

# ÉTICA EN LA GESTIÓN Y PRÁCTICA SANITARIA

**Emilio José Ibeas<sup>1</sup>**

## **Resumen:**

Las aportaciones de la ética de la empresa son innumerables, y en este momento constituye, como la bioética, una de las éticas aplicadas más florecientes. Pero quizás, como aportaciones realmente cruciales por su impacto en las empresas sanitarias y su contribución al desarrollo de la ética organizacional, merece la pena resaltar dos: una es la profundización en la idea de responsabilidad social de la empresa y la otra es la teoría de los stakeholders como procedimiento de análisis de la ética empresarial.

La forma de incorporar estos planteamientos a la práctica diaria por parte de las empresas sanitarias ha sido mediante los planes de Mejora Continua de la Calidad o de Gestión de la Calidad Total.

Hay una línea de trabajo de la ética empresarial que trata de desarrollar un capitalismo social, solidario, distributivo y de bienes, que en su concepto de excelencia anude la inevitable eficiencia económica con la responsabilidad social y el respeto a los derechos humanos, siempre en clave de participación real de los afectados por las decisiones económicas y empresariales.

Una empresa sanitaria de calidad será aquella capaz de deliberar prudente y responsablemente acerca de la manera de conseguir una utilización de los medios tal que logre que la organización realice adecuadamente sus fines sin quebrantar el marco ético y jurídico, y se garantice al mismo tiempo su propia supervivencia como organización.

**PALABRAS CLAVE:** Ética, gestión de calidad, gestión ética, ética ejecutiva.

## **ABSTRACT**

The contributions of company ethics are innumerable, and in this moment it constitutes, like bioethics, one of the most flourishing applied ethics. But perhaps, as for really crucial contributions for its impact on sanitary companies and its contribution to the development of the ethics of the organizations, is it worth highlighting two: one is the deepening of the idea of the social responsibility of the company and the other one is the theory of the stakeholders as a procedure of analysis of the managerial ethics. The way of incorporating these approaches into the daily sanitary practice on the part of the companies has been by means of the plans of Continuous Progress of Quality or of Management of the Entire Quality. There is a line of work of the managerial ethics that always tries to develop a social, united, distributive capitalism and of goods, which in its excellence concept the inevitable economic efficiency ties in with the social

---

<sup>1</sup> Médico. Especialista Universitario y Master en Bioética. Secretario de la Comisión Deontológica del Colegio Oficial de Médicos de Burgos. Vocal de la Comisión de Ética Asistencial del Área de Salud de Burgos. Vocal de la Asociación de Profesores Tomás de Aquino de Burgos.

responsibility and the respect of human rights, in key of real participation of the affected ones by the economic and managerial decisions. A sanitary company of quality will be capable of deliberating prudently and responsibly about the way of obtaining such a use of the means that achieves that the organization realizes appropriately its ends without breaking the ethical and juridical frame, and its own survival as an organization is its guaranteed at the same time.

**KEY WORDS:** Ethics, management of quality, managerial ethics

Un elemento clave en el desarrollo de la ética de las organizaciones sanitarias, sobre todo en los EE.UU., ha sido la entrada en escena de la ética de la empresa. Las empresas sanitarias de "medicina gestionada" de mediados de los noventa, vivían en un clima de cuestionamiento ético sistemático de su actividad por parte, tanto de los usuarios, como de los profesionales. En su búsqueda de legitimidad moral recabaron la ayuda de la ética de la empresa o ética de los negocios (business ethics).

La aparición de esta disciplina hay que situarla en el contexto de la década de los años setenta, donde se produce un cuestionamiento sistemático de las empresas a partir de las consecuencias sociales de sus actuaciones. En un clima de reivindicación generalizada de los derechos civiles, políticos, económicos y sociales, la aparición de la ética de la empresa se ve en buena medida impulsada por la reacción ante el famoso artículo de 1970 en el que el economista Milton Friedman defendía abiertamente que la única responsabilidad moral que tenía una empresa era obtener el mayor beneficio económico para sus propietarios o accionistas. A ello habrá que añadir la aparición en 1971 del famoso libro de Rawls "Teoría de la Justicia", que pondrá sobre el tapete la necesidad de reflexionar explícitamente sobre la fundamentación filosófica de las instituciones sociales de las democracias liberales, y sobre su legitimación ética. Durante la década de los setenta, y hasta mediados de los ochenta, las preocupaciones se irán desplazando progresivamente desde las cuestiones más generales en torno a los aspectos morales de los sistemas económicos y sociales y su influencia en las empresas, hacia el interior de estas últimas en tanto que sujetos morales y sociales. De esta manera se irá configurando la ética empresarial como un tipo específico de ética aplicada cuyo objeto de reflexión es la misma empresa en tanto que organización humana, social y moral.

