

El lideratge ètic en les organitzacions sanitàries



sumari

Pàg.

Editorial 2

L'ètica en la gestió 2

Biodebat 3

Organitzacions i ètica. El
comportament ètic del directiu .. 3

L'ètica des de la visió dels
gestors. Entrevista a dues veus .. 9

Lideratge ètic en les
organitzacions 15

Cas Pràctic 22

Rebuig al tractament en
pacient psiquiàtric 22

Biblioteca 24

El cervell altruista 24

«In Memoriam»: Daniel

Callahan 1930-2019 25

Cinema 26

Sense límits 26

bioètica & debat

Direcció

Joan Bertran i Muñoz

Consell de redacció

Margarita Bofarull i Buñuel
 Montserrat Esquerda i Aresté
 Pau Ferrer i Salvans
 Albert Florensa Giménez
 Bernabé Robles del Olmo
 Helena Roig i Carrera
 Rosa Servent i Pedescoll
 Francesc Torralba i Roselló

Col·laboradors

Candela Calle
 Joaquim Erra
 Montserrat Esquerda
 Tomás Domingo Moratalla
 Marc Illa
 Joan Orrit
 Joan Viñas

Disseny i maquetació

María José Abella

Correcció

Mercè Rial

Impressió

Ediciones Gráficas Rey
 ISSN: 1579-4857
 Dipòsit legal: B-29604-99

Edició

Institut Borja de Bioètica
 c/ Santa Rosa, 6
 08950 Esplugues Llobregat (BCN)
 Tel. 936 006 106
 Fax 936 006 110
 A/e bioetica@ibb.url.edu

Bioètica & Debat està indexada a:

DIALNET	RACÓ
CUIDEN	CUIDATGE

Bioètica & Debat no s'identifica necessàriament amb les opinions expressades en els articles publicats.

L'ètica en la gestió

Els fem arribar un nou número de *Bioètica & Debat* amb retard. Per això els demanem disculpes i els assegurem que estem treballant intensament per posar-nos al dia i arribar puntualment al nostre compromís amb vostès.

En plena preparació dels continguts, ens ha arribat la trista notícia de la mort del Professor Daniel Callahan, un dels fundadors del prestigiós centre de la bioètica mundial, The Hastings Center. Per això, publiquem un senzill i càlid homenatge «In Memoriam» signat per la Dra. Montserrat Esquerda. Per cert, The Hastings Center of Bioethics celebra aquest any el seu 50è aniversari.

En aquest número 85 es pot trobar al «Biodebat», que dediquem al tema de l'Ètica i la Gestió, un article del Dr. Joan Viñas centrat en el lideratge ètic de les organitzacions i les seves implicacions a la pràctica diària, que ens brinda una sàvia descripció del tema amb especial èmfasi en les aptituds i actituds necessàries per a exercir com a líder en el món sanitari.

Els oferim també un article de Joaquim Erra OH, dedicat a descriure el comportament ètic del directiu i el seu significat en el món sanitari actual. Introdueix la importància actual dels aspectes ètics. Analitza quin és el paper del directiu en una institució sanitària ètica. Finalitza amb una completa enumeració dels diferents aspectes que conformen una direcció ètica en la realitat de les nostres institucions sanitàries.

Per a tenir una visió pràctica però real i contextualitzada, sobre la gestió i

els aspectes ètics de la direcció d'un centre sanitari públic o privat, els membres de la Redacció de la Revista hem entrevistat conjuntament la Dra. Candela Calle, Gerent de l'Institut Català d'Oncologia i al Dr. Joan Orrit, Director-Gerent de Benito Menni Complex Assistencial en Salut Mental - Germanes Hospitalàries, de Sant Boi de Llobregat. Els agraïm la seva incondicional col·laboració i la seva claredat i sinceritat, en tractar amb nosaltres els aspectes ètics d'alguns dels problemes amb què es troben a l'activitat diària de la direcció dels seus Centres.

S'inclou també un Cas Pràctic, aquesta vegada amb la deliberació ètica d'un cas al Comitè d'Ètica Assistencial de l'Hospital Germans Trias i Pujol, de Badalona, que tracta sobre el rebuig al tractament per part d'un pacient, que a més de la seva patologia de base, pateix un problema de salut mental.

Completem el nostre número amb dos apunts en relació amb el transhumanisme: la ressenya del llibre *El cervell altruista* de Donal Pfaff en la que Marc Illa ens ofereix una breu reflexió sobre el transhumanisme, vist per un autor que parteix de bases neurofisiològiques.

Acabem amb el comentari del Prof. Tomás Domingo Moratalla sobre la pel·lícula *Sense límits*, amb algunes suggeridores implicacions ètiques sobre el tema.

Esperem que el contingut sigui útil i adequat als seus interessos i estem preparant nous temes per seguir a la seva disposició.

Joaquim Erra Mas

Orde Hospitalari de Sant Joan de Déu
quimfg@ohsjd.es

Resumen

Aquest article es basa en el treball de final de màster a l'Institut Borja de Bioètica sobre la incidència dels líders i directius a l'hora de propiciar organitzacions ètiques. El moment actual propicia el plantejament d'aquest tema, després de massa exemples d'organitzacions i directius que, per abandonament de l'espai ètic, han desvirtuat el rol directiu i la referència de moltes institucions. Avui dia, hi ha una voluntat cada cop més estesa de reconduir situacions i construir noves realitats que augmentin el sentit d'organització i que generin més satisfacció personal i col·lectiva. Entrar dins el terreny de l'ètica ens ajuda a avançar en processos d'excel·lència i de qualitat humana, però això exigeix voluntat i determinació.

Paraules clau

identitat institucional, direcció, ètica institucional, gestió sanitària

Abstract

The article is based on a Master's Dissertation at IBB which examined the role of leaders and executives in setting up ethical organisations. The current state of affairs is ideal to bring up this matter; indeed, there have been too many examples of organisations and leaders that, having left aside the ethical sphere, have undermined the corresponding leadership and referential role of many organisations. Increasingly, there is renewed interest in redressing situations and to construct new realities aimed at enhancing the sense and standing of the organisation and thereby fostering greater personal and collective satisfaction. Making inroads into ethics advances the processes geared towards attaining excellence and the quality of human interaction; to this end however, both commitment and determination are essential.

Keywords

institutional identity, management, institutional ethics, healthcare management

Organitzacions i ètica. El comportament ètic del directiu

1. INTRODUCCIÓ

A l'entorn sanitari estem, afortunadament, cada cop més familiaritzats amb el debat ètic. Moguts per l'interès de fer les coses de la millor manera possible i tenint en compte les persones com a element central, s'han definit criteris, debats i deliberacions amb la voluntat d'actuar de manera ètica. Sens dubte, la constitució i proliferació dels Comitès d'Ètica Assistencial ha estat i segueix sent un impuls per a la consideració de la bioètica dins dels plantejaments i actuacions assistencials.

La constitució i proliferació dels Comitès d'Ètica Assistencial ha estat i segueix sent un impuls per a la consideració de la bioètica dins dels plantejaments i actuacions assistencials

L'activitat sanitària es desenvolupa en el si d'organitzacions que influeixen i són influïdes pel conjunt de persones que les conformen i les dirigeixen. Una mirada atenta a la realitat de les organitzacions ha fet palesa la seva importància i l'impacte que tenen en les persones i en la mateixa societat. Les organitzacions no les podem con-

cebre només com un instrument al servei d'una missió o d'unes finalitats socials, comercials, assistencials..., sinó que també són autèntics agents transformadors i cocreadors de la societat. Cal recordar que les organitzacions no tenen com a fi només la simple adaptació a l'entorn. Des de la seva identitat, missió i valors, són també agents de cultura i corresponsables de la configuració social.

En el món occidental, caracteritzat per la riquesa de la pluralitat, té molt de sentit fer-se càrrec responsablement de la finalitat social de les organitzacions. Les persones, i concretament els professionals i els usuaris dels sistemes de salut, ja no volem ser considerats agents passius dels models predissenyats, sinó que reivindicuem i assumim la funció de configurar sistemes organitzatius que afavoreixin la resposta a les necessitats de les persones i que permetin fer-ho des de plantejaments i estils que brollen dels valors i la identitat de l'organització.

Des d'aquesta visió i amb la intencionalitat de la trajectòria de millora cap a la màxima excel·lència possible, sorgeix i es reforça el concepte de les organitzacions ètiques. Podem fer un paral·lelisme amb algunes motivacions que van generar el naixement de la bioètica i, en aquest cas, prendre consciència de la necessitat de fomentar el diàleg entre els avenços del coneixement en la gestió i la direcció de les organitzacions, amb els valors i els principis de les persones

que les integren i/o que són ateses per aquestes organitzacions. Es tracta de fer camí envers organitzacions que deliberen la millor actuació i segueixen els principis i criteris ètics. Com a conseqüència, perquè hi hagi organitzacions ètiques, ens cal que hi hagi imprescindiblement directius i líders ètics. Per tant, no podem separar el tema de les organitzacions ètiques del comportament ètic dels qui les lideren i dirigeixen.

2. IDENTITAT I MODEL DE LES ORGANITZACIONS

Cada organització defineix, o hauria de definir, el model i l'estil més d'acord i coherent amb els valors i el tipus d'institució amb els quals es presenta i s'identifica. Les organitzacions no són neutres i a la base de ca-

ètics que s'hi descriuen formin part de la realitat, es practiquin i siguin correctament percebuts. Cal reiterar que només amb directius amb criteris ètics tindrem organitzacions ètiques. Igualment, podem afirmar que no totes les persones encaixen en totes les organitzacions. Cada organització té l'oportunitat i la responsabilitat de seleccionar aquells directius que s'identifiquin amb els valors i l'estil de l'organització i que es comprometin realment a desenvolupar-los i traduir-los en el dia a dia.

El directiu i els responsables de les organitzacions no són només els qui les dirigeixen, són també els qui les representen i les defensen dins el marc dels valors i l'estil que l'organització ha establert o consensuat. El directiu ha de promoure el seu rol

tema fer un aclariment diferenciador entre propietat, govern i gestió, i respectar els dominis de cada àmbit.

Els professors d'ESADE J. M. Lozano i A. Castiñeira comentaven en una reflexió publicada a *La Vanguardia* que actualment el problema amb els valors no està en la seva definició, classificació o elecció, sinó que per a la majoria de grups i organitzacions el problema consisteix en allò que cal fer perquè els valors configurin formes de procedir i desenvolupar estratègies efectives que ajudin a transmetre'ls i a posar-los en pràctica. És un repte per a tots, però d'una manera molt particular per als dirigents de grups i organitzacions que es presenten com a organitzacions amb valors i compromís ètic.

Atès que l'ètica ens situa en el terreny pràctic de saber què s'ha de fer o no, sembla molt pertinent procurar que els qui tenen com a funció principal la presa de decisions tinguin un comportament ètic. En el proper apartat assenyalarem algunes pistes de suport.

3. ASPECTES QUE AFAVOREIXEN EL PERFIL DEL DIRECTIU ÈTIC

Hi ha algunes actituds i competències que es correlacionen estretament entre elles i que permeten, en el seu conjunt, identificar un directiu com a persona amb un perfil ètic.

Les actituds se situen com a frontissa entre els valors i els comportaments. Emergeixen dels valors i es concreten i es visualitzen en uns comportaments i accions determinats. Tant és així, que una gran part del que es decideix i s'impulsi en una organització revela els valors de les persones que la representen i, al mateix temps, han de ser els valors interioritzats per la mateixa organització.

El que dona validesa i credibilitat a una organització és que els valors i criteris ètics que s'hi descriuen formin part de la realitat, es practiquin i siguin correctament percebuts. Cal reiterar que només amb directius amb criteris ètics tindrem organitzacions ètiques

dascuna hi ha una forma de concebre la mateixa organització, els equips, les persones, etc. Avui dia, és habitual que això s'expressi a partir de la presentació i la difusió dels valors propis de cada institució. Els valors formen part d'aquest intangible que es tradueix en accions, decisions, prioritats i estils. Per tant, és molt important, i més si es pretén ser una organització ètica, fer una definició prèvia dels valors amb els quals ens identifiquem, volem que s'orienti l'organització i volem ser percebuts. No obstant això, no ens podem quedar només en un plantejament teòric. El que dona validesa i credibilitat a una organització és que els valors i criteris

sobre la base del projecte de la institució. És un error, excepte que no sigui el propietari únic, pensar que la funció del directiu és desenrotllar el seu propi pla personal.

