar sus condiciones laborales. Así que, el médico que se esfuerza por hacerlo bien, mejora la eficiencia del sistema, pero satura su propia capacidad. Si cuando solicita limitación en la población asignada, se encuentra con ausencia de respuesta por parte de los cargos directivos, ¿no podría llegar un momento en el que dicho médico, por cuestiones de supervivencia, empiece a ver como una amenaza el

Gestión sanitaria y práctica de la medicina tendrían que verse siempre como dos niveles complementarios de actuación. Su nexo de unión está en la identidad que proporcionan los valores compartidos por ambos mundos

que nuevos pacientes quieran consultarle? ¿Y no entra eso en contradicción con lo que definimos como bien intrínseco de la profesión? Hay muchas cuestiones, enlazadas con el mundo de los valores que, en nuestro entorno profesional, pueden actuar motivando o desmotivando. En el momento actual, resulta evidente la necesidad de establecer un límite en la población y en el número de consultas diarias atendidas por cada médico, para garantizar el ejercicio de la medicina centrada en el paciente.

Gestión sanitaria y práctica de la medicina tendrían que verse siempre como dos niveles complementarios de actuación. Su nexos de unión está en tener, como guía de actuación común, la identidad que proporcionan los valores compartidos.

### ¿Se podría afirmar que el valor fundamental que tendrían que compartir la institución sanitaria y los profesionales que en ella trabajan es el reconocimiento de que la salud del paciente es el eje del sistema?

El paciente como eje del sistema sanitario es el valor que constituye la meta de la sanidad. Pero hay otros posibles factores que pueden estar modulando, implícitamente, la práctica cotidiana. Si no se identifican mediante la reflexión conjunta, incidirán de forma subterránea y, por tanto incontrolable, en gestores y profesionales, desviándoles de la meta.

Si el sistema sanitario quiere centrarse en el bien intrínseco de la medicina, que es mejorar la salud de las personas, un objetivo prioritario tendrá que ser la humanización de la asistencia frente a la cosificación de la misma a la que abocan ciertos criterios de gestión que ignoran el mundo de la ética

En estos momentos ya nadie pone en duda la realidad del mundo de los valores también en las empresas. Por tanto, parece recomendable suscitar una reflexión que culmine con la manifestación explícita de los mismos para orientar, posteriormente, la actividad institucional hacia ellos. Si el sistema sanitario está centrado en

conseguir la salud del paciente, un objetivo prioritario tendrá que ser la humanización de la asistencia frente a la cosificación de la misma a la que abocan algunos criterios de gestión que ignoran el mundo de la ética.

### Está bien ese principio de humanizar la medicina para orientar la actividad del sistema en torno al valor central que es la salud del paciente pero ¿eso cómo se concreta en la experiencia diaria?

En la empresa sanitaria existen dos tipos de clientes. El externo que es cualquier ciudadano y el interno que son los profesionales que trabajan en dicha empresa. Humanizar la medicina exige que todas las personas que forman parte del sistema sanitario, clientes externos e internos, sean tratadas con dignidad.

Humanizar la atención al cliente externo consiste en que el paciente se sienta tratado con persona, más que como caso clínico. Para conseguir esto es imprescindible crear un clima en el que se pueda establecer una buena comunicación. Si la comunicación es adecuada en su fondo y fluida en la forma, se estarán dando las condiciones óptimas tanto para conocer las preferencias del paciente respecto a su problema de salud, cuanto para transmitirle una información comprensible, técnicamente actualizada y no sesgada. Eso es imposible de conseguir si la organización no garantiza las condiciones mínimas para la relación médico-paciente.

Humanizar la medicina exige que los clientes externos del sistema sanitario, los pacientes, se sientan tratados como personas y que los clientes internos, los componentes del equipo sanitario, puedan ejercer su profesión dignamente y con garantía de calidad

En cuanto al cliente interno, el profesional, es imposible que tenga la sensación de ser tratado como persona si no percibe respeto a su actividad. Bueno, pues un respeto previo a todos los demás es el proporcionarle condiciones de espacio físico y características de población asignada tales que le permitan un ejercicio ajustado a su cualificación y con un mínimo de calidad. Solo en ese caso se está facilitando que la actividad profesional se oriente hacia su bien intrínseco. En cualquier otro caso, aunque es posible que se esté mejorando la eficiencia del sistema, se potencia la fatiga mental de los profesionales y se desvaloriza su actividad, así que, cuando no se cumple este reconocimiento previo, se está deshumanizando la medicina en relación al cliente interno que es el profesional.

### Comentarios

- La dirección por valores se orienta a la consecución de los objetivos considerando las cualidades y motivaciones específicas de sus trabajadores
- Por tanto, sus directivos tienen liderazgo ético
- En consecuencia, se orientan a facilitar el desarrollo profesional, buscan la motivación personal, y rechazan los valores fundados en el control y la imposición
- Los contextos de alta complejidad e incertidumbre, como son los propios de las empresas sanitarias, exigen, para funcionar con éxito, altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas que trabajan en ellos
- Para ello es preciso, por una parte, que sus directivos merezcan credibilidad por su cualificación personal y por su coherencia, por otra, que se permita a los profesionales un margen amplio de libertad de acción
- Para compatibilizar la gestión con la práctica de la medicina es necesario que las empresas sanitarias hagan explícitos sus valores éticos
- Aunque nunca se debe dejar de tener en cuenta los propios criterios éticos, la pertenencia a una empresa implica tener que considerar, igualmente, los valores propios de la misma, si ésta los hubiera explicitado
- La humanización de la medicina sólo se podrá conseguir en la medida en que los pacientes se sientan escuchados en sus necesidades y los profesionales reconocidos en su actividad

### Bibliografía

#### Artículos:

Cortina A, Las tres edades de la ética empresarial EL PAÍS Opinión 29-11-2000. [Acceso el 20-7-2004] Disponible en: <http://www.etnor.org/html/pdf/adela/200200772.pdf>

La autora reflexiona sobre la evolución de la Ética empresarial desde sus orígenes, durante la década de los setenta del pasado siglo XX, hasta el momento actual en el que se reconoce la rentabilidad económica de las empresas excelentes.

