

# RECOMANACIONS SOBRE EL DESPLEGAMENT DE COMITÈS D'ÈTICA ORGANITZACIONAL

21 de gener 2022

©Unió Catalana d'Hospitals  
Maig 2022

**Comitè impulsor:**

Consell d'Ètica i Bones Pràctiques. La Unió

**Comitè d'experts:**

Carles Descalzi. Fundació Sanitària Sant Pere Claver  
Ethel Sequeira. Consorci Atenció Primària Salut Barcelona Esquerra  
Ignasi Riera. Parc Sanitari Sant Joan de Déu  
Javier Remacha. Fundació Institut Guttmann  
Jordi Nonell. Althaia, Xarxa Assistencial Universitària de Manresa  
Marc Illa. Institut Borja de Bioètica  
Mireia Vicente. Fundació Sanitària de Mollet

**Coordinació tècnica:**

Josep M Bosch Vidal. La Unió

**Consell editorial:**

Josep M Bosch Vidal. La Unió  
Vanessa Massó Marigot. La Unió

**Disseny i edició:**

Marta Forner Briz. La Unió  
Cristina Aragüés. La Unió

## **PRESENTACIÓ**

Tal com el Consell d'Ètica i Bones Pràctiques de La Unió va recollir al seu document *Principis bàsics del Consell d'Ètica i Bones Pràctiques de La Unió*, i en relació amb les entitats sanitàries i socials, "... *adquireix rellevància no només què fan les organitzacions, sinó, i de manera especial, com ho fan, territori que està determinat per l'ètica i els valors institucionals. L'ètica i els valors de les organitzacions fan que les entitats siguin recognoscibles interna i externament, les fa previsible en el millor sentit de l'expressió i, en definitiva, atorguen seguretat a les relacions amb els diferents Grups d'Interès. És a dir, les fa més robustes i potents, de manera que no és imaginable cap estratègia institucional que no es basteixi al voltant i sustentada en aquest eix.*"

L'ètica organitzacional forma part d'un terreny més ampli, com és el Bon govern (juntament amb altres aspectes, com poden ser la transparència, el diàleg amb els Grups d'Interès -GI-) i va íntimament lligada a l'estratègia, model i cultura de l'organització -la seva *identitat*-. Sovint la integrem en el terreny de la gestió de l'RSC, tot i que segurament seria més encertat pensar que l'ètica organitzacional impregna la gestió de l'RSC.

Aquest compromís amb l'ètica per part de les organitzacions, però, no té el mateix recorregut en totes elles ni el mateix nivell de desenvolupament. Sovint s'ha centrat en l'existència d'un Codi Ètic. Podríem definir un Codi Ètic (o de conducta) com aquell document que determina el sistema de valors o de principis ètics d'una organització i que ha de guiar el comportament de les persones que en formen part i la relació amb la resta de GI. Sovint les organitzacions tenen i coneixen codis interns de conducta no escrits, o poden disposar de documents estàtics que obeeixen a exigències formals.

El cert és, però, que parlem d'un model evolutiu, que pot tenir una fita com l'establiment d'un Codi Ètic; això no obstant, demana d'una gestió activa i continuada, en permanent actualització, sempre adaptat a cada entitat (perfil, volum, etc.).

És important, doncs, que les entitats sanitàries i socials impulsin una reflexió al voltant de l'ètica institucional, que projecti els seus valors de manera interna i al seu entorn i que a l'hora en reculli la seva influència, essent un procés viu, dinàmic i en evolució permanent.