El director, habitualment, no és ni s'ha de comportar com el «propietari» de l'organització, i la seva missió és la de dirigir i projectar sobre la base de tot allò que s'ha consensuat prèviament. En un entorn democràtic i participatiu, la seva funció és tirar endavant el projecte que permeti viabilitzar la identitat i la voluntat de la propietat, i tenir en consideració l'aportació dels professionals i dels usuaris. És de molta ajuda en aquest

Alguns d'aquests aspectes són els següents:

L'opció per l'ètica. La determinació

La professora Begoña Román afirma que per ser ètic cal tenir la voluntat de ser-ho. Si parlem d'ètica és perquè hem de fer alguna cosa i podem i volem fer-la. Optar per voler mantenir un comportament ètic, és la condició

La professora Begoña Román afirma que per ser ètic cal tenir la voluntat de ser-ho. Si parlem d'ètica és perquè hem de fer alguna cosa i podem i volem fer-la. Optar per voler mantenir un comportament ètic, és la condició indispensable perquè sigui una realitat

indispensable perquè sigui una realitat. Es tracta d'un acte personal i lliure. Si no hi ha un convenciment ferm, els fets aviat delataran aquesta carència.

És un aspecte vital saber el que volem i haver definit l'estil propi i els valors. L'opció per un comportament ètic no pot ser un acte puntual, o vinculat només a un esdeveniment o a una situació especial. Es tracta de l'ètica de cada dia, no tan sols per a situacions excepcionals o extraordinàries. És una opció que requereix del convenciment personal perquè passi a formar part de la identitat de la persona i perquè l'apliqui en totes les circumstàncies. La determinació és una de les competències més reconegudes actualment i que més es valora en un directiu.

Exigeix fidelitat i constància, tenir clar el propòsit de mantenir-la. En les organitzacions ètiques, es tracta d'integrar el criteri ètic com a opció d'estil propi, desitjat i amb el qual ha d'identificar-se cadascú.

Llibertat, justícia i equitat

El treball per aconseguir un espai amb una llibertat creixent és molt feixuc. Necessita voluntat, esforç i autoconsciència. La dinàmica de la quotidianitat ens porta espontàniament a vincular-nos a realitats que ens condicionen i, fins i tot, ens empresonen. Aquests condicionaments, en l'exercici professional de la direcció, poden tenir un rol limitador de la llibertat si no ens n'adonem, els prenem en consideració i els minimitzem. Només amb el comportament espontani, hi ha una gran probabilitat que aquests condicionaments tinguin un protagonisme excessiu en les decisions i els comportaments.

La llibertat pot venir condicionada per «pressions» exteriors, generalment fàcils de detectar i de prendre'n consciència; o bé per «passions» internes, de vegades més amagades o semiinconscients. Els condicionaments interns de qualsevol mena, i especialment els afectius, tenen una influència clara en la forma de visualitzar la realitat, d'interpretar-la i de decidir sobre ella. La seva influència es tradueix en tres dimensions que són clau en l'exercici de la direcció: observar, analitzar i decidir. Tenir voluntat d'exercir correctament aquestes funcions comporta treballar per augmentar els espais de llibertat, que ens permetin actuar amb més justícia i equitat.

La interioritat: espai de reflexió

La interioritat és allò que ens permet prendre consciència d'un mateix, detectar condicionants i, especialment,

ampliar la visió, guanyar més serenitat i millorar la capacitat d'intuïció. És un dels elements que des de fa poc, i cada vegada més freqüentment, està apareixent en els tractats de direcció i lideratge. Cada vegada és més habitual fer referència a la importància de la vida interior i a la seva repercussió en les competències directives.

La interioritat ens predisposa a la veritable escolta, pròpia i dels altres. Fa un efecte unificador de la persona i genera confiança en la resta. És condició de possibilitat per a l'empatia, la proximitat i la comprensió de l'altre. Posar atenció s'entén com a garantia de bona conducta i de més encert; per això es diu, mig en broma, que Déu ens lliuri de directius estressats i sense temps. Cansament, presses i estrès són una mala combinació per prendre bones decisions. Quan s'està tan ocupat en els assumptes de la vida, s'arriba a perdre el contacte, la visió real i fins i tot, de vegades, el sentit de la pròpia vida. És complicat combinar un comportament ètic sense un mínim espai de serenitat i reflexió.

La professionalitat: el treball ben fet

L'opció per un comportament ètic té com a premissa disposar de competències humanes i tècniques per assumir responsablement una direcció i el seu lideratge. Per actuar amb els principis ètics de beneficència i no maleficència, és necessari tenir la formació i la preparació adequades a les responsabilitats que s'adquireixen. No n'hi ha prou amb la il·lusió i la bona voluntat. L'ètica no tracta del que és bo, sinó d'allò que és òptim, i la professionalitat pretén oferir la màxima qualitat possible, aproximar-se al màxim d'excel·lència, per la qual cosa no podem separar els conceptes de professionalitat, excel·lència –com a qualitat– i ètica. El directiu no és qui sap més de tot, ni és el millor en tot.

És qui coneix més i desenvolupa millor la responsabilitat de dirigir. Els professionals amb talent es fidelitzen en les organitzacions quan troben bons directius que els acullen, els promouen i els acompanyen en el seu desenvolupament professional; mentre que els mals directius espanten els bons professionals. El treball continuat per actuar amb professionalitat ens vincula directament amb l'ètica de la responsabilitat.

La generositat: vocació de servei

El directiu amb criteri ètic és qui es posa al servei de l'organització i no se n'aprofita per als seus mèrits individuals. Davant el risc de l'egocentrisme, el bon directiu és qui exerceix la generositat i promou el millor dels seus col·laboradors. Qui és generós, reconeix l'altre, el valora i no estalvia esforços i dedicació per afavorir el seu creixement.

Una societat que idealitza alguns rols i que de vegades, per por, és poc crítica amb els qui tenen el poder de decidir sobre els altres, pot afavorir actituds de directius altius, més pendents de la seva imatge i prestigi públic que de la realitat de les persones que dirigeixen. Posar el rol directiu en clau ètica, és acceptar que es tracta, com totes les funcions, d'un servei al bé comú, a l'organització, als qui la formen i permeten el seu funcionament diari i a les persones ateses.

Som conscients que no és fàcil ser generós, ja que comporta compartir, donar i de vegades donar-se (temps, idees, projectes, intuïcions...), perquè el resultat sigui en benefici de tothom que forma part de l'organització.

L'honradesa i la lleialtat

L'honradesa en la mirada ètica va més enllà dels temes econòmics i/o ma-

terials. La transparència no pot ser considerada només com un requisit legal, és també l'obligació de passar comptes a tota l'organització i a la societat, i més quan s'utilitzen recursos públics. L'honradesa comporta el convenciment d'usar de forma correcta i justa els recursos. Però ens cal ser transparents en els temes econòmics i també en les intencionalitats, les polítiques, les motivacions i els interessos de l'organització.

La transparència no pot ser considerada només com un requisit legal, és també l'obligació de passar comptes a tota l'organització i a la societat, i més quan s'utilitzen recursos públics

També forma part de l'honradesa mantenir-se lleial als principis i valors de la institució que es representa, i a la qual la persona està moralment vinculada. La deslleialtat en aquest sentit també es considera com un fenomen de corrupció.

Les pressions externes, els favoritismes, els oportunistes econòmics, etc., són aspectes actuals que s'han de gestionar correctament per no entrar en una dinàmica d'opacitat. L'error és comprensible i justificable, forma part de la realitat humana, però el subterfugi, l'ocultació de motivacions o la manca de compromís amb els valors de l'organització, no són justificables ni compatibles amb un comportament ètic.

La integritat

La persona íntegra és la persona «sen-

cera», d'una sola peça, sense fissures. Això, exigeix la fortalesa per romandre en el rumb adequat i exercir la responsabilitat directiva de la forma més coherent possible.

El directiu íntegre no cau a la trampa de dirigir amb la mirada posada en els interessos o beneficis personals, ni tampoc sobre la base d'allò que resulta simplement més favorable, popular o lucratiu.

La integritat és el resultat del grau de sinceritat de la persona i està directament vinculada a l'autenticitat. Ser sincer no és dir-ho tot, i menys de qualsevol manera, però sí que és posar veritat en tot el que es diu. Quan es nota l'autenticitat es pot generar confiança i adhesió al projecte de l'organització.

L'exemplaritat

Sovint escoltem que s'aprèn més del que es veu que del que es diu. També recordem el clàssic principi de la importància de «predicar amb l'exemple». Certament, el comportament ètic ha de ser percebut en l'organització per part dels qui la dirigeixen. Tal com afirma Javier Gomà, si l'exemple no va acompanyat de l'exemplaritat, esdevé antiexemple i contraexemple. I això automàticament genera desconfiança i confusió entre les persones de l'organització.

Malauradament s'han donat casos, potser no gaires, però són notoris i mediàtics, d'antiexemple en persones que es tenien per referents socials. Això ha perjudicat la imatge social del directiu i també la de les organitzacions en relació amb la seva funció social.

Totes les organitzacions necessiten referents i líders, però un sols arriba a ser líder quan els altres el reconeixen

com a tal. Per obtenir aquest reconeixement, és bàsica l'exemplaritat. Si partim d'aquí, es pot generar un estil que s'estengui i es transmeti als altres i a tota l'organització. L'exemplaritat sempre acaba generant desig d'imitació i facilita l'adhesió al projecte. Javier Gomà afirma que també afavoreix la democratització de les organitzacions.

La humilitat i l'autocrítica

La humilitat és condició de possibilitat per a l'aprenentatge continuat. És l'actitud que ens predisposa a aprendre dels altres i dels nostres errors. És l'oposat a la persona tancada en si mateixa i autosuficient, que no genera cap tipus de relació de proximitat.

La humilitat predisposa a estar a prop, a escoltar i a deixar-se interpel·lar. Defugir les reaccions d'autojustificació i reconèixer que, malgrat ocupar espais de màxima responsabilitat, això no garanteix que sempre s'estigui en el cert. La humilitat es relaciona també amb la discreció. L'humil no necessita fer soroll contínuament ni acaparar l'atenció. El seu comportament l'avalua i li fa obtenir el reconeixement dels altres. Això el fa permeable a altres opinions, receptiu a altres visions

i flexible, disposat a replantejar, quan calgui, algunes de les seves decisions. Aquesta actitud afavoreix mantenir-se en la llibertat, la veritat i l'autenticitat, tots ells aspectes essencials per exercir la responsabilitat directiva amb criteri ètic.

Per alinear el desig de ser organitzacions orientades cap a l'excel·lència en tots els seus aspectes, incorporar el debat ètic és un element essencial

A MODE DE CONCLUSIÓ

En molts contextos i organitzacions, es percep de forma creixent una necessitat, voluntat i obstinació per oferir un espai a l'ètica. Per alinear el desig de ser organitzacions orientades cap a l'excel·lència en tots els seus aspectes, incorporar el debat ètic és un element essencial.

És cert que, segurament, encara es-

tem acabant de pagar el preu d'haver passat per un «desert de l'ètica», tal com afirma Adela Cortina. Però tot això ens ha fet visualitzar com a conseqüències la insatisfacció personal, el descrèdit col·lectiu de moltes institucions i l'afectació que sempre recau amb més gran impacte en els grups de persones més dèbils o en els col·lectius més vulnerables.

Incorporant criteris ètics en les organitzacions ens posicionem més correctament per donar resposta a la missió de cada institució i a la responsabilitat social compartida de contribuir a la construcció i el desenvolupament de la nostra societat. Des de la perspectiva de l'ètica de la responsabilitat no podem restar, ni com a individus ni com a organitzacions, en una actitud passiva, acomodaticia, tanmateix amb moltes lamentacions i queixes, però sense fer cap aportació constructiva.

Assolim allò que treballem i afavorim, i, per tant, si som capaços de descobrir el valor de l'ètica com allò que ens ajuda a millorar, avançar i generar satisfacció per la feina ben feta, segurament haurem d'estar disposats a fer algun esforç per aconseguir-ho. Per avançar en criteri ètic cal invertir en formació, en temps i espais de



reflexió individual i col·lectiva. Cal seleccionar i promoure directius que interioritzin el criteri ètic com una cosa inherent al seu estil d'exercir la responsabilitat.

Les organitzacions ètiques, liderades per persones que exerceixen el seu rol directiu amb criteri ètic, acaben sent referents de la societat, propagadores d'estils i iniciatives que per la seva exemplaritat generen desig d'imitar-les. Pretendre transmetre valors des de les organitzacions, implica prèviament convertir-se en referents. Ser referent ni es compra ni es ven, no n'hi ha prou de voler ser-ho, són els altres els qui en funció del que perceben atorguen o no aquesta qualitat.

Avançar en el camí de ser organitzacions ètiques és un propòsit que exigeix determinació i voluntat. Hi ha diferents aspectes del nostre entorn que no ho afavoreixen i, fins i tot, actuen com a elements dissuasius: protagonismes, economicismes, competitivitat acèrrima, egocentrismes individuals i d'organitzacions... No obstant, l'experiència demostra que aprofun-

dir en plantejaments ètics condueix a enfortir el sentit organitzacional i la satisfacció de les persones, i en últim terme propicia una major felicitat.