Simón P. La ética de las organizaciones sanitarias: el segundo estadio de desarrollo de la bioética. Rev. Calidad Asistencial 2002; 17(4): 247-259

La ética de las organizaciones sanitarias busca superar el marco casuístico de la bioética clínica, que se centra en el paciente considerado de manera individual, y avanzar hacia una reflexión centrada en cómo la estructura y el funcionamiento de las organizaciones sanitarias condiciona los conflictos éticos. El autor diserta sobre el desarrollo de esta disciplina, nacida en la década de los 90 en los EE.UU. como resultado de una conjunción de fuerzas diversas, como la medicina gestionada, el fracaso de la reforma sanitaria del presidente Bill Clinton, la importancia creciente de la ética de las empresas (business ethics) y las limitaciones del modelo de comités asistenciales de ética, la ética de las organizaciones debe mucho a la Joint Commission for Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO) que, en 1995, la introdujo entre sus criterios de acreditación.

Del Llano Señarís J, Millán Núñez-Cortés J. Ética y gestión sanitaria. Med Clin (Barc) 2002;118(9):337-8.

Cuestiones de ética en gestión sanitaria a sus tres niveles: micro, meso y macrogestión. En el plano de la microgestión, los autores mantienen que no se puede considerar ética una actuación profesional que no se adapte a la observancia de las mejores evidencias científicas, o que no se ajuste a los principios de una asistencia de calidad en la atención o en el cuidado prestado. Como tampoco podría ser considerado como ético un ejercicio profesional que no tomara en consideración la eficiencia en la utilización de los (necesariamente limitados) recursos. A nivel de macrogestión, identifican los posibles conflictos en la tensión entre dos polos, eficiencia y equidad.

Argandoña A. Por qué las empresas han de ser éticas... y por qué muchas veces no lo son. Ocasional Paper nº 5. Business School. Universidad de Navarra. 2004  
En el trabajo se presentan las principales dificultades que encuentran las personas

*para comportarse éticamente en las empresas, analizando con más detenimiento los procesos de racionalización de conductas corruptas y los procesos de socialización de los recién llegados*

Argandoña A. Fosterings values in organizations. Reserarch paper nº 483. Chair of Economics and Ethics. Universidad de Navarra. 2002

*El autor presenta una teoría de los valores, basada en la acción humana, que es particularmente útil para desarrollar en las organizaciones. De acuerdo a esa teoría, los valores personales tienen dos componentes, racionalidad (buenos argumentos) y virtualidad (buenos hábitos) La promoción de tales valores entre las personas, requiere argumentar los puntos de vista, aportar información (conocimiento teórico sobre valores) y ejercitar la educación (convencimiento de la necesidad de que existan y consolidación de ciertos valores, sobre todo aplicando en la práctica lo aprendido en la teoría) El desarrollo de los valores de una organización depende, sobre todo, de los valores de las personas, pero también de la estructura de la organización, de su estilo directivo y de su cultura.*

**Libros:**

Cortina (editora). Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Editorial Trotta. Madrid 2003.

*En la «era de la información y las comunicaciones» las empresas se encuentran con nuevos desafíos: el necesario ejercicio de prudencia capaz de generar confianza; la tendencia a una ciudadanía cosmopolita, que requiere ejercitar la justicia; y la necesidad de asumir un proceso de globalización humanizador, recurriendo a la ética de la empresa como factor de innovación. En el presente libro autores de diversos*

*países analizan desde distintos ángulos la necesidad de la ética empresarial en la construcción de confianza, y proponen caminos practicables para ello.*

M Guillén La ética empresarial Una aproximación al fenómeno Cuadernos empresa y humanismo. [Acceso el 30-3-2005] Disponible en: <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/pdfs/58o.pdf>

*Comenzando por responder a la pregunta ¿es necesaria la ética? El autor aproxima al concepto de ética empresarial y termina proponiendo instrumentos para desarrollar empresas éticas, como la elaboración de códigos éticos y la elección de directivos con capacidad de liderazgo ético.*

La dirección por valores. García Sánchez S, Dolan S

Editor: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. 2003.

*La dirección por valores propone estilos directivos con liderazgo ético. El autor presenta experiencias que se están produciendo en muchas de las principales empresas de todo el mundo y propone prácticas para gestionar el cambio de una cultura de empresa convencional basada en valores de orientación al control hacia otra nueva forma basada en valores de orientación al desarrollo*

**Enlaces:**

Fundación ÉTNOR, para la Ética de los Negocios y las organizaciones [<http://www.etnor.org/>]

Empresa y humanismo [<http://www.unav.es/empresayhumanismo/>]

IESE Business School [<http://www.iese.edu/en/home.asp>]