Las aportaciones de la ética de la empresa son innumerables, y en este momento constituye, como la bioética, una de las éticas aplicadas más florecientes, con un

creciente volumen de literatura publicada, y con innumerables centros de investigación en todo el mundo. Pero quizás, como aportaciones realmente cruciales por su impacto en las empresas sanitarias y su contribución al desarrollo de la ética de las organizaciones, merece la pena resaltar dos:

Una es la profundización en la idea de responsabilidad social de la empresa, una noción que, aunque ya puede rastrearse en la literatura sobre cuestiones empresariales de mediados de los años 50, recibirá un impulso decisivo con el desarrollo de la ética empresarial. Las empresas son organizaciones humanas y sociales, que actúan e interactúan, positiva o negativamente, con la sociedad en cuyo marco se mueven. Por ello, su impacto va más allá del producido exclusivamente por su función económica. Obviamente esta idea puede aplicarse de manera especial a las empresas del mundo de la salud, puesto que las repercusiones de su actividad sanitaria desbordan ampliamente a sus pacientes o usuarios para alcanzar a toda la sociedad en la que ejercen su función. Todas las empresas sanitarias, sean públicas o privadas, tienen responsabilidades en el ámbito de la salud pública de la sociedad en la que están insertas, y en el ámbito económico, pues con frecuencia constituyen auténticos motores económicos e importantes fuentes de riqueza. Todo ello implica una responsabilidad ética y social.

En el ámbito europeo se ha desatado en los últimos años un interés creciente por la profundización en este aspecto de la responsabilidad de las empresas en general. Buena prueba de ello es la presentación, por la Comisión de las Comunidades Europeas, en Julio de 2001, del Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", que pretende convertirse en un punto de referencia para el desarrollo de iniciativas en esta línea de trabajo.

A nivel mundial se sitúa en la misma línea el Pacto Global sobre derechos humanos, trabajo y medioambiente auspiciado por la ONU desde 1999, y que invita a las empresas de todo el mundo a suscribir una carta de 9 principios fundamentales.

La segunda idea está estrechamente relacionada con la anterior. Consiste en afirmar que la responsabilidad ética de la empresa se despliega en torno a todos aquellos afectados, directa o indirectamente, en sus intereses o derechos, por las iniciativas o actividades de la empresa. Esta es la teoría de los stakeholders (partes interesadas) como procedimiento de análisis de la ética empresarial. En las empresas sanitarias las primeras partes interesadas son, obviamente, los pacientes o usuarios, pero además hay otros que deben tenerse en cuenta: familiares, profesionales, proveedores, comunidades o grupos vecinales, o incluso la sociedad en general.

Sólo a partir del reconocimiento de la necesidad de incorporar planteamientos como éstos a su práctica diaria, las empresas de medicina gestionada norteamericanas han sido capaces de colocarse en el camino de recuperar parte del prestigio moral perdido en la década de los noventa. La forma de incorporarlos ha sido profundizar en el desarrollo de la ética organizacional mediante líneas estratégicas y programas de actuación específicos para ello, en el marco de planes de Mejora Continua de la Calidad, o de Gestión de la Calidad Total.

En la intersección entre bioética, ética de la empresa y calidad parece haberse instalado un concepto que precisa ser analizado con cierto detenimiento: la "Excelencia". Este término parece marcar en la actualidad el horizonte del trabajo en Calidad, y constituye el concepto de fondo de la Gestión de la Calidad Total.