Bibliografia

Blanchard K, Peale NV. El poder ètic del directiu. Barcelona: Grijalbo; 1990.

Castiñeira A, Lozano JM. El poliedre del lideratge: Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge. Barcelona: Barcino; 2012.

Esquirol JM. El respeto o la mirada atenta. Barcelona: Gedisa; 2006.

Garcia Marzá D. La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica. Contrastes: Revista Internacional de Filosofía. 2000; 5(V): 235–246.

Gomá Lanzón J. Ejemplaridad pública. Barcelona: Taurus; 2014.

Laloux F. Reinventar las organizaciones: cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana. Barcelona: Arpa; 2016.

Román Maestre B. Ética de la organización sanitaria. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya; 2010.

Vacas Guerrero M. La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados. Tesela 2009 [Internet]. 2009 [consultado el 9 de septiembre de 2016];5. Disponible en: <http://www.index-f.com/tesal/ts5/ts7008.php>.



L'ètica des de la visió dels gestors.

Entrevista a dues veus

Candela Calle

Directora General de l'Institut Català d'Oncologia. Fa més de trenta anys que està a la primera línia de gestió en diferents empreses públiques del sector de la salut de Catalunya, amb una alta motivació pel lideratge, per les persones i pels valors.

ccalle@iconcologia.net

Joan Orrit

Director Gerent de Benito Menni, Complex Assistencial en Salut Mental. Germanes Hospitalàries. Sant Boi de Llobregat (Barcelona). Compta amb una llarga trajectòria com a Directiu de centres sanitaris.

jorrit.hbmenni@hospitalarias.es

La Dra. Candela Calle i el Dr. Joan Orrit ens expliquen la seva àmplia experiència en la gestió de centres sanitaris. En aquesta entrevista responen, des del seu punt de vista, però de forma àgil i especialitzada, als interrogants ètics que planteja la direcció de grans institucions sanitàries, eficients i modernes, ja siguin de titularitat pública o de titularitat privada amb concert públic.

B&D: Com es poden crear dins de les institucions espais de diàleg que tractin sobre el tema ètic?

C.C.: El primer pas és facilitar espais als professionals perquè puguin fer bé la seva feina, espais de gestió clínica. El concepte ètic més important és vetllar per l'equitat d'accés a la mateixa cartera de serveis. És imprescindible fer comissions clíniques, guies de pràctica clínica amb consens, utilitzar la bibliografia i l'evidència científica, i arribar a un acord perquè tothom faci el mateix.

En el nostre cas, per exemple amb el tema dels fàrmacs, és molt important la comissió a la qual tots els professionals aporten, incorporen i decideixen si aquella indicació és adequada o no, es fa un informe de qualitat i de pronòstic de vida. També a la comissió de compres han de tenir aquest espai perquè hi hagi debat, en el qual els professionals es puguin expressar amb tota llibertat. Això sí que és responsabilitat nostra.

J.O.: L'ètica ha d'estar integrada en les estructures i en els procediments, en les comissions. Comparteixo plenament el que s'ha comentat: cal donar espais de participació, de decisió, de coresponsabilització en els diferents àmbits, no únicament assistencials.

I també és molt important facilitar altres espais que van més enllà de les comissions clíniques, com són els Comitès de Bioètica. Nosaltres convidem un metge resident a venir a escoltar

una sessió del Comitè de Bioètica perquè pensem que aquest fet ajuda el professional a poder copsar la necessitat i la rellevància de l'ètica en el dia a dia. També programem conferències sobre els valors institucionals, en aquest cas amb l'ajut del Dr. Francesc Torralba. Són espais de diàleg i d'acollida.

C.C.: És molt important l'ètica de relació amb la representació social. Soc una gran defensora de tenir una relació d'absoluta transparència i confiança amb els comitès d'empresa, com a representació social, perquè són uns elements que també representen la institució, que tenen la veu del professional. En definitiva, alinear els objectius de l'organització i alinear-los d'una manera transparent i de confiança.

B&D: Com es fan presents l'ètica i la bioètica en la gestió?

C.C.: En aquesta línia, també és important l'ètica del *no fer*. Hi ha situacions que d'alguna manera ens obliguen a repensar el que estem fent i on és imprescindible repensar quines coses potser no cal fer. Això també és ètic perquè el nostre sistema econòmic i social és limitat.

J.O.: És molt interessant aquesta idea. En aquest sentit crec que cal fer pedagogia social. Explicar al ciutadà el que és possible, el que no és possible, i quina coresponsabilitat és desitjable. Els ciutadans d'avui en dia han de ser coresponsables de l'atenció en salut

conjuntament amb la societat, passar d'un rol passiu a un rol actiu. És l'ètica del bé comú i de la corresponsabilitat.

CANDELA CALLE:

«TOTS ESTEM DEFENSANT MODELS SANITARIS QUE INCORPOREN L'EDUCACIÓ DEL CIUTADÀ, PER TANT, RELACIONADA AMB L'ÈTICA DEL CONTINGUT DE LA CARTERA DE SERVEIS. AIXÒ PASSA PER LA RESPONSABILITAT QUE TENIM NOSALTRES, PEL ROL QUE FEM, PELS NOSTRES PROFESSIONALS, PERÒ SOBRETOT PER LA CIUTADANIA.»

C.C.: I en aquesta línia tots estem defensant models sanitaris que incorporen l'educació del ciutadà, per tant, relacionada amb l'ètica del contingut de la cartera de serveis. Això passa per la responsabilitat que tenim nosaltres, pel rol que fem, pels nostres professionals, però sobretot per la ciutadania. Els ciutadans han de saber que poden demanar serveis i rebre una negativa. L'ètica individual obliga a fer el que has de fer: per exemple que el ciutadà es cuidi, que faci prevenció, que faci cribratge dels càncers, que faci esport, dieta... Això a nivell individual també és parlar d'ètica, de la responsabilitat de tothom.

B&D: Quan entren en joc la crisi econòmica, la sostenibilitat i la viabilitat de la institució a llarg termini, quan hi ha retallades econòmiques, com ho fem per mantenir el compromís institucional en el dia a dia? Com ho poden fer els directius per ser fidels a aquest compromís?

J.O.: És important contrastar l'ètica amb els beneficis. Es van patir unes retallades sanitàries molt grans, i nosaltres vam poder seguir endavant sense fer regulació de l'ocupació; es va poder absorbir l'impacte, i això costa molt. Vam poder preservar llocs de treball, i això és molt important.

C.C.: Summament d'acord. Una cosa és el marc teòric, que podem comparar; però a l'hora de la veritat, quan cal fer ajustos, és quan les institucions demostren que tenen integrat el codi ètic. A nosaltres ens va passar el mateix. Quan va venir la crisi el primer que es va fer va ser alinear tots els professionals per prendre les decisions i sumar el codi ètic individual de tots els professionals. No es va haver d'acomodar a ningú.

I el més important: es va continuar donant la cartera de serveis que corresponia a cadascun dels malalts, perquè cadascú, des de la seva ètica individual, va prendre les decisions col·legiades que calia per fer viable la institució.

Per a nosaltres la crisi ha estat un exercici d'ètica institucional, perquè s'ha posat en valor l'alineació de la governança, de la gestió i dels professionals. Un altre relat són els recursos que necessita el sistema. De veritat, les institucions sòlides demostren que són capaces de tirar endavant en moments de crisi.

J.O.: Aquesta és la coherència entre el que es diu i el que es fa. El concepte de sostenibilitat com deia Bertolt Brecht: «No s'hi val a parlar de coses justes si no hi ha la panxa plena».

A banda d'això, hem de poder conciliar les visions. Penso que uns directius com nosaltres estem obligats a pensar en la pervivència de les institucions, hem de preocupar-nos pel mitjà i el llarg termini. Dit això, el concepte de sostenibilitat a vegades en el mateix sector, com en la literatura es redueix només a l'economia, però la sostenibilitat té diferents vessants. La sostenibilitat econòmica a llarg termini vol dir preservació de llocs de treball, continuar amb la teva missió en la societat, garantir que ho podràs conti-

nuar fent tot de manera equitativa i solidària. Hi ha una altra sostenibilitat també social, com ser bon ciutadà i aportar valor a la societat. Hi ha una altra sostenibilitat també relacional: les relacions amb els ens socials, amb els diferents poders polítics i amb els grups d'interès.

JOAN ORRIT:

COM A DIRECTIUS, CAL TENIR UNA VISIÓ HOLÍSTICA. EN EL NOSTRE CAS, COM A INSTITUCIÓ RELIGIOSA, TENIM UN ROL ACTIU PERÒ FIDEL AL QUE L'ESGLÉSIA ESPERA DE NOSALTRES I ENS DEMANA: DONAR EXEMPLE I TESTIMONI.

Com a directius, cal tenir una visió holística. En el nostre cas, com a institució religiosa, tenim un rol actiu però fidel al que l'Església espera de nosaltres i ens demana: donar exemple i testimoni.

B&D: Quin pot ser el paper del gerent en relació amb el lideratge ètic?

C.C.: A banda de la competència professional i la formació tècnica, que són tan importants, són necessàries la competència i la formació en valors. Valors com el compromís, la motivació, l'escolta activa, la capacitat de transparència i l'honestedat, són els que fan que, d'alguna manera, canviïn de veritat les institucions i que els professionals estiguin alineats amb la institució.

Hi ha un concepte, ara, que és la selecció per competències, i potser no tenim ben definides les competències, no pas les tècniques sinó les que tenen més a veure amb aquests valors i les emocions, del perfil dels directius del sector de la salut.

J.O.: Comparteixo el tema de les emocions: Benito Menni, fundador de les Germanes Hospitalàries, es referia a això de la integració de ciència i hu-

manisme en el sentit que l'assistència i les prestacions que hem d'oferir a les persones que pateixen són pre-dicables per nosaltres, pels directius. El directiu ha de ser un humanista. No s'entén d'una altra manera; si no seria simplement un bon tècnic i no un bon directiu ni un bon professional. Cal donar formació en aquest àmbit i posar-la damunt la taula.

B&D: Parlem de l'ètica de l'organització...

J.O.: Si no hi ha ètica en la governança, difícilment es traslladarà a la realitat.

C.C.: És on ha de començar aquesta cultura, a les institucions, i la governança ha d'estar alineada amb les línies estratègiques de la política a casa nostra, en el nostre cas en la política sanitària.

Les institucions creïbles són les que respecten els valors i respecten l'ètica en tota la presa de decisions, tant des de la vessant de la sostenibilitat

com del model d'atenció, com tenir en compte el professional, com tenir en compte el malalt, i són aquestes regles de joc les que han de tenir les institucions.

JOAN ORRIT:

«LA PRIMERA RESPONSABILITAT SOCIAL ÉS FER BÉ ALLÒ QUE ESTÀS FENT. ÉS UNA EXIGÈNCIA INELUDIBLE: SER BONS CIUTADANS I AJUDAR LA SOCIETAT A PROGRESSAR AMB LA IDEA DEL BÉ COMÚ. AIXÒ ÉS MOLT IMPORTANT.»

B&D: Com pot contribuir la gestió a millorar l'equitat en una institució?

J.O.: La primera responsabilitat social és fer bé allò que estàs fent. És una exigència ineludible: ser bons ciutadans i ajudar la societat a progressar amb la idea del bé comú. Això és molt important.

C.C.: A mi m'agrada molt això que dius del bé comú, perquè el bé comú també és un objectiu en el qual ens trobem parlant d'ètica. El bé comú

també l'hem de tenir en compte, des de la vessant de gestors, respecte als nostres col·laboradors. És important que la política ètica estigui present en la governança de la institució.

J.O.: Crec que aquesta ètica del bé comú té una dimensió externa, que és la projecció de l'organització cap a la societat, a la realitat social, i que els professionals es puguin desenvolupar en el si de l'organització com a persones i com a professionals.

C.C.: Un altre tema és incorporar el concepte de diversitat i el concepte de donar l'oportunitat d'accés a tots, d'accés a la cartera de serveis, que és una responsabilitat nostra, i també la possibilitat d'accés a tots els professionals. El concepte de diversitat és molt ampli i inclou els problemes que pot tenir cadascú de nosaltres. I això és parlar d'ètica, també.

J.O.: Jo hi afegiria l'ètica de la reciprocitat i la responsabilitat. Com a directius del món sanitari, també





cal pensar en aquestes dimensions. I hem de demanar als professionals que en el seu àmbit organitzatiu assumeixin la seva responsabilitat. Les persones són subjectes de drets i obligacions.

B&D: Com influeix l'ètica institucional en la gestió?

JOAN ORRIT:

«NOSALTRES COM A INSTITUCIÓ TENIM UN MARC D'IDENTITAT INSTITUCIONAL QUE EMPARA ELS VALORS, LA MISSIÓ, LA VISIÓ, I UN MODEL DE GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ QUE ES NODREIX DELS VALORS DE LA MISSIÓ I DE LA VISIÓ».

