

En busca de la excelencia

Diego Gracia

Presidente de la Fundación de Ciencias de la Salud

Aún duran los ecos del libro que en 1982 publicaron Tom Peters y Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*. De su éxito da idea el que se vendieran tres millones de copias en los primeros cuatro años. Removió algunos prejuicios y constituyó un revulsivo en el dominio de la teoría empresarial. Su capítulo noveno se titulaba “Valores claros y manos a la obra” (*Hands-On, Value-Driven*), y en él llamaban la atención los autores sobre el hecho sorprendente de que las compañías de mayor éxito no eran aquellas que mejor llevaban los balances o los libros de contabilidad, ni tampoco las que más cuidaban los aspectos puramente administrativos o técnicos, sino aquellas otras en las que se prestaba atención a cuestiones al parecer tan sutiles y poco útiles como los valores o la ética. Recordando lo que tantas veces había dicho y escrito Pedro Laín Entralgo, yo me permití llamar la atención sobre la importancia de lo que en la tradición cristiana se conoce con el nombre de “virtudes teologales”, la fe, la esperanza y el amor, para el éxito de cualquier empresa, individual o colectiva. Hay que creer en aquello que se hace y a lo que dedica uno su tiempo, hay que tener esperanza en los resultados y, sobre todo, hay que amarlo. El éxito no depende sólo del entusiasmo o la pasión con que se hacen las cosas, pero sí lo determina en parte.

El término “excelencia” ha llegado a la teoría empresarial tras un largo periplo que las más de las veces resulta desconocido. Intenta traducir una palabra griega de alta prosapia en filosofía y en ética, *areté*. Esta se tradujo al latín por *virtus*, lo que dio en español, como idioma romance que es, “virtud”. Pero virtud cambió su sentido originario durante los siglos medievales, y conserva hoy en nuestras lenguas una connotación sospechosa, cuando no claramente negativa. Cuando se nos habla de una persona virtuosa, imaginamos alguien modesto, un tanto apocado y flojo, carente de fuerza vital. El término no genera en nosotros ningún atractivo, y menos entusiasmo. La actitud que produce es más bien la opuesta.

Pero esto no fue siempre así. De hecho, no lo fue en sus orígenes. *Areté* significó en griego la condición o capacidad física de hacer algo bien. Aunque levemente, esto aún perdura en nuestro idioma. Así, cuando decimos de alguien que es un “virtuoso” de la guitarra o del violín. En eso consiste su *areté*. Y de modo similar, hablamos del “vicio” de una puerta cuando, por ejemplo, no cierra bien. No tiene la virtud de cerrar bien. Se trata de una condición física, no moral, al menos en el sentido que hoy damos a esta palabra. Hay un texto de Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, que dice: “la *areté* del caballo hace bueno al caballo y le capacita para correr, llevar al jinete y afrontar a los

enemigos” (EN I 6: 1106 a 18-20). De traducir en este texto *areté* por virtud, se llegaría a la paradoja de estar calificando al caballo de virtuoso. De ahí que en las versiones modernas se opte por traducir ese término por “excelencia”, porque tiene perfecto sentido decir que un caballo excelente es aquel que corre mucho y trota bien.

Lo curioso, lo sorprendente, es que este es el término sobre el que hace girar Aristóteles toda su ética. La función de ésta no es otra que la de hacer lo posible para que las cosas, y en especial los seres humanos, lleven a plenitud sus propias condiciones físicas, de modo que hagan siempre lo mejor. La ética no trata de lo bueno sino de lo óptimo. Cualquier curso de acción distinto del óptimo, es malo. Un mal juez es quien no dicta la mejor sentencia posible, y lo mismo cabe decir de un cirujano o de cualquier otra persona. La ética no trata de lo bueno sino de lo óptimo. Una funesta tradición procedente de la Edad Media nos convenció de que eso de lo óptimo era sólo para unos pocos elegidos, aquellos que se sentían llamados a la perfección, yendo más allá de los preceptos básicos exigibles a todos. Habría dos éticas, la de “mínimos”, exigible a todos, y la de “máximos”, sólo para personas muy vocacionales. Es un error, un funesto error que tiene gravísimas consecuencias en todos los dominios de la vida.

Todos tenemos que aspirar a la excelencia en aquello que nos toque hacer o a lo que nos dediquemos. Esto no es optativo. Muy al contrario, se trata de una obligación moral y vital. El nivel de un individuo, lo mismo que de una organización, se mide por su capacidad de entusiasmo y de compromiso con la mejora continua. Nuestra cultura popular dice de quienes así proceden que tiene una “alta moral”. La alternativa es la “desmoralización”. Y es que la búsqueda de la excelencia, hoy como en tiempo de Aristóteles, es el objetivo primario de la ética; es decir, de la vida humana.

La búsqueda de la excelencia es obligación moral de todo ser humano, pero muy especialmente de los profesionales, y sobre todo de quienes trabajan en el campo de la bioética y buscan no sólo hacer bien las cosas sino además ayudar a los otros en la resolución de conflictos. El objetivo de la bioética no es la mera mediación en conflictos, como se escucha con una cierta frecuencia, ni la búsqueda de consensos, por más que se diga y repita a cada momento, sino la elección de entre todos los cursos posibles, del curso de acción óptimo, es decir, del más excelente o mejor. Hay que repetir una y otra vez que nada distinto de lo mejor puede calificarse de bueno. Esto es algo que no deberían olvidar nunca quienes forman parte de Comités de ética en cualquiera de sus formas, y menos aún los que ostentan el título de Consultores. La Ética no es Derecho, ni puede confundirse su actividad con la propia de los procesos de mediación o los tribunales de casación. *Suum cuique*.

Madrid, Diciembre 2017