La palabra "excelencia" tiene fuertes connotaciones éticas, pues como dice el Diccionario de la Real Academia Española (2001), es la "superior calidad o bondad que hace digna de singular aprecio y estimación una persona o cosa". Dentro de la historia de la ética, este término se ha desarrollado siempre de la mano de las éticas de la virtud, cuyo prototipo es la ética aristotélica. Y dentro de la historia de la ética de las profesiones, remite de forma preferente a la ética de los médicos hipocráticos. Excelencia se dice en griego areté, que los latinos tradujeron por virtus, y tiene que ver con los hábitos, actitudes, disposiciones o modos de vida que nos acercan a un ideal de perfección. En el caso de los médicos hipocráticos este ideal de perfección consistía en la realización del fin o bien interno que da sentido a la actividad de la profesión médica: el cuidado de la salud de los pacientes. Para realizar este fin, los médicos hipocráticos necesitaban conocimientos, habilidades y actitudes. Sólo la combinación de las tres les ponía en el camino de la excelencia. Sin embargo el uso que se hace actualmente del término excelencia lo enlaza más con el mundo de la economía, o mejor dicho, de la crematística.

En efecto, en el Libro I de la Política, Aristóteles, hablando sobre la propiedad y los modos de adquisición de la misma, distingue entre economía y crematística. Lo propio de la primera es la utilización adecuada de los bienes para una correcta administración de la casa y el logro de la armonía en la comunidad familiar. Implica también una vertiente de adquisición de bienes, fundamentalmente mediante el trueque o cambio natural. Dicha adquisición tiene como fin la satisfacción de las necesidades de los miembros de la casa, que son para Aristóteles, limitadas. Así pues, los bienes constituyen riquezas, porque tienen valor de uso y valor de cambio. Pero este último esta

supeditado al primero, que es el que se orienta al fin último, la satisfacción de las necesidades y la armonía de la comunidad.

Sin embargo la orientación de la crematística es bien diferente, porque surge vinculada a la aparición del dinero como objeto que únicamente tiene valor de cambio, y al desarrollo de la actividad comercial. La crematística ya no se centra en la utilización de los bienes, como la economía. Su fin es el incremento continuo de la adquisición de riquezas que sólo tienen valor de cambio: el dinero. Por eso, a diferencia de la economía, carece de límites.

Lo que distingue a la crematística es, por tanto, el deseo ilimitado de dinero, el afán de lucro que lleva a la usura, conductas que Aristóteles considera antinaturales, y por tanto, moralmente desordenadas.

No hace falta decir que el desarrollo histórico de la economía desde los tiempos de Aristóteles no es sino un proceso progresivo de reforzamiento de la idea crematística, cuyos hitos más sobresalientes pueden identificarse con el capitalismo manchesteriano industrial de finales del siglo XIX, o con el capitalismo neoliberal financiero de finales del siglo XX. Pero lo que sí que hay que señalar es que el desarrollo de la crematística económica se acompaña de un proceso progresivo de remoralización que, apartándola del duro juicio aristotélico, la convierte en una actividad ética lícita y deseable, y en un camino a la salvación eterna. Este es el fenómeno que, aun necesitado hoy en día de muchas matizaciones, cuenta magistralmente Max Weber en "La ética protestante y el espíritu del capitalismo". En la vertiente filosófica será el utilitarismo la teoría ética, desarrollada por autores a la vez economistas y filósofos como Stuart Mill o Adam Smith, la que se encargará de dar soporte y legitimidad al capitalismo crematístico moderno. Al final de ese camino, la economía (capitalista) tendrá un bien interno, un fin que le dará sentido, un fin bueno y loable: el enriquecimiento ilimitado. Alcanzar la excelencia moral será alcanzar el éxito económico, o sea, ganar más dinero y durante más tiempo que los demás. Milton Friedman lo dijo bien claro.

Y en el fondo, parece que Tom Peters y Robert Watermans, también. Como es sabido el término "excelencia" adquirió una relevancia importante en el mundo empresarial, como forma de apelar a la conducta ética, a partir de la publicación del libro de Peters y Waterman "En busca de la excelencia", en 1982. El libro, que llegó a ser un auténtico best-seller, a partir de un estudio de las 43 empresas más exitosas del mercado norteamericano, plantea los 8 principios que, a juicio de los autores, permiten alcanzar ese éxito y la "excelencia". Estos 8 principios son: énfasis en la acción, proximidad al

cliente, autonomía e iniciativa en toda la organización, productividad teniendo en cuenta a las personas, valores claros, actuar en aquello en lo que se es competente, estructuras sencillas y personal reducido, simultáneamente centralizadas y descentralizadas.