J.O.: A través de la integració de l'ètica en la governança. Nosaltres com a institució tenim un Marc d'Identitat Institucional que empara els valors, la missió, la visió, i un model de gestió i administració que es nodreix dels valors de la missió i de la visió. Cal explicar-los i potenciar-los i que els col·laboradors els assumeixin com a propis.

C.C.: El codi ètic, que orienta el model de relació, el model assistencial i el codi de conducta, és amplíssim i va més allà del document. Recull les conductes que té tothom en relació amb totes les persones.

J.O.: En aquest sentit cal formar molt. Cal cercar l'excel·lència i que el directiu en el sector de la salut sigui una persona preparada i acreditada, que sigui excel·lent, i això passa per l'avaluació i l'exigència. Cal formar en temàtica tècnica i humanística. La humanística ha d'acompanyar en el desenvolupament personal i en el professional.

C.C.: Cal canviar una mica el llenguatge dels gestors, que està dirigit a l'eficiència i a l'efectivitat, i molt poc a l'afectivitat i a les emocions, que en definitiva també formen part de l'ètica. Hi ha valors que han de ser presents a les regles de joc: un és la transparència.

Quina transparència tenim primer

amb nosaltres mateixos, per l'equilibri ètic, però també envers els professionals, i els professionals respecte als malalts i les seves famílies. Són els pilars de la governança ètica de les institucions i tots tenim la solució a les mans.

B&D: Com s'incorporen els valors a la gestió per objectius?

J.O.: Cadascú des del seu rol i responsabilitat, des de l'estament directiu, professional o de suport, és molt important que hi hagi aquesta cultura de l'ètica i de l'orientació envers les persones i les seves necessitats; això ho veiem molt des de salut mental.

En salut mental, per exemple, no es pot parlar d'una bona assistència en sentit integral si no som capaços d'incorporar aquests valors socials, humanístics, en l'ajut a les persones. Integrar l'opinió de les famílies i del seu entorn és un compromís ètic cap a les persones: s'ha d'integrar la seva veu.

CANDELA CALLE:

«CREC QUE HEM DE POSAR EL MALALT AL CENTRE DE L'ESTRATÈGIA. PERQUÈ L'ESTRATÈGIA DE LES INSTITUCIONS ESTÀ DIRIGIDA A VETLLAR PER LA MISSIÓ, PER LA VISIÓ I PELS VALORS.»

CC: Moltes vegades diem: hem de posar el malalt al centre del sistema. Crec que hem de posar el malalt al centre de l'estratègia. Perquè l'estratègia de les institucions està dirigit a vetllar per la missió, per la visió i pels valors. El centre del sistema és un tema organitzatiu, l'altre té molt a veure amb el lideratge i la gestió de les institucions. A mi m'agrada més el centre de l'estratègia. No el centre del sistema.

J.O.: Nosaltres, com a institució, hem creat un Consell Assessor de Pacients i Familiars. En salut mental té molta importància, els fas participis de l'es-

estratègia, escoltes la seva veu i queden integrats en l'estratègia institucional. De cara al futur és una tendència que penso que es consolidarà i no anirà enrere.

C.C.: Cal tenir més present la veu del malalt i de la seva família. Perquè el malalt i la seva família tenen un paper també regulador i de control de la coherència ètica. De vegades prenem decisions que són les nostres decisions, amb la nostra connotació i el nostre ideari, però, estan pensades per al malalt i la família? Els pacients, la seva família i els professionals canvien segons l'edat que tinguin. Hem d'escoltar els joves. Els joves tenen uns valors diferents i fan que nosaltres ens mobilitzem de manera diferent. Potser hem de conèixer aquests valors. Probablement tenim el problema de plantejar les organitzacions d'una manera diferent.

B&D: Com influeix l'ètica dels directius en la gestió d'una institució sanitària?

J.O.: Crec que l'ètica es demostra en el moment de la veritat, quan has de prendre decisions. Allà et confrontes amb el que tu proclames, amb el que dius i amb el que finalment fas. Hi ha decisions difícils que s'han de prendre per a la sostenibilitat de la institució, i aquí hi ha la importància dels valors ètics més que mai. En les situacions difícils és quan es demostra que l'ètica està integrada en una organització.

C.C.: Nosaltres tenim un valor que és «Pensem com a pacients», no «Pensem en el pacient». És incorporar la seva opinió.

L'ètica ha de ser una eina estratègica, que recull els valors. Però l'hem d'utilitzar com una eina de gestió, igual que tenim un quadre de comandaments per aglutinar tota la informació

que necessitem per a la presa de decisions. L'ètica ha de ser una eina de gestió interna que es basa en el codi ètic i informa la cultura de les organitzacions. I això es veu molt: entres en una institució i veus si realment hi ha un codi ètic, perquè està en tot, està en la cura que tens, en la persona que et rep, en cuidar que tinguem les instal·lacions correctament...; és estratègia, és política, però també és una eina de gestió.

J.O.: L'ètica és important com a eina però ens hem de preguntar per què moltes organitzacions empresarials en aquest país o als EUA fan també ètica en un sentit de responsabilitat social. Ho fan per un imperatiu no moral, sinó categòric, en el sentit que obtindran més beneficis. Hi ha una percepció *stricto sensu* del que és el concepte d'ètica.

JOAN ORRIT:

«COM A INSTITUCIONS SANITÀRIES HEM D'INTEGRAR L'ÈTICA COM A ELEMENT CONSUBSTANCIAL PER IMPERATIU MORAL, NO PER IMPERATIU CATEGÒRIC, PERQUÈ HEM DE TRASCENDIR LA SIMPLE UTILITAT»

Com a institucions sanitàries hem d'integrar l'ètica com a element consubstancial per imperatiu moral, no per imperatiu categòric, perquè hem de transcendir la simple utilitat, ja que si parlem únicament d'utilitat, hi ha el risc de caure en l'utilitarisme i, per tant, maximitzar el benefici.

En una justícia distributiva, on assignem els recursos? Si seguim el criteri utilitarista farem allò que doni més rendiment, però això és perillós. Hi ha altres criteris, com el de vulnerabilitat, el de necessitat social, que són criteris ètics. L'ètica ha de ser un element integral, que va més enllà de si tindrem resultats o no. L'ètica és innegociable. Cal aconseguir resultats, però sempre fent millor les coses.

B&D: Els pacients també posen la seva mesura en el nivell ètic de la institució. Són els pacients els qui diuen fins a quin punt és ètica la institució?

C.C.: Perquè són uns avaluadors. Estan avaluant, des de la percepció individual, el que està fent. Cada vegada hem d'incorporar més la veu del malalt en tota la presa de decisions. L'ètica ens ha d'obligar a avaluar els resultats i això en el nostre sistema està pendent.

J.O.: Posem en valor l'ètica reactiva. La crisi que hi va haver el 2008 ens va desmuntar les propostes de l'Escola de Chicago, l'escola economicista. Van aparèixer altres corrents: l'economia social, l'economia del do, redistributiva, o del bé comú. A vegades hi ha elements en la història de la societat que fan entendre que hi ha situacions que s'han de canviar. L'ideal seria que els canvis es fessin per convicció, però els elements reactius són benvinguts si ens ajuden a corregir situacions injustes.

B&D: Com es poden incorporar les emocions a la gestió?

C.C.: Jo soc una gran defensora del lideratge de les emocions i m'agrada associar-lo a un tipus de lideratge que moltes vegades s'anomena lideratge femení. No és un tema d'homes i de dones, però quan tenim les emocions al centre som capaços d'entendre que els col·laboradors, l'equip directiu o els òrgans de governança també es mouen per les emocions.

No podem separar el que pensem, el que sentim, el que som i el que sabem. Quan som capaços de tenir el professional i el company en l'estratègia de l'organització, segurament l'emoció flueix millor i apropa a la confiança, que és tan important en les organit-

zacions. Si tu generes una organització fiable envers la governança de l'equip directiu i envers el que estàs fent, segurament hi ha present la cultura ètica, hi està incorporada. Penso sempre que ètica, lideratge, valors i emocions sempre van associats.

JOAN ORRIT:

«LES PERSONES SOM RACIONALITAT I EMOCIÓ. I AMB DUES SÓN INDISSOCIABLES. NO POTS APARTAR O EXTREURE L'ELEMENT RACIONAL DE LA PERSONA SENSE TENIR EN COMPTE L'ELEMENT EMOCIONAL. A MI M'AGRADA MOLT LA FRASE DE JAUME BALMES QUE DIU: «LES PASSIONS, LES EMOCIONS, DONEN FORÇA PERÒ SÓN CEGUES I, EN CANVI, LA RAÓ ÉS FREDA PERÒ HI VEU CLAR».

J.O.: Les persones som racionalitat i emoció. I ambdues són indissociables. No pots apartar o extreure l'element racional de la persona sense tenir en compte l'element emocional. A mi m'agrada molt la frase de Jaume Balmes que diu: «Les passions, les emocions, donen força però són cegues i, en canvi, la raó és freda però hi veu clar».

Per tant crec que l'ideal en un directiu i en qualsevol professional és poder integrar les dues vessants.

C.C.: És una bona definició del lideratge cap al qual hem d'anar, el lideratge compartit. Cadascú ha de tenir clar el que cal fer en l'organització, però si compartim ètica, valors, missió i visió, aquest model ens diferencia d'una manera clara d'altres institucions. Fent tot això, construïm institucions sostenibles econòmicament, socialment, que tenen la responsabilitat social corporativa ben incorporada en el model de gestió i que tenen millors resultats i nivell de satisfacció.

Vull compartir aquí que nosaltres hem fet les enquestes de satisfacció

del CatSalut PLAENSA, i hem sortit el primers de Catalunya des de la vesant de la percepció del pacient. Les institucions que tenen l'ètica com un llenguatge intern de la institució és més fàcil que tinguin millors resultats.

J.O.: De fet, les estratègies canvien, el que no canvia és la missió, la raó de ser d'una organització. En el nostre cas, quan Benito Menni va fundar l'hospital, les dones amb malaltia mental eren expressament les més desfavorides. Això és la missió per la qual estem en el món. Després hi ha la visió: allò que volem arribar a ser. I finalment hi ha els valors, els quals són l'element nuclear de l'organització, i que emmarquem tant la política com l'estratègia d'una organització.

B&D: Què canvia si la institució és de titularitat pública o privada? Canvia-ria el nucli, l'estratègia, la política, o tot?

C.C.: Jo crec que no ha de canviar res. Perquè realment el que hem d'intentar tots és tenir estructures sòlides i que la cultura de l'ètica formi part de l'ideari de la institució. Poden canviar els mecanismes de control. Les entitats del sector públic tenen controls més administratius d'una manera més intensa que en altres sectors.

Jo defenso que l'ètica ha d'estar per sobre de les institucions, formant més part d'una política, d'una cultura, d'un univers en el qual cadascú de nosaltres fem la nostra aportació.

J.O.: Estic totalment d'acord que l'ètica és l'eix transversal i innegociable, tant per a les institucions públiques com per a les privades. El sector públic, per definició, està sotmès al dret administratiu, la qual cosa determina els elements procedimentals, l'administració de recursos, les licitacions i

les contractacions, gaudint el sector privat d'una marge més gran de flexibilitat en la gestió. Però tant el sector de titularitat pública com el sector privat del sistema sanitari concertat de Catalunya tenen clarament la finalitat de la maximització del bé comú.

CANDELA CALLE:

«NO HI HA FUTUR. JO FA MOLTS ANYS QUE VAIG DECIDIR CREURE QUE NO HI HA FUTUR. HI HA PRESENT. I HEM DE TREBALLAR EL PRESENT PERQUÈ TREBALLANT EN EL PRESENT FAREM UN BON FUTUR. NO SABEM QUE PASSARÀ. HEM DE SER PREVISORS I TREBALLAR BÉ EL PRESENT. CLARÍSSIM.»

B&D: Parlem de futur. Com veuen el futur de la gestió? Cap on anem?

C.C.: No hi ha futur. Jo fa molts anys que vaig decidir creure que no hi ha futur. Hi ha present. I hem de treballar el present perquè treballant en el present farem un bon futur. No sabem que passarà. Hem de ser previsors i treballar bé el present. Claríssim.

JOAN ORRIT:

«EL PRESENT IMPLICA AFRONTAR ELS REPTES QUE TENIM SOBRE LA TAULA, CREAT AL MATEIX TEMPS LES CONDICIONS PER A UN FUTUR MILLOR.»

J.O.: Ho comparteixo plenament. El present implica afrontar els reptes que tenim sobre la taula, creant al mateix temps les condicions per a un futur millor, ja que sabem que les coses poden canviar molt. Considero que com a directius hem de saber crear les condicions per deixar les coses, a tots els nivells, una mica millor de com les hem trobat, aportant en aquest sentit el nostre esforç i dedicació, ja que tots hem de ser corresponsables en la construcció d'una societat més solidària i compromesa.