Com ja s'ha dit, aquest és un plantejament estratègic, però, alhora cal disposar d'eines i models per promoure aquest procés de debat i reflexió i que en permeti el seu desplegament i una predisposició a la revisió continuada de valors, l'ètica de l'organització i la seva implementació. I no només això, sinó que, amb l'objectiu d'esdevenir organitzacions més confiades, els transparentin i monitorin. I, és en aquest terreny, que els Comitès d'Ètica Organitzacional -CEO- esdevenen un element clau i a aquest propòsit s'orienta aquest treball, que contempla algunes premisses clau com a punt de partida:

- La realitat de les entitats sanitàries i socials és molt diversa, ni totes parteixen del mateix estadi. Per això, aquest document preveu una mirada ampla en què fa referència a la creació de CEO, la seva configuració, les seves funcions i la intensitat de la seva activitat, que hauran d'ajustar-se al nivell de maduresa de cada entitat. Això, però, en cap cas s'ha d'entendre com minorar l'exigència, atès que les entitats sanitàries i socials, considerant la seva activitat, venen especialment exigides, per la seva missió, en aquest sentit.
- El món sanitari i social compta amb normativa diversa que preveu l'existència de grups d'anàlisi dels conflictes ètics que sorgeixen en l'exercici de l'activitat assistencial, la recerca i en general la deontologia professional. Parlem dels Comitès d'Ètica Assistencial, dels Espais de Reflexió Ètica o dels Comitès d'Ètica en la Investigació. La seva existència és normativa i el seu funcionament i composició, reglats. Cal tenir-los en compte, valorar la seva interrelació amb el CEO, però, especialment cal no perdre de vista que tant l'objecte i com el camp de treball són clarament diferenciats. No s'han de confondre, tanmateix, s'han d'interrelacionar i han de tenir clarament definida la seva posició institucional.
- A conseqüència de l'anterior, el sector sanitari i social resulta pertinent adjectivar al CEO (*organitzacional*) quan en altres entorns seria suficient parlar de *comitè d'ètica*. Dit l'anterior, hem optat per aquest adjectiu, si bé en cap cas ni és un imperatiu derivat de l'experiència, ni condiciona la denominació que cada entitat li vulgui facilitar.

## **ALGUNES REFLEXIONS GENERALS SOBRE ELS CEO**

Com ja hem apuntat abans, no hi ha una normativa que reguli aquests Comitès. En aquest sentit, aquest document de recomanacions ha de tenir un plantejament necessàriament obert i adaptable.

A l'hora de dissenyar la configuració d'un CEO per a qualsevol entitat, suggerim que es tinguin en compte alguns **vectors clau**:

- El CEO s'ha d'enfocar a aquells aspectes del funcionament de les organitzacions sanitàries i socials que habitualment identifiquem amb la *macro i la mesogestió*, a partir d'una visió holística de l'entitat (360 graus), i cercant la interacció amb GI. El que podríem anomenar *ètica aplicada* en els camps assistencials, de recerca i en general de caràcter deontològic, correspon en primer terme als Comitès específics (CEA, ERE i CEI/CEIm).
- Al fil de l'anterior és un bon plantejament que el CEO esdevingui l'eix central que faci de paraigües de la resta d'òrgans que aborden l'ètica aplicada a aspectes concrets de l'activitat de l'entitat, de manera que aquests òrgans es relacionin i hi hagi una certa *harmonia* institucional al respecte.
- Tot i la visió ampla dels CEO que es planteja en aquest document de recomanacions, hi ha alguns aspectes als quals les organitzacions que els implementin han d'aspirar, en un moment inicial o, en el seu cas, en un futur esperat:
  - Un CEO ha d'estar apoderat per l'organització i, per tant, malgrat desplegar tasques de caràcter consultiu és rellevant que assumeixi tasques executives i de monitoratge, amb visió global de l'entitat. La seva consolidació i l'èxit de la seva existència per l'organització pot tenir molt a veure amb aquest plantejament.
  - La seva tasca, que pot ser molt diversa i articulada de múltiples formes, ha de perseguir com una de les idees força la promoció de la gestió ètica i la transformació dels valors que la guien en comportaments aplicables a l'acció diària de l'entitat i aterrats al dia a dia (la *microgestió*). La difusió d'aquesta *traducció* ha de ser intensa i ha d'arribar a tots els nivells de l'organització.
  - Precisament la capacitat de traslladar els valors i la gestió ètica a l'acció diària de totes les persones de l'organització demana que el CEO exerceixi un lideratge coherent que comporti capacitat de comunicar -interna i externament-, inspirar i innovar.