El énfasis se pone, por tanto, en el desarrollo de culturas organizativas impregnadas por valores compartidos, como forma de obtener el éxito.

Este libro es enormemente interesante, recomendable y atractivo por muchos motivos. Pero su punto débil es aclarar quién determina los valores que guían a la compañía y en función de qué fines se escogen. Si, como parece ser, el fin único y último que proponen Peters y Waterman, sigue siendo sólo la cuenta de resultados económicos, el éxito económico y empresarial en el mercado, entonces todos los valores afirmados, y los procesos y culturas "excelentes" que sustenten, estarán ordenados a ese fin.

Toda una corriente de la ética empresarial ha seguido esta línea de trabajo, empeñada en reforzar moralmente la actividad lucrativa, y en convertirla en excelente. Es importante tener en cuenta esto porque desde este tipo de planteamientos del mundo de la gestión (management) y de la ética, se ha producido un trasvase conceptual al mundo de la calidad empresarial: calidad, excelencia, ética y éxito económico se han hecho intercambiables.

Pero también hay que señalar que existe otra línea de trabajo de la ética empresarial, aquella que trata de recuperar para la economía su sentido aristotélico primigenio, tamizado lógicamente por los logros de la Modernidad respecto a la Ética y a la propia Ciencia económica, en una perspectiva de hermenéutica crítica. Esta versión de la ética empresarial, trata de desarrollar, en todo caso, un capitalismo social, solidario, distributivo y de bienes, que en su concepto de excelencia anude la inevitable eficiencia económica con la responsabilidad social y el respeto a los derechos humanos, siempre en clave de participación real de los afectados por las decisiones económicas y empresariales .

Es importante tener todo esto en cuenta porque el trasvase conceptual del mundo empresarial al mundo de lo sanitario está siendo continuo, como no puede ser de otra manera. Todas las empresas, tienen un bien interno principal que les da legitimidad social: la satisfacción de necesidades humanas con calidad adecuada.

En el caso de las organizaciones sanitarias públicas, y en las privadas sin ánimo de lucro, este bien interno es la satisfacción de las necesidades de los pacientes en orden a mejorar su salud. La búsqueda de este bien sólo puede realizarse dentro de un marco ético y jurídico determinado, de tal forma que en el desarrollo de su actividad, la empresa

sanitaria respete los derechos reconocidos y los valores compartidos dentro de esa sociedad. Dentro de ese marco, y para poder alcanzar el fin que les da sentido, las organizaciones tendrán que poner los medios necesarios propios de la estructura económica, sociopolítica, cultural y moral en que están insertas. Esto exige aplicar las estrategias propias de la racionalidad económica y empresarial, y de la gestión moderna, que permitan a las empresas sanitarias sobrevivir y continuar realizando el bien que les da sentido. En las empresas sanitarias públicas esto implica la gestión económica adecuada de los recursos públicos para buscar la eficiencia. Y en las empresas sanitarias privadas sin ánimo de lucro, la gestión económica que permita lograr un beneficio económico suficiente para garantizar la viabilidad del proyecto. Se trata pues de realizar "economía", gestión adecuada de los bienes de "la casa" en orden a procurar la satisfacción del bien de cuidar de la salud del paciente, y no de hacer "crematística" en el sentido aristotélico.

El caso de las organizaciones sanitarias privadas con ánimo de lucro es bastante más complejo, pues al mismo tiempo que deben satisfacer el bien que les da sentido y legitimidad social, el de cuidar de la salud de los pacientes, no pueden olvidar la satisfacción de otro fin: el lucro de sus propietarios o accionistas. Para estos últimos, el beneficio económico no es un mero medio que permite alcanzar el fin último de la organización, la satisfacción de las necesidades de salud de sus clientes. Para ellos el beneficio económico es un fin en sí mismo. Por eso, sólo este tipo de organizaciones deberían denominarse en sentido estricto "empresas sanitarias", pues dicho nombre encierra la paradoja de estas organizaciones que tienen que atender simultáneamente a dos fines, uno social -la atención sanitaria- y otro privado -el lucro-. Aquí el marco aristotélico queda desbordado. Su legitimidad social habrá de emanar de su capacidad para armonizar convenientemente estos dos fines. Por ello, más que en ninguna otra organización sanitaria, su actividad deberá estar sometida a continua supervisión por la sociedad mediante los mecanismos que ésta establezca, pues el bien de la salud de las personas es un bien social, y por tanto superior al bien privado del enriquecimiento, aunque no sean necesariamente incompatibles.