El lideratge ètic en les organitzacions

Joan Viñas Sala

Catedràtic de Cirurgia de la Universitat de Lleida. Expresident de la Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya. Patró de l'IBB.

vinyes@cirurgia.udl.es

Resum

El lideratge és clau per al correcte desenvolupament de les organitzacions, i és important que aquest sigui un lideratge ètic. Per poder exercir de líder d'una forma ètica, cal una formació específica en valors i en la seva gestió, principalment en l'àmbit sanitari.

Paraules clau

Lideratge; ètica; valors; gestió sanitària

Abstract

Leadership is key to the proper development of organizations, and it is important that this is an ethical leadership. In order to act as a leader in an ethical manner, specific training in values and their management is necessary, mainly in the healthcare.

Keywords

Leadership; ethics; values; health management

1. INTRODUCCIÓ

Totes les organitzacions estan dirigides per persones. L'ètica de les organitzacions depèn del caràcter ètic dels seus membres. No pretenem teoritzar sobre els principis filosòfics i ètics. Exposem la que considerem que és la millor manera de dirigir èticament una organització, i ho fem a nivell del despatx de treball, i no només des de la distància del despatx del professor.

La pregunta que ens hem plantejat és la següent: Es pot, de veritat, dirigir èticament una organització?

La pregunta que ens hem plantejat és la següent: Es pot, de veritat, dirigir èticament una organització? Aquesta pregunta l'hem traslladada també a alguns companys gestors.

Tots els professionals de la salut fem gestió en alguna mesura; per tant, cal fer-la de forma ètica. No tenir un càrrec directiu no exclou a ningú de la seva parcel·la de gestió. En realitat, totes les persones som gestors de les nostres vides. Les decisions que prenem sobre l'orientació de la nostra vida són crucials en alguns moments biogràfics, ja que cada dia gestionem el nostre temps i programem —i comprometem— el futur.

Quin sentit hem donat a la nostra vida? Si la recerca del poder, del càr-

rec directiu és majoritàriament pel plaer d'exercir-lo, tenir prestigi i influència, guanyar més diners, serà molt difícil mantenir comportaments ètics, especialment en situacions compromeses, per por de perdre el càrrec. Mantenir-lo serà una finalitat prioritària.

La corrupció està generalitzada a totes les capes socials i països, la qual cosa no vol dir que no haguem de lluitar-hi en contra i intentar millorar el nivell ètic d'una societat o d'una organització.

2. EL LIDERATGE ÈTIC EN GENERAL

Entre les moltes definicions de lideratge, m'agradaria destacar aquesta: el lideratge és «*la capacitat d'influir en les persones perquè treballin amb entusiasme en la consecució dels objectius en pro del bé comú i amb un estil que inspiiri confiança*».

Aquesta definició inclou uns clars principis ètics. Des del primer moment considerem fonamental que el directiu sigui una persona madura, i això comporta tenir caràcter ètic. Aquesta definició també ens l'hauríem d'aplicar a nosaltres, liderant la nostra vida i la nostra feina.

Resulta molt interessant el paradigma de la persona completa. Seguint Steven Covey: una persona completa és tota persona que hagi madurat en totes les quatre capacitats de l'ésser humà: cos, ment, emocions (cor) i esperit.

Difícilment podrem ser un líder ètic i eficaç si no som capaços d'autolide-

rar-nos. Tanmateix, això implica atendre adequadament les necessitats que ens demana el nostre ésser. En tant que éssers racionals, tenim molts inputs i hem de prendre moltes decisions en el dia a dia de la nostra vida. Això ens diferencia dels animals.

El cos ens demana —i de vegades ens exigeix— unes «prestacions» que la ment pot jutjar com a «inadequades».

El cor —els sentiments— ens inclina cap a unes accions que el cos i la ment poden considerar «ruinoses».

en situacions d'incertesa. Això implica creure en alguna cosa i en algú, encara que no disposem de totes les dades o no tinguem la demostració completa que demana la nostra ment.

- Sacrificar el cos negant-li el que demana en aquell moment i forçar-lo a una activitat que «el farà suar».
- Sacrificar els sentiments quan ens reclamin una actuació contrària —cor—; però sabent que hem de

Si aconseguim adquirir un caràcter que vagi en aquest sentit, s'acaben les lluites internes que ens desgasten i ens impedeixen ser feliços. Això requereix formació específica i integral. No és precisament el que ha de fer el líder d'una organització?

Ha d'intentar complir la seva missió i pla estratègic —*esperit*— de manera raonada i factible —*ment*—; tenint en compte els actius i fortaleses de la institució —*cos*—, els desitjos i expectatives dels seus membres —*sentiments*—, sense crear malestar intern en les persones, generant confiança en aquells que tenen responsabilitats, procurant el seu bé, servint-los.

És així com el lideratge és un servei i cal un tarannà dialogant, juntament amb un autodomini i lideratge personal.

Com que un no neix líder, cal formació. Els nostres gens i l'ambient en el qual vivim ens hi ajuden o ens ho dificulten. Segons com necessitarem més o menys dedicació i esforç de formació. Tots podem i hem de ser líders, perquè la societat progressi.

La formació no ha de ser només externa a la persona, és a dir, específica en gestió a la millor escola possible. La formació per ella mateixa no ens convertirà en líders, fins i tot pot ser molt negativa: si s'aprenen «tècniques» però ni es contextualitzen ni s'interioritzen, es pot arribar a un lideratge molt perillós. Tots tenim en ment algun líder semblant. Aquesta formació ha de ser integral, per a persones madures i amb caràcter ètic i humà.

Qualitats del líder ètic

Citem ara algunes de les qualitats desitjables en un líder ètic com, per exemple: ser honest, respectuós, ferm però just, agraït, compromès,

Ha d'intentar complir la seva missió i pla estratègic —*esperit*— de manera raonada i factible —*ment*—; tenint en compte els actius i fortaleses de la institució —*cos*—, els desitjos i expectatives dels seus membres —*sentiments*—, sense crear malestar intern en les persones, generant confiança en aquells que tenen responsabilitats, procurant el seu bé, servint-los

L'esperit, que és la missió i l'estratègia que hem donat a la nostra vida, el seu sentit, ens recorda el que hem de fer, el que hem de dir i com ens hem de comportar envers els altres, de tal manera que pot ser que no agradi al cos o al cor i, fins i tot, que la ment no ho entengui.

La ment raona, jutja i valora les propostes segons els coneixements disponibles i organitza, programa i decideix l'acció a desenvolupar. Finalment, es pren la decisió i s'actua: o no fer res o fer una cosa determinada.

No és lògic pensar que com «més raonada» sigui la decisió, millor ens resultarà?

La decisió alineada amb la nostra missió —*esperit*— de vegades representarà:

- Assumir riscos, adoptar decisions

tenir contents el cor i el cos i, que no hem de prendre decisions irracionals, perquè sinó patirem una «revolució interna» que ens pertorbarà la missió. Pot manifestar-se en forma de malaltia, angoixa, insatisfacció, etc.

No es tracta d'estar enfrontats ni de lluitar de forma constant contra els diferents components de la «nostra organització», cal alinear-los en la mateixa direcció, cap a una persona adulta, responsable i feliç.

Per assolir-ho es necessita formació i voluntat de servei, dedicació als altres de forma altruista i gratuïta. Per expressar-ho d'alguna manera, estimar sense esperar immediatament res a canvi. Donar esperant rebre és una contraprestació comercial, no és un acte d'amor.

predictible, comunicador hàbil, pacient, bondadós, humil, indulgent... El desenvolupament del caràcter o la manera de ser en aquestes qualitats ajuda a créixer en l'amor als altres.

Principis del líder ètic

El líder ètic i eficaç necessitarà seguir aquests principis:

- Ser autèntic.
- Donar exemple.
- Ser transparent.
- Complir les promeses fetes.
- No seguir conviccions sense qüestionar-les primer.
- Anar contracorrent quan el corrent s'equivoca.
- Tenir actitud de servei i no d'egoisme, orgull, autoprotecció ni por: «Tot per a mi».
- Ser honrat. No enganyar. No dir mentides «pietoses». Tenir sempre un comportament basat en la veritat.
- Ajudar la gent a tenir perspectives clares, fer-los responsables, donar bones i males notícies i informar del resultat de la feina.
- Ser conseqüent, tenir reaccions previsibles i ser just.

El que mai no ha de fer un líder

Durant l'intercanvi amb altres companys, en ocasions refereixen algunes justificacions a favor de dirigir, evitant els aspectes ètics de determinades situacions, o, també, no arriben a plantejar-se si els seus comportaments són ètics.

1. La justificació més comuna és semblant a aquesta: com que els treballadors dels quals soc responsable no tenen comportaments ètics, els haig d'enganyar i mentir, prometre'ls coses que sé que no podré complir amb la fi d'il·lusionar-los i animar-los en el



seu treball i, així, poder assolir un millor rendiment que ells, de fet, haurien de tenir sense necessitat de la meua intervenció. És a dir: si ells no són ètics, jo tampoc no ho puc ser.

2. Una justificació es relaciona amb la competitivitat. Altres organitzacions amb les quals ens comparem tenen accions no ètiques. Per tant, hem de fer el mateix o sinó perdrem oportunitats que repercutiran negativament sobre l'organització.
3. Una altra justificació es relaciona amb la cadena de comandament. Ningú no és «cap absolut». Tots, en qualsevol càrrec, tenim algú per sobre. Si el meu cap no és ètic i m'exigeix un comportament determinat, joestic obligat a complir-lo. Si ho considero poc o gens ètic, puc perdre el meu lloc

de treball; si no aconsegueixo els resultats que m'exigeixen -amb mètodes no ètics- puc perdre els meus incentius i la meua feina.

4. Una altra justificació es relaciona amb l'afirmació: «tots fan el mateix». Aquesta expressió està molt estesa: qui no roba és perquè no pot. Si els treballadors poden marxar quinze minuts abans de l'hora, ho fan. Si necessiten folis, gases o d'altres coses, se les enduen de la feina. També pot passar a nivell dels càrrecs directius: si tinc cotxe oficial, per què no puc enviar el xofer a comprar quelcom que necessito en aquest moment, a fer un encàrrec familiar, etc.?

En les meves converses i aprenentatge amb el Dr. Francesc Abel, el meu mestre i amic, ens vam posar d'acord en el fet que el dirigent d'una organització

ció ètica ha de reunir les característiques següents:

- Ser l'amo d'un mateix. Haver madurat i crescut com a persona i ser lliure. No ser dominat per persones externes ni per interessos negatius.
- Estar compromès amb la veritat, amb la justícia i amb els més pobres i necessitats.
- El seu comportament ètic, en formar part del seu caràcter, ha d'impregnar totes les seves activitats. Especialment en totes aquelles en què té responsabilitats públiques.
- Ha de gestionar acuradament el poder, sempre al servei dels altres, amb especial protecció del més dèbil.
- També cal que gestioni els diners de forma excel·lent, tant els propis —que són també dels més pobres— com els diners dels altres al seu càrrec, que ha de fer servir amb la màxima eficiència.
- Cal ser crític amb l'entorn, no cedir ni ser complaent amb les actuacions no ètiques ni amb els defectes de funcionament dels sistemes. Aquest aspecte és especialment important en l'àmbit sanitari.
- El debat ètic l'ha de fer amb racionalitat i sense trampes ideològiques. Cal sempre escoltar l'interlocutor i perseguir el consens.

3. EL LIDERATGE ÈTIC EN EL MÓN SANITARI

Es requereix formació per al lideratge i la gestió. La implicació dels professionals de la salut en la gestió dels seus

centres és imprescindible. Existeixen exemples de mal funcionament de centres sanitaris pel divorci efectiu entre directius i professionals.

Alguns responsables, amb la intenció de pal·liar aquesta situació de divorci, han nomenat gerent o director mèdic a un metge assistencial del mateix centre. Aquesta resposta no pressuposa la resolució del problema, ja que dependrà de la persona concreta escollida. És així com s'aconsegueix

Es requereix formació per al lideratge i la gestió. La implicació dels professionals de la salut en la gestió dels seus centres és imprescindible. Existeixen exemples de mal funcionament de centres sanitaris pel divorci efectiu entre directius i professionals

apartat de l'assistència a un bon clínic, amb l'inconvenient d'haver posionat i nomenat un mal gestor.

La carrera professional dels metges i infermeres ha de ser paral·lela a la de gestió. Dedicar-se a la gestió no hauria de ser l'única via de promoció professional. En nombroses ocasions s'assoleixen caps de servei o d'unitat poc adequats, directors clínics amb equips mal avinguts i rendiments millorables. No tothom té vocació per liderar equips. El treball sanitari pot ser molt gratificant i no necessita sentir la necessitat de tenir poder sobre la resta.