## **COM AFRONTAR LA CONSTITUCIÓ D'UN CEO**

Tot el que hem exposat fins ara ens pot portar a la reflexió sobre la necessitat de constituir un CEO dins la nostra organització; hem aportat elements per al debat que de ben segur el poden motivar i alimentar-lo, i que comportarà que tota entitat que es planteja aquesta acció disposi d'un punt de sortida.

Ara bé, la voluntat d'aquest document és la d'esdevenir un instrument facilitador, a partir de la inicial convicció que les organitzacions que l'emprin estan disposades a implementar un CEO. I és en arribar a aquest punt que creiem que el document ha de desplegar la seva tasca, a partir d'una sèrie de preguntes que anem responent i que poden fer que la tasca de posar en marxa un CEO pugui ser més estructurada.

Tot i que ja s'ha dit de manera reiterada, cal tenir present que no hi ha un model únic de CEO ni una fórmula única de crear-lo, però, segurament sí que destaquen alguns principis als quals enfocar la tasca, i a aquest propòsit s'alineen les consideracions que s'expressen en donar resposta a les qüestions bàsiques plantejades.

### **A. Quan crear un CEO?**

Un dels dubtes que es pot plantejar qualsevol organització és si cal un procés evolutiu i a on comença aquest a l'hora de parlar de la creació d'un CEO. Abans de disposar d'un Codi Ètic té sentit crear un CEO, o aquesta tasca ha de ser prèvia? Hi ha experiències en tots els sentits: un CEO pot ser l'element que treballi i proposi un Codi Ètic, o per contra, pot ser la derivada del Codi.

Per tant, no hi ha un condicionant previ de caràcter formal -*disposar d'un Codi Ètic*- però sí que hi ha una condició necessària: la maduresa de l'organització per crear-lo, i aquesta maduresa segurament es posa de manifest amb dos elements:

- a) el govern i l'equip de direcció han de tenir la convicció que ens trobem davant d'un valor estratègic,
- b) cal haver treballat uns valors sòlids i transversalment reconeguts per l'organització.

Aquests dos elements permetran que sigui capaç d'impulsar les polítiques ètiques i, sobretot, vetllar per tal que els valors de l'organització estiguin alineats amb els valors de totes les estratègies de l'organització.

## **B. Quina ha de ser la funció del CEO?**

Com a plantejament de partida podem dir que un CEO no s'hauria de limitar en relació amb el caràcter de les seves funcions i, per tant, d'entrada tota organització hauria de preveure que les seves funcions impliquin Promoure, Difondre i Monitorar la gestió ètica.

Si parlem de *Promoure i Difondre*, ens situem en una perspectiva que implica que el CEO vetlli perquè la gestió de l'organització es fonamenti en l'ètica i els valors institucionals, per fer-los coherents i aplicables i, alhora, reculli i comuniqui aquests aspectes als membres de l'organització.

Si parlem de *Monitorar*, ens situem en una perspectiva d'avaluació i de retiment de comptes, la qual cosa implica potenciar el valor de la transparència.

Una altra funció que pot atorgar-se al CEO és la d'interlocució amb els Grups d'Interès, de manera que aquesta interacció permeti identificar valors compartits i fer-los tangibles.

Sigui com sigui, però, el perfil de les funcions que li atorguem a un CEO ha de modular-se en funció dels elements que ja hem manifestat reiteradament, i que segurament es resumeixen en el nivell de maduresa de l'entitat.