En una posición intermedia entre las anteriores, entre lo público y lo privado con ánimo de lucro, cabe situar en nuestro medio sanitario aquellos centros que se dotan de personalidad singular, como sociedades o fundaciones, que atenúan su vinculación a la red pública para poder ser evaluados, entre otros aspectos, en su rentabilidad financiera.

Aquí existen peligros de interpretación de sus fines que podrían generar comportamientos lejanos al interés general demandado, si se buscan a toda costa beneficios que no se compadecen del todo con su función social de garantes de la equidad en el acceso a la atención sanitaria. Siendo perfectamente válido y legítimo el utilizar distintas formas gestoras con titularidad pública, las modas de un management mal interpretado por la Nueva Gestión Pública podrían facilitar la fragmentación de las prestaciones frente a la necesaria respuesta universal que todo Estado democrático y social exige, y que su gobierno está obligado a proporcionar. Por eso, una vez más, las políticas públicas deben vigilar que no se produzcan tales desviaciones y, en su caso, rectificar y reubicar en el marco sanitario público a dichos centros, aún manteniendo su personalidad jurídica diferenciada.

En conjunto puede decirse que los problemas éticos aparecen cuando las organizaciones sanitarias del tipo que sean olvidan, tanto el fin que les da legitimidad social, como el marco ético y jurídico que les da legitimidad moral, y convierten los medios -la racionalidad económica estratégica- en el principal fin de su actividad. Esto es lo que está en la base de los conflictos éticos de la medicina gestionada norteamericana: la conversión del lucro, la crematística, en el fin principal de la empresa sanitaria, con la consiguiente aparición entre sus profesionales sanitarios del problema ético derivado del conflicto de intereses.

¿Qué será pues una organización sanitaria de calidad excelente?

Aquella que sea capaz de deliberar prudente, recíproca y responsablemente acerca de la manera de conseguir una utilización de los medios tal que logre que la organización realice adecuadamente su fin o sus fines sin quebrantar el marco ético y jurídico, y se garantice al mismo tiempo su propia supervivencia como organización.

Por último aún queda por apuntar una última cuestión en torno al término "excelencia". Es la relación que tiene con los conceptos de ética de máximos y de ética de mínimos. La ética de mínimos tiene que ver con la exigencia ineludible de respetar aquellos contenidos morales que las sociedades van considerando imprescindibles para realizar efectivamente la idea de respeto a las personas, y para garantizar la convivencia pacífica. Contienen pues deberes de obligación perfecta, que son aquellos que son correlativos de derechos reconocidos ínter subjetivamente, y con frecuencia se convierten en normas jurídicas. Entre nosotros se les relaciona con los principios de no maleficencia y de justicia. La ética de máximos, por el contrario, tiene que ver con la realización de los ideales y planes de vida buena y feliz, que tienen un carácter subjetivo. El respeto a sus

contenidos es un deber de obligación imperfecta, pues no es correlativo de ningún derecho vinculante. Su cumplimiento sólo es obligado para aquel que se lo fija como objetivo de valor. Lo que sí se ve a lo largo de la historia de la ética occidental es que, contenidos que al principio eran considerados "de máximos", con el tiempo son reconocidos ínter subjetivamente como valiosos e incorporados al acervo de la ética de mínimos: los derechos humanos son un buen ejemplo de ello. Y es que el progreso moral no se produce por el consenso inicial de unos mínimos que luego cada uno completa con los máximos que le parece, sino por el desarrollo de unos máximos - planes de vida o propuestas de vida feliz- que luego en parte son redefinidos socialmente como de mínimos.

Decimos todo esto porque hay que tener en cuenta, para lo que nos ocupa, que la idea de excelencia en el mundo de la ética siempre se ha considerado vinculada a las éticas de máximos.