Per exemple, a la medicina privada, a part de la compensació econòmica,

que en el cas del mutualisme no és gaire elevada, el metge es pot sentir motivat per la relació personal que pot establir amb el pacient, sense altres interferències.

Per ser un bon metge cal ser un bon professional, ja sigui des del punt de vista científic com del tècnic, i, a més a més, ser una bona persona. Això vol dir ser un bon metge i un metge bo. Per ser un bon gestor es necessiten coneixements i habilitats de gestor i també actituds humanes.

Si es fa una mala gestió, serà no ètica per definició, encara que la faci una bona persona amb bona voluntat. El lideratge i la gestió requereixen d'un aprenentatge: s'han d'adquirir coneixements, actituds i habilitats. També el gestor ha de ser un bon professional i un professional bo.

Pensem que cal tenir una acció ètica, tant a nivell personal i professional com comunitari. En l'assistència sanitària s'integren els quatre principis de la bioètica:

- Beneficència: Intentar fer el bé amb les decisions que prenem.
- No maleficència: No fer mai mal voluntàriament.
- Justícia: Tractar a tots de manera equitativa, sense discriminacions ni privilegis.
- Autonomia: Respectar l'altra persona, la seva biografia, els seus drets, les seves decisions, en relació amb les actuacions en salut.

Els gestors de les organitzacions sanitàries no queden fora d'aquests principis, els han de seguir inexcusablement.

La presa de decisions ha d'estar ben

elaborada, compartida, que lesioni el mínim i que afavoreixi el màxim benefici per a un gran nombre de persones, incloent-hi especialment els més dèbils.

No s'ha de cedir davant dels qui tenen més poder, pels problemes que puguin ocasionar. Hem de defensar la veritat, la justícia i el bé comú per sobre del benefici individual.

En les empreses i organitzacions hauria de canviar el paradigma del lideratge, i anar cap a un lideratge amb vocació de servei. Perquè millori el servei, el producte que ofereix als seus clients, usuaris, pacients, estudiants, societat... ha de passar del mode «vertical» i unidireccional, de dalt a baix, en què tothom mira de satisfer el cap, cap a un model «transversal» i centrat en el pacient, en què tothom mira de satisfer el «client».

En aquest model, els caps i els comandaments intermedis procuren que les persones al seu càrrec tinguin tot el que sigui necessari i estiguin contents,

perquè puguin exercir millor la seva funció d'atendre el pacient.

Per això és molt important que els qui exerceixen els càrrecs directius —i la seva selecció és fonamental— no siguin egoistes: «Tot per a mi», perquè cerquen en primer lloc l'autoprotecció (per por) i l'autopromoció (per orgull). L'ego personal porta a l'autoservei, a creure's superior i a tenir por, i dona lloc a una visió insegura del futur. Llavors tendeixen a amagar-se darrere de la posició, on retenen informació, intimiden els altres, acumulen control i rèdits o recompenses i reprimeixen un feedback honest...

Un lideratge ètic i de servei, al contrari, és humil, mira per la finestra en lloc de mirar-se al mirall de l'elogi. Aquest lideratge és confiat, transparent i efectiu. Valora la comunitat i els companys, amb felicitat i generositat, confiança i veritat, inspiració i compromís.

Segueix la missió, defineix el curs i el destí amb una missió ètica i de servei. A l'hora d'executar les accions, pren

les decisions correctes enfocades al servei. El líder explica el propòsit, cap on anem i per què, la visió del futur i els valors: en quins principis basarà la presa de les properes decisions. Així es guanyarà la confiança i farà equip.

Cal insistir, doncs, que el lideratge amb vocació de servei requereix primer un lideratge de la persona.

Exerceix un lideratge personal amb perspectiva. Es pregunta: qui soc jo i quin és el meu propòsit?

Es preocupa per cada treballador. Cal liderar els altres un per un, perquè genera confiança. Els membres de l'organització no són «coses» que es poden canviar de lloc, prescindir-ne quan es vulgui, modificar-los les condicions laborals, horaris, etc. Són persones amb les quals parlem i a qui involucrem en les decisions.

Quan ja s'ha guanyat la confiança, es podrà fer un lideratge en equip i/o en família, tenint en compte la comunitat. Es delega, apodera i treballa en equip.

El lideratge acabarà sent organitzacional o comunitari amb efectivitat, i sempre cercant la reconciliació quan sigui necessari.

Actualment existeix, sobretot dins el món sanitari, i especialment en l'àmbit públic, un divorci entre els gestors i els professionals. Urgeix la formació transversal amb participació dels professionals en la gestió.

No ha d'existir l'anomenat «pacte de corrupció», que consisteix en «tu no m'exigeixes a mi el compliment estricte del contracte, i jo no t'exigeixo els mitjans necessaris i faig amb el que tinc». Tampoc no serveix «l'obediència deguda»: actuo malament perquè m'hi obliguen.



El que no ha de fer un líder d'una organització sanitària

Hi ha algunes conductes que s'han d'evitar, per exemple:

- **Costos de la formació continuada.** Les firmes comercials d'instrumental mèdic, material fungible, de laboratori, quin paper hi tenen? No seria la mateixa institució la que s'hauria de fer càrrec de la formació continuada dels professionals, segurament de forma obligatòria? Potser no és estrany que el professional demani l'aparell, el material o el medicament d'aquella empresa que li hagi pagat la formació, encara que sigui més car que un altre de semblant en eficàcia.
- **Els pactes d'incentius han de ser ètics.** Pagar per estalviar com si gui, promou retallades de dubtós valor ètic. La conducta d'alguns professionals podria canviar segons com els paguin.
- **Selecció dels càrrecs directius.** A qui es tria? A qui té bons contactes? A qui té fama de dur...? Cal

escollir líders ètics i eficaços a curt i a mitjà termini.

- **Manca de control.** Perquè tot el que no s'avalua es devalua. No es pot gestionar amb els mètodes de *laissez faire*. Aquest mètode només serveix per justificar la ineficàcia amb l'objectiu de privatitzar el sector o tancar una empresa privada per ineficient.
- **Falta de transparència.** Els ascensos, les primes, els incentius, cal que siguin coneguts per tots; si no és així, es genera desconfiança.
- **Dirigir fomentant el clientelisme.** «Si em repliques i no em fas cas, no em demanis un permís, tindràs els horaris que no vol ningú», etc. És el concepte que un favor es paga amb un altre favor. «Quin interès puc tenir a ajudar-te si no em fas bona propaganda?»

La distribució equitativa de recursos escassos

Els recursos, que sempre són escassos, s'han de distribuir de forma èticament

correcta. Assenyalem a continuació alguns conceptes que el Dr. Francesc Abel considerava necessaris:

- Actuar amb equitat.
- Consensuar un nivell d'assistència bàsic, igual per a tots.
- Assegurar una gestió eficient dels recursos abans de limitar les prestacions.
- Si s'arriba a la limitació de prestacions, fer-ho de forma igual per a tothom i amb debat públic.
- Avaluar les conseqüències de l'assignació de recursos i aplicar el principi de la diferència, que obliga a assignar més recursos als més desfavorits.

Han de canviar moltes coses en la forma com es gestionen moltes organitzacions, però cal treballar per una gestió millor i més ètica de les organitzacions.

4. PROPOSTES DE MILLORA

- Urgeix fer una reforma estructural del sistema públic per fer-lo més eficaç i eficient. Arribarà el



moment en què hi hagi una nova llei del funcionariat d'acord amb el segle XXI, com ja tenen des de fa molts anys els països nòrdics, per exemple.

- És urgent aplicar la reforma de la funció pública al sistema sanitari públic per fer-lo sostenible.
- La legislació, les directrius internes i l'estructura organitzativa han de col·laborar per mantenir i augmentar el nivell ètic de les organitzacions. Les lleis i les normes solen tenir una gran repercussió sobre les persones. El fet que un treballador es comporti correctament perquè està ben format i és ètic, però que es pugui trobar que el seu company no ho sigui i ningú no li digui res ni li cridi l'atenció, mina l'ètica global i crea una cultura negativa.
- Involucrar el professional en la direcció de l'organització, que s'ha de basar en el coneixement. En organitzacions sanitàries i universitàries això és fonamental. No serveix nomenar com a cap de servei o director mèdic un bon professional, si no sap de gestió ni és un líder ètic. El seu efecte podria ser, fins i tot, el contrari de l'esperat.
- Promoure l'apoderament dels professionals i la participació en la direcció del centre.
- Generar diàleg i aproximació entre els directius i els treballadors.
- Promoure la formació en lideratge personal ètic amb vocació de servei en els estudis de pregrau, seguint en els de postgrau i, després, en el desenvolupament professional continuat.
- Aplicar una selecció de criteris amb principis ètics.
- Promoure la formació ètica dels directius i dels professionals.
- Elaborar un codi ètic de l'organització i divulgar-lo entre els

professionals i els usuaris o clients.

- Col·locar el pacient —a la sanitat—, l'alumne —a la universitat— o el client —a la iniciativa privada— en el vèrtex de l'organització.
- Realitzar un lideratge amb vocació de servei.

5. EPÍLEG

Encara que amb un comportament ètic es perdin oportunitats i circuits alternatius per ascendir en l'escala de l'organització i assolir beneficis ràpids, a mitjà i curt termini s'aconsegueixen bons resultats i més consolidats i es crea un clima de confiança i compromís institucional i de treball en equip. A més, ajuda a ser feliç a qui actua en aquesta línia. Es pot i s'han de liderar èticament les organitzacions.

PRINCIPIS DE LIDERATGE

Paciència: Control de l'impuls; auto-control «extern» i «intern». Prioritzar el cervell per davant del cor. Coherència i predictibilitat en els actes. Tolerància.

Amabilitat: Parar atenció a les persones: apreciar-les, estimular-les i tractar tothom amb cortesia.

Humilitat: Autenticitat, absència d'orgull, absència d'arrogància, absència de pretensió. Valentia i escolta. Control de l'ego, concentració en la responsabilitat del lideratge. Ningú no és indispensable i tots tenim defectes.

Respecte: Tractar amb consideració els altres com si fos l'entrevista més important del dia. Delegar responsabilitats per créixer i progressar, demostrar confiança. El líder és el primus inter pares.

Generositat: Inclinatoria a esforçar-se

per al bé dels altres i respondre a les seves necessitats abans que a les pròpies. El líder no intenta canviar els altres, sinó canviar ell, i així canvia el món.

Indulgència: Jutjar sense severitat les faltes dels altres i perdonar. Tenir l'hàbit d'acceptar les limitacions dels altres i la capacitat de tolerar la imperfecció. Ser lliure del ressentiment, que fa mal. Només qui és fort és qui perdona. Cal començar pel més fàcil: separar les persones de la seva conducta (no s'ha de dir a algú que és un mandrós, però sí posar de manifest que ha arribat tard).

Honestedat: Ser incapaç d'enganyar, defraudar, apoderar-se de les coses dels altres. S'aconsegueix amb transparència, confiança i integritat. Fer a les persones responsables de les seves accions ajuda a desenvolupar el seu potencial. Lliurar-se de murmuracions i complots. Establir comunicació amb confiança: escoltar amb empatia. Hi ha quatre formes de fer-ho: agressiva, passiva, passiva-agressiva o assertiva. Expressar la veritat encara que sigui molesta sense vulnerar els drets. Comunicar una mala notícia de manera franca fa guanyar confiança i credibilitat: integritat.

Compromís: Preservar la seva decisió amb passió per complir les promeses de ser lleial als membres de l'equip, ser solidari quan necessiten ajuda o fracassen i fer el correcte —coratge moral— és més important que la lleialtat.

Bibliografia

- Covey SR. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Paidós, 2011.
- Blanchard K, Hodges P, Hendry P. Lead like Jesus. Nashville: Thomas Nelson, 2005.
- Hunter J. La paradoja. [S.l.]: Empresa Activa, 2001.

Rebuig al tractament en pacient psiquiàtric

CEA Hospital
Germans Trias i Pujol

Contacte: Patricia Beroiz Groh
etica.germanstrias@gencat.cat

Vocabulari

Esquizofrènia paranoide:

L'esquizofrènia paranoide és un subtipus d'esquizofrènia. És una malaltia mental crònica que no comporta alteració anatòmica observable, i la seva principal característica és que afecta la personalitat de l'individu, així com àrees de la seva psicologia. Els seus símptomes es poden dividir en símptomes positius (deliris i al·lucinacions) i negatius (apatia, dèficit d'autocura). Quan es produeixen descompensacions presenten episodis psicòtics.

Politraumatisme: Conjunt de diversos traumatismes o lesions greus causats de manera simultània.