## **C. Com pot Promoure la gestió ètica?**

Lògicament, en funció de l'estat de desplegament de la gestió ètica, cada cas podrà plantejar situacions diferents. Ara bé, l'impuls d'un Codi Ètic -o la revisió de l'existent- liderant un procés participat amb tots els nivells de l'organització, pot ser un punt de partida idoni.

A partir d'aquí, altres àmbits d'actuació poden suposar polítiques de promoció: aterrar els valors, aplicar-los a la gestió i al dia a dia, convertir-los en pràctica diària (o millor dit, en bones pràctiques) pot ser una tasca molt rellevant.

La interlocució amb els Grups d'Interès externs, establint espais compartits per cercar consensos sobre els valors que els afecten, desplegar-los en el Codi Ètic i en els seus aterratges i poder establir unes bones pràctiques.

I inclòs la interacció amb els Comitès d'Ètica Assistencial o amb els Espais de Reflexió Ètica per al treball conjunt i la generació de bones pràctiques ètiques en el terreny assistencial.

#### **D. Com pot Difondre la gestió ètica?**

Promoure uns espais de debat, de reflexió i xerrades i sessions, amb voluntat estable i periòdica. Cal comunicar a tots els Grups d'Interès, i singularment cal comunicar a les persones que formen part de l'organització.

Elaborar els materials adreçats a l'aterratge dels valors ètics de l'organització (bones pràctiques, guies,...) que facin accessible i manejable la idea de la gestió ètica.

#### **E. Com pot Monitorar la gestió ètica?**

Aquest és sens dubte el terreny més complex a l'hora de definir les funcions i les atribucions d'un CEO. La manera com s'exerceix el monitoratge pot variar i, especialment, pot ser diversa en funció de la intensitat en què s'exerciti el monitoratge.

Efectivament, podem parlar d'alta intensitat amb la possibilitat d'elaborar informes vinculants o l'establiment de fórmules per rebre suggeriments i queixes i disposar de la facultat de revisar-les i resoldre-les.

En un nivell menys intens, però, alhora amb una capacitat d'influència rellevant sobre com desplega la seva activitat l'organització i, per tant, posar de manifest aquells elements de millora o a corregir, podem trobar l'elaboració d'informes anuals adreçats a l'Òrgan de Govern, estructurats i que permetin la seva comparació any rere any, l'elaboració d'enquestes i de qüestionaris ètics o el desplegament de quadres de comandament fonamentats en indicadors treballats pel CEO.

Les organitzacions han de ser prudentes en implementar unes funcions de monitoratge que finalment siguin factibles desplegar; tasques d'aquesta naturalesa que resultin fallides tenen un efecte clarament contraproduent.

#### **F. A qui ret de comptes el CEO?**

Si ens trobem davant la creació d'un òrgan de nova creació, la seva inclusió en l'organigrama és un element vital. De tota manera, si parlem de l'ètica organitzacional com un factor estratègic, sembla indiscutible, que al marge de la interacció natural que hagi de tenir amb la Direcció, el CEO li pertoca retre comptes davant de l'òrgan de govern.

Les polítiques internes de transparència, inherents a les tasques del CEO, han de permetre que també faci retorn de la seva activitat a la societat o la comunitat, representada pels Grups d'Interès.

#### **G. Quin tipus de composició hauria de tenir un CEO?**

Novament, estem davant d'un tema en el qual es poden sostenir moltes visions. De tota manera sembla que la lògica porta a pensar que la composició ha de ser transversal i, per tant, que integri a persones de tots els nivells (govern, direcció, professionals, ciutadania,...).



Hi ha, però, dues reflexions que esdevenen importants, en primer lloc, pot considerar-se i té tot el sentit que en fase inicial, i si la maduresa de l'entitat encara demana un cert recorregut, es pugui preveure per un moment posterior la incorporació de representants de Grups d'Interès externs. Tot i això, una bona gestió de l'Ètica Organitzacional no hauria de portar a renunciar a aquesta participació en el futur.