Síndrome depressiva: La depressió és un trastorn emocional que causa un sentiment de tristesa constant i una pèrdua d'interès per realitzar diferents activitats. També denominada «trastorn depressiu major», afecta els sentiments, els pensaments i el comportament d'una persona. Es diferencia de la tristesa normal per la seva intensitat i durada, o bé per l'absència de causes externes que la produeixin. Els quadres depressius amb freqüència s'associen a idees de desaparèixer, i en els casos més greus fins i tot a idees de suïcidi.

Descripció del cas

Senyor de 74 anys amb esquizofrènia paranoide de molts anys d'evolució i amb múltiples intents d'autòlisi. Ingressa a la unitat de reanimació per un nou intent, precipitant-se d'un pis. Les altres vegades ell es referia a unes veus que l'obligaven a fer-ho; aquesta vegada ho va fer després de meditar-ho i afirma no haver sentit cap veu.

Politraumatisme amb fractura de fèmur, pelvis, húmer, canell, apòfisis espinoses cervicals i cossos vertebrals L1 i L3. El pacient està conscient i orientat, anèmic, requereix transfusió i cirurgia urgent.

El pacient ho rebutja clarament. Manifesta desitjos de mort i rebutja el tractament que no sigui pal·liatiu. Fins ara els intents d'autòlisi eren en un context de brots psicòtics, que no és la situació actual. Té un document de voluntats anticipades (signat l'abril de 2017 en principi en situació d'estabilitat, malgrat que no es pot assegurar des del punt de vista psiquiàtric) on expressa la voluntat que es realitzi una adequació de l'esforç terapèutic i no es practiquin maniobres fútils en determinades situacions clíniques (dany cerebral irreversible, càncer, malaltia neurodegenerativa, etc.), però no hi ha cap menció a la seva patologia psiquiàtrica de base.

La germana, que és la representant legal en cas d'aplicar el DVA, confirma el desig de mort del malalt, mantingut en el temps i en situació d'estabilitat clínica (fora dels brots psicòtics).

Des del punt de vista psiquiàtric es descarta un brot psicòtic, encara que existeix un canvi en l'estat d'ànim amb simptomatologia depressiva, detectat pel seu psiquiatre habitual dues setmanes abans de l'intent autolític amb modificació del tractament. El desencadenant del canvi actual és la previsió d'institucionalització del pacient que no pot continuar vivint sol perquè és més dependent. El pacient no acaba d'acceptar aquesta opció.

Identificació del problema ètic

El conflicte sorgeix com a conseqüència de les discrepàncies de valors entre el pacient i l'equip sanitari. Els metges tenen l'obligació i l'interès de proposar un tractament per millorar les complicacions actuals i el pacient, si es considera competent, té el dret de rebutjar-lo.

Deliberació

És un cas complex perquè es tracta d'una decisió vital que requereix un grau de competència màxim i hi ha dubtes raonables que la simptomatologia depressiva no estigui influent en la decisió, a pesar que hi ha una coherència en el discurs del pacient mantinguda en el temps.

Si el pacient fos plenament competent es tractaria d'un cas de rebuig al tractament, i quedaria emparat per la llei d'autonomia del pacient i el dret a decidir. La nostra obligació seria respectar-ho i garantir un bon control de símptomes davant d'una situació de final de vida.

Des del punt de vista psiquiàtric es descarta un brot psicòtic (si existís, el pacient es consideraria no competent), encara que existeix un canvi en l'estat d'ànim amb simptomatologia depressiva que podria influir en la no competència plena.

Si no hi hagués una patologia orgànica greu associada derivada de la precipitació, es proposaria un ingrés involuntari en una unitat de psiquiatria d'aguts i es negociaria un tractament dirigit a revertir l'estat depressiu mitjançant fàrmacs i psicoteràpia.

Podríem concloure que hi ha dubtes raonables d'una competència plena, que seria el que es requeriria per prendre una decisió tan complexa

com posar fi a la seva pròpia vida i acceptar un rebuig al tractament.

Tampoc queda clara la no competència del pacient, ja que aquesta idea de mort ocorre des de temps abans de l'inici del quadre depressiu actual i es demostra amb el DVA realitzat fa més d'un any i les converses mantingudes amb la seva germana.

Cal tenir en compte que el canvi anímic actual està relacionat amb un canvi important en la vida del pacient, ja que no podrà tornar a viure sol, que és el que voldria, i ho considera una qualitat de vida no acceptable. En la situació clínica actual, com a conseqüència de les lesions i en el millor dels casos, el pacient esdevindrà encara més dependent, per la qual cosa la possibilitat de tornar al domicili queda descartada i això repercutirà en la seva qualitat de vida futura i pot motivar una pitjor evolució del quadre depressiu i motivar nous intents d'autòlisi.

Per tant, els cursos extrems d'acció (no fer res i fer tot el possible en contra de la voluntat del pacient) no estarien indicats i caldria consensuar un curs d'acció intermedi que no es consideri desproporcionat, pugui afavorir la millora de la competència i, alhora, tingui en compte la voluntat del pacient.

Recomanacions

- Dins de l'atenció actual cal assegurar un bon control de símptomes (dolor, agitació si ocorregués, simptomatologia psiquiàtrica).
- Assegurar un seguiment des de psiquiatria per intentar revertir el quadre actual i retornar la competència plena al pacient per conèixer la seva voluntat.

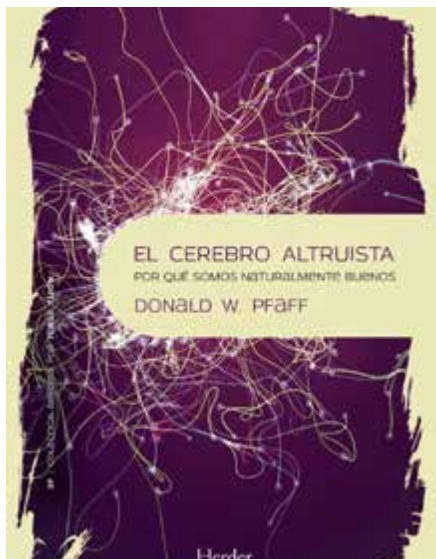
Podríem concloure que hi ha dubtes raonables d'una competència plena, que seria el que es requeriria per prendre una decisió tan complexa com posar fi a la seva pròpia vida i acceptar un rebuig al tractament

- Intervenció per part de treball social per aprofundir en el coneixement del pacient i la família, els desitjos del pacient i l'acompanyament en aquesta fase tan difícil.
- Es podrien considerar maniobres proporcionades la col·locació d'un sèrum i antibiòtic per intentar estabilitzar el pacient i afavorir el diàleg i la negociació.
- En la situació clínica actual i davant els dubtes de competència expressades, considerem desproporcionada la transfusió, la intervenció quirúrgica i el tractament psiquiàtric agut (que pot desencadenar un delírium) en contra de la voluntat del pacient.
- En cas d'empitjorament clínic, cal evitar maniobres fútils i assegurar un bon control de símptomes, tal com s'expressa en el DVA.
- És un context d'urgència vital i els canvis clínics obliguen a reavaluar constantment els objectius i la situació clínica i a consensuar l'actitud a seguir per part de l'equip assistencial (entre els especialistes, el pacient i la família).

El cervell altruista

Marc Illa Mestre

Graduat en Filosofia. Màster en Ciutadania i Drets Humans. Màster en Bioètica i Dret. Docent de l'Institut Borja de Bioètica-URL. millam@ibb.url.edu



Pfaff D. *El cerebro altruista: por qué somos naturalmente buenos*. Barcelona: Herder, 2017.

El llibre de Pfaff ens explica perquè som naturalment bons, però no ens diu ni en què consisteix el bé, ni què hem de fer per ser bons, ni per què hem de ser-ho

En una era en què un dels grans debats filosòfics versa sobre la modificació (o millora?) de la condició humana —transhumanisme i posthumanisme— Donald W. Pfaff, a *El cerebro altruista*, presenta una tesi que porta a pensar que la naturalesa humana no hauria d'haver de ser modificada, atès que ella mateixa és suficient i correcta, almenys des d'un punt de vista moral: «Mostraré que el cerebro está predispuesto para impulsarnos hacia la conducta empática y los sentimientos que conducen a conductas altruistas». (Pfaff, 2017: 37). Partint de la seva proposta, es pot deduir que la naturalesa humana compta, per ella mateixa, amb els recursos suficients per traçar un presumpte progrés moral.

El subtítol del llibre és indicatiu i simptomàtic: *Por qué somos naturalmente buenos*. S'extreu del seu plantejament que la naturalesa humana, intel·ligentíssima, ha orquestrat tot un seguit de disposicions per reaccionar davant del dolor d'altri i per afavorir la cooperació i la solidaritat.

L'autor resumeix en cinc passos neurofisiològics l'altruisme humà: tots aquests estadis processals es donen en una fracció de segon, i el seu processament és previ a la consciència.

Sembla que el punt clau de la seva proposta és el següent: allò que ens determina a ser altruistes és la confusió amb l'altre, veure's un mateix en l'altre. Aquesta identificació ens alerta per tal de protegir l'altre així com hom no dubtaria a protegir-se a si mateix. Igualment, una objecció que pot fer-se a Pfaff és la següent: l'ésser humà no deu ser tan altruista

si necessita emmirallar-se en l'altre per reaccionar moralment. Realment, es prescindeix dels propis interessos quan la persona s'identifica amb l'altre?

Podríem preguntar a Pfaff: *per què* hem de ser morals? Efectivament, l'acumulació de coneixement va aplegant raons en favor de l'optimisme moral, però la pregunta existencial sobre la moralitat roman incontestada, tal vegada pel seu caràcter *incontestable*.

Als plantejaments que s'aferren a la naturalesa humana per solidificar i justificar una bondat humana —o un progrés moral—, se'ls pot retreure la rotunditat d'un passat històric que apunta justament el contrari: si l'ésser humà tendeix a la bondat.

Això prové d'una predisposició evolutiva, com s'expliquen les grans tragèdies, els episodis més sanguinolents i els mals que durant la història de la humanitat han afligit tots i cada un dels nostres segles?

Després de la lectura tenim clar, això sí, que la moralitat canvia de sentit: els grecs, per exemple, sabien que *mos/moris* remetia als costums, i que la moral tenia com a objectiu proveir l'ésser humà d'unes directrius de conducta que l'orientessin a la vida. L'ètica i la moral deixen de ser prescriptives i orientatives per passar a ser descriptives.

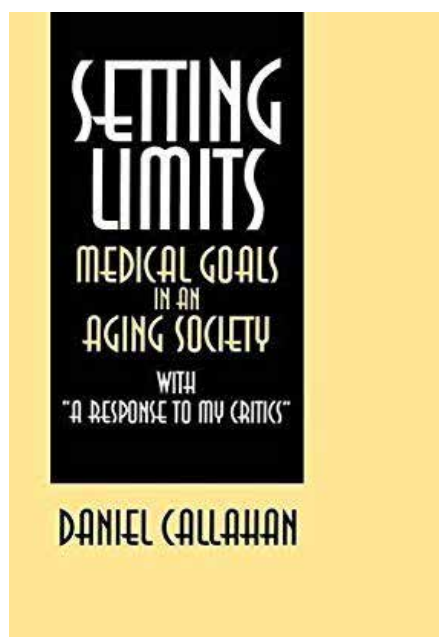
Com ja s'ha dit, el llibre de Pfaff ens explica *perquè som naturalment bons*, però no ens diu ni en què consisteix el bé, ni què hem de fer per ser bons, ni per què hem de ser-ho.

«In memoriam»: Daniel Callahan 1930-2019

Montserrat Esquerda

Metge pediatra. Directora de l'Institut Borja de Bioètica-URL

mesquerda@ibb.url.edu



Callahan D. *Setting Limits: Medical Goals in an Aging Society with "A Response to My Critics"*: Medical Goals in an Aging Society with "Response to My Critics". Washington: Georgetown University Press, 1995.

Aquest juliol ha mort un dels «funding fathers» de la Bioètica, Daniel Callahan, co-fundador del primer centre de Bioètica del món, The Hastings Center al 1969, director del mateix fins al 1983, essent després president i president emèrit.

Callahan va escriure nombrosos llibres i articles, durant un període de temps en que la medicina (i la societat) van experimentar ràpids canvis. El seu treball abasta una àmplia temàtica des de la relació metge-pacient als propis objectius de la medicina, els reptes mèdics i socials de l'envelliment, conflictes al final de la vida i el significat de la mort, els riscos de les noves tecnologies i els costos del sistema sanitari.

Un dels seus llibres més coneguts i controvertits és *Setting Limits: Medical Goals in an Aging Society* (1987), finalista del premi Pulitzer per a no ficció d'aquell any. El *New York Times Book Review* en feia la següent ressenya: «Callahan aborda els problemes de l'envelliment d'una manera clara, comprensiva, sensible i compassiva. Es tracta d'un treball clau que planteja preguntes dures i proposa respostes provocatives. *Setting Limits* promet ser el punt de referència per a futurs debats morals, mèdics i polítics sobre l'envelliment».