En segon lloc, el procés de creació del CEO ha de suposar garanties d'independència en l'actuació dels seus membres i, per tant, que puguin dur a terme la seva funció sense temor de ser penalitzats.

#### **H. Quin tipus de perfil han de tenir els components d'un CEO?**

Respecte al perfil dels components novament no hi ha fórmules estàtiques, però algunes idees sí que poden ser rellevants per tal de dibuixar formalment la composició i, a l'hora, per fer la selecció concreta en cada cas:

Per una banda, cal dir que el perfil de la persona és important; pertany a l'àmbit que pertany, sigui dins o fora de l'organització, ha de tenir interès i motivació respecte a la gestió ètica de l'organització.

Per altra banda, és gairebé una característica essencial que algun o alguns dels membres del CEO tinguin formació i coneixements en Ètica, i a la vegada, l'organització a través del mateix CEO ha de procurar i facilitar aquesta formació a tots els membres que hi tinguin interès.

Dit l'anterior, és clar que cal que la composició sigui transversal i, per tant, és desitjable que hi hagi representat el Govern de l'organització, la seva Direcció (tant amb primera com amb segons nivells), diferents nivells professionals.

El caràcter executiu i operatiu de les seves decisions demana que el pes de la Direcció Executiva no estigui molt minimitzat, ja que en definitiva la Direcció té a les seves mans la possibilitat de fer efectives les propostes del CEO.

Una altra opció que ha de permetre un desplegament efectiu de les seves funcions fugint de convertir el CEO en un espai amb poc debat profund, és la possibilitat d'incorporar experts externs amb coneixement i lideratge reconegut juntament amb representants de Grups d'Interès.

En darrer terme, cal avaluar el rol dels membres que hem esmentat com "representants dels Grups d'Interès"; efectivament cal determinar si actuen en representació o a títol personal. Una condició o l'altra segurament pot condicionar el perfil de l'espai del CEO (negociació versus diàleg).

En darrer terme, i en cas d'existir, és del tot oportú incorporar membres del Comitè d'Ètica Assistencial, de l'Espai de Reflexió Ètica i del Comitè d'Ètica en la Investigació.

### **I. Qui nomena els membres del CEO?**

Aquesta decisió vindrà molt determinada per la incardinació del CEO dins l'organigrama institucional. Tot i això, el rang del nomenament atorga legitimitat i aquest és un element important a tenir present.

Una altra cosa és el procés previ al nomenament, que no necessàriament ha de ser uniforme. Així, la proposta dels nomenaments pot fer-se per la Direcció General (si nomena l'Òrgan de Govern), o en determinats casos i en funció de la representativitat, per part del col·lectiu concret.

### **J. De quines eines pot disposar un CEO?**

No hi ha un catàleg uniforme al respecte, però sí bones pràctiques i experiències que ens porten a fer un llistat d'eines de les quals es pot dotar un CEO (moltes ja esmentades en aquest escrit), i que relacionem a continuació:

- a. Reglament de funcionament, validat pel màxim òrgan de govern, amb mecanismes específics de garantia de la seva independència.
- b. Reconeixement estatutari.
- c. Canal confidencial de denúncies o bústies de suggeriments.
- d. Capacitat d'instruir expedients informatius.
- e. Espai fix en l'Ordre del Dia de la reunió del màxim òrgan de govern (mínim un cop l'any).
- f. Quadre de comandament amb indicadors que permetin fer un seguiment dels objectius i unes accions proposades.
- g. Documents i publicacions de Bones pràctiques ètiques.

Per finalitzar, cal, per tant, manifestar la conveniència d'ajustar els diferents elements descrits a la naturalesa i la maduresa de cada organització, sense perdre el focus que ha d'estar centrat en un model exigent de gestió de l'ètica organitzacional, viu, dinàmic i adaptable als canvis dels temps i de l'entorn.