Aquest llibre és un dels primers a abordar els límits de l'atenció sanitària. Repassa les actituds actuals i les polítiques públiques cap a l'envelliment i la mort, criticant els sistemes sanitaris que dediquen recursos i tecnologia desproporcionats per estendre les vides de la gent gran in-

dependentment de la qualitat de les seves vides.

El llibre comença amb una sèrie de preguntes correctes: A qui es classifica com a «gent gran»? A qui es classifica com «els joves»?

Quins deures o obligacions corresponen a la gent gran? Quines responsabilitats tenen els joves a la gent gran? Quins criteris ajuden als responsables de la decisió a l'hora de determinar qui rep un tractament perllongat per a la vida o els nous avenços tecnològics mèdics?

Segueix amb un altre dels temes a discussió, com és l'imperatiu tecnològic (cal fer tot allò que tecnològicament sigui possible de fer), doncs aquest podria portar a moltes persones a ser no beneficiaris, sinó víctimes d'intervencions malbaratadores, cares, invasives i de risc. A més a més, aquest imperatiu tindria un impacte social en el bé comú.

Callahan argumenta que l'atenció mèdica s'hauria d'assignar en funció dels estàndards de necessitat i les prioritats per a complir-los en un rang d'oportunitat de vida normal, el que limita l'ús de nova tecnologia al que millora la qualitat de vida.

Un llibre fonamental en el seu moment i encara avui en dia. 30 anys després moltes de les qüestions que planteja són encara d'actualitat, i ho seran els propers anys, en el debat sempre pendent i en equilibri de posar límits a l'atenció principalment en edat avançada.

Un llibre fonamental en el seu moment i encara avui en dia. 30 anys després moltes de les qüestions que planteja són encara d'actualitat, i ho seran els propers anys, en el debat sempre pendent i en equilibri de posar límits a l'atenció principalment en edat avançada

Sense límits. El que és bo i el que és millor

Tomás Domingo Moratalla

Professor de Filosofia. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

tdmoratalla@fsof.uned.es



Fitxa tècnica

Títol original: The Children Act

Director: Richard Eyre

Guionista: Ian McEwan (Novela: Ian McEwan)

Any: 2017

País: Regne Unit

Durada: 105 minuts

Repartiment: Emma Thompson, Stanley Tucci, Fionn Whitehead, Jason Watkins, Ben Chaplin, Rupert Vansittart, Anthony Calf, Rosie Cavaliero, Andrew Havill, Nicholas Jones, Dominic Carter, Micah Balfour, Nikki Amuka-Bird, Des McAleer, Eileen Walsh, Alex Felton, Honey Holmes, Chris Wilson, Daniel Eghan, Flor Ferraco, Ty Hurley

Gènere: Drama

De vegades, una pel·lícula no gaire bona pot contenir i suggerir importants i rellevants problemes ètics; el que perdem per a l'estètica ho guanyem per a l'ètica. Una d'aquestes pel·lícules es *Sin límites* (2011); no és una pel·lícula dolenta, és entretinguda i té una trama previsible. Però el rerefons moral és remarcable i propicia la reflexió ètica —la més actual i la més polèmica. Què ens fa pensar a nivell ètic? Doncs ni més ni menys que qüestions com el transhumanisme, el posthumanisme, la millora humana o el tema de qui som i, per sobre de tot, qui i què volem ser quan tenim possibilitats de ser el que volem, o almenys, ser d'una altra manera. Pot ser dolent voler ser millor? En principi no, ningú no pot anar en contra del que és millor. Però, què és el millor? Com es pot aconseguir? Què implica? Si comencem a respondre aquestes preguntes apareixen els problemes, els inconvenients, i si hi havia consens, aquest trontolla.

La pel·lícula explica la situació en què es troba un escriptor, Eddie Morra, que ha perdut el favor de les muses i es troba sense inspiració, sense creativitat, abandonat i tancat en un apartament. Viu una situació de bloqueig creatiu que li suposa també un bloqueig vital. Ha de lliurar un llibre... i no ha escrit res, ni una línia. I troba una solució: una píndola que li permet aprofitar al màxim el potencial del cervell. És així com passa d'una vida de fracassos continuats a una vida d'èxits.

Es pren la píndola i la sensació és que abans ha estat cec i ara, de cop i volta, tot ho veu i té molta més sensi-

El gran tema ètic sobre el qual gira la pel·lícula és el de la identitat. La persona que potencia el seu cervell, segueix sent ella mateixa?

bilitat. L'NZT-48 li permet captar informació i processar-la: aquesta és la clau. És ell, però «millorat». És «ell mateix» millorat, més motivat i amb més recursos cognitius: aprèn a tocar el piano, matemàtiques, idiomes... tan sols escoltant-los un moment, estudia i comença a saber-ho tot i de tot. És un cervell superior que li permet deixar de banda la inseguretat i la timidesa; és una nova vida basada en la informació i els algorismes. Ja disposa de la recepta de la grandesa, només és qüestió de patrons, algorismes i càlculs. El problema és que mai en té prou i sempre en volem més i perdem el control. Un dels perills de prendre aquesta droga «perillosa» és el de l'addicció: quan hem començat a consumir-la, la necessitem per seguir essent creatius i poderosos. Però, què passaria si poguéssim controlar aquest poder d'addicció? Si fora així no seria tan negatiu.

La pel·lícula utilitza dos recursos que em semblen especialment significatius. El primer és l'ús que es fa del monòleg interior. És una manera de comprometre l'espectador en la trama de la pel·lícula i, sobretot, que prengui partit envers la pregunta crucial: millorar o no. En un moment determinat ens diuen: «I tu, què hauries

fet?». El segon recurs important és mostrar que un dels efectes de la píndola és l'augment de la nostra pròpia consciència, és a dir, som més reflexius i som capaços de «veure'ns a nosaltres». No sols augmenten les nostres capacitats, sinó també la manera com ens compremem. La droga fa que ens mirem d'una altra manera, des d'un punt de vista superior.

Precisament, el transhumanisme de vegades pretén, fins i tot com a deure moral, desenvolupar les nostres capacitats al màxim i amb aquest fi utilitza totes les possibilitats que tenim a l'abast. Si podem ser millors, hem de ser-ho

Considero que el gran tema ètic sobre el qual gira la pel·lícula és el de la identitat. La persona que potencia el seu cervell, segueix sent ella mateixa? A primera vista el que fem és desenvolupar allò que som i el que tenim, per tant, és tractar d'arribar a una versió millorada de nosaltres. On és el problema? En diversos moments de la història apareixen la crítica i el dubte. Es pregunta si la nova persona és realment ella, i sembla que no, perquè perd el control, tal com ho explico, i això, per tant, implica arriscar-se a deixar de ser ella mateixa.

Però la pel·lícula no acaba amb una moralitat, ja que el nostre protagonista, Eddie Morra, malgrat les «nostres possibles crítiques» o les dels personatges que l'envolten, és capaç d'aprendre. Li diuen que els

seus nous dons (o capacitats) no són fruit de l'experiència i que, per tant, les té però sense haver-les après o haver-les viscut. I si aconseguim aprendre-les i viure-les? I si assolim acompanyar el nostre poder, els nostres nous poders, com un nou saber? Dit d'una altra manera: i si podem aprendre a exercir el nostre poder d'una forma responsable? La pel·lícula apunta en aquesta direcció. No presenta una visió negativa de la millora. El protagonista aprendrà a no mostrar els seus nous dons i a exercir-los de forma prudent.

Amb aquesta pel·lícula i amb aquesta trama aparentment intranscendent, ens podem submergir èticament en la reflexió sobre el transhumanisme. Precisament, el transhumanisme de vegades pretén, fins i tot com a deure moral, desenvolupar les nostres capacitats al màxim i amb aquest fi utilitza totes les possibilitats que tenim a l'abast. Si podem ser millors, hem de ser-ho. No hi ha condicions si ho fem socialment i culturalment, a través de l'educació, per exemple, i tampoc no hauríem de trobar-hi dificultats en usar les noves tecnologies.

Un tema que la pel·lícula, o, més ben dit, la seva prolongació reflexiva, ens fa pensar és el de la distinció entre teràpia i millora: sembla que es podria acceptar sense gaire problemes quan es tracta de teràpia; però, què passa amb la millora? El plantejament pot ser més o menys clar, però es complica molt quan veiem que les fronteres entre teràpia i millora no resten clares.

Seguint el fil d'aquesta pel·lícula i d'aquest tema, em ve a la memòria una altra pel·lícula més antiga, *Charly* (1968) on el protagonista pateix una important discapacitat mental però una delicada operació de cirurgia l'elimina i d'aquesta manera

aconsegueix fer la seva vida d'una forma «normal», malgrat que al final els problemes reapareixeran. La moralitat de la pel·lícula és que intentar canviar la naturalesa té conseqüències negatives: «jugar a ser Déu» no és una possibilitat de l'ésser humà. És molt interessant veure com la pel·lícula que ara comento planteja un tema pròxim, però el missatge és molt diferent. Són dues pel·lícules, dues formes de reflexionar, que marquen perfectament moments diferents de la reflexió ètica: per un costat, els anys seixanta del segle passat, on prevalen la precaució, la demora en les intervencions, la responsabilitat com no acció, i, per altra banda (més recentment), una reflexió ètica on es reclama també responsabilitat, però entesa ara no com un fre o una no acció, sinó com un acompanyament i una cura.

El plantejament pot ser més o menys clar, però es complica molt quan veiem que les fronteres entre teràpia i millora no resten clares

Potser, i després de la pel·lícula, hem de parar atenció i estar alerta, d'una banda, a les posicions que rebutgen aquestes intervencions, la majoria de les vegades amb arguments molt poc consistents —més emotius que racionals— i, de l'altra, a les que són excessivament optimistes i que s'alimenten de certa *hibris* del poder i de la tecnologia. I enfront de les unes i les altres reivindicar un saber que vagi acompanyat del nostre fer com fa el protagonista, és a dir: defensar des de la prudència o *phronesis*, perquè no sempre el millor és enemic del bo.

Institut Borja de Bioètica

Una apuesta por la excelencia

Institut Borja de
Bioètica

UNIVERSITAT RAMON LLULL

**Docencia
2019-2020**

Info e inscripciones:

www.ibb.url.edu

docencia@ibb.url.edu

+ 34 936 006 106

Síguenos en:

[f www.facebook.com/InstitutBorjadeBioetica/](https://www.facebook.com/InstitutBorjadeBioetica/)

[t @IBBioetica](https://twitter.com/IBBioetica)

Máster y Estudios de Postgrado

Máster Universitario en Bioética

- Máster universitario (Universidad Ramon Llull)
- Próxima edición 2019/ 2021 | Presencial u on-line | 60 créditos ECTS
- Objetivo: impulsar la reflexión y el análisis sobre las cuestiones éticas que plantean los progresos biomédicos y el ejercicio de las profesiones sanitarias
- Tutorías mensuales, presenciales o por videoconferencia, en cada módulo

Título de Experto Universitario en Bioética aplicada en el Ámbito Clínico y Asistencial

- Postgrado de la Universidad Ramon Llull
- Próxima edición 2019-20 | Semipresencial y on-line | 15 créditos ECTS
- Objetivo: proporcionar una base de conocimientos teóricos, metodología de resolución de casos clínicos y formación para ámbitos específicos de la práctica clínica

Título de Experto Universitario en Ética Aplicada a la Acción Social y Psicoeducativa

- Postgrado de la Universidad Ramon Llull
- Próxima edición 2019/ 2020 | Semipresencial | 15 créditos ECTS
- En colaboración con la Facultad de Educación Social y Trabajo Social de la Fundación Pere Tarrés
- Objetivo: proporcionar a los profesionales conocimientos y habilidades en ética aplicada a la acción social y psicoeducativa, desde un enfoque muy práctico

Título de Experto Universitario en Ética de la investigación biomédica (novedad)

- Postgrado de la Universidad Ramon Llull
- Próxima edición 2019-20 | Semipresencial | 15 créditos ECTS
- Objetivo: proporcionar una formación completa y exhaustiva sobre el desarrollo de las bases éticas de la investigación biomédica y el conocimiento de las normas de Buena Práctica Clínica en Investigación

Formación Continuada

Curso de iniciación en Bioética*

- Presencial u on-line | 90 horas
- Objetivo: proporcionar una formación básica en bioética clínica y conocimientos específicos para la práctica profesional

Curso intensivo de Ética y Buenas prácticas clínicas*

- Online | Disposición Permanente. Calendario definido por el propio alumno
- Objetivo: proporcionar la formación esencial en ética de la investigación, poniendo especial atención en los diferentes tipos de estudios

* Cursos acreditados por: Consell Català de Formació Continuada de les Professions Sanitàries (CCFCPS) / Comisión de Formación Continuada del Sistema Nacional de Salud

