

CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL CUIDADO DE LA SALUD

Diego Gracia

Introducción

El término calidad no tiene carácter descriptivo sino evaluativo. Los juicios de calidad no son, por tanto, juicios de hecho sino de valor. La calidad se valora. Esto podría hacer pensar que la calidad es un valor particular. Pero no es exactamente así. Más que un valor concreto, la calidad consiste en la realización de los valores positivos de todo tipo y la evitación de los negativos. Le sucede lo mismo que a la ética. En teoría de los valores suele decirse que el bien no es un valor particular sino la realización de los valores positivos extramorales. De ahí la relación íntima que existe entre calidad y ética. El punto de encuentro de estos dos conceptos, ética y calidad, es la teoría de la excelencia. La tesis que intento defender a continuación es que no hay calidad posible sin búsqueda de la excelencia y que la promoción de la excelencia es el objetivo propio de la ética. Por consiguiente, considero que la ética es componente indispensable de todo programa de promoción de calidad.

I. Un grave error histórico: la consideración de la asistencia sanitaria como actividad libre de valores

No deja de ser sorprendente la importancia que la ética ha adquirido en estos últimos años en la teoría de la gestión empresarial. Todos recordamos la época, tan reciente, en que se consideraba que el gestor técnico y profesional tenía que ser beligerante en las llamadas cuestiones de hecho, pero independiente o neutral en las cuestiones de valor. Thomas J. Peters y Robert H.

Waterman lo exponen así en su famoso libro *In Search of Excellence*: “Our experience is that most businessmen are loath to write about, talk about, even take seriously value systems. To the extent that they do consider them at all.”ⁱ La tesis de Peters y Waterman es que esto sucede porque los empresarios consideran que los valores son “vague abstractions”. Y en apoyo de su tesis citan el siguiente texto de Julien Philips y Allan Kennedy: “Tough-minded managers and consultants rarely pay much attention to the value system of an organization. Values are not ‘hard’ like organization structures, policies and procedures, strategies, or budgets.”ⁱⁱ Hoy la opinión suele ser muy distinta. Por supuesto que los valores no son algo tan concreto como los balances o los organigramas. Pero la ausencia de la consideración de los valores en la teoría empresarial clásica no se debe sólo a esto sino a una razón más general y a mi modo de ver más importante, a saber, que durante la segunda mitad del pasado siglo y la primera de éste el positivismo convenció a todos de que los saberes científicos y técnicos debían atenerse a lo que el fundador del movimiento positivista, Augusto Comte, denominó “el régimen de los hechos”, poniendo entre paréntesis todo lo demás, es decir, los valores. Esto era por demás evidente en la teoría empresarial. Alasdair MacIntyre lo vio con toda claridad, al escribir en su conocido libro *After Virtue*: “Managers themselves and most writers about management conceive of themselves as morally neutral characters whose skills enable them to devise the most efficient means of achieving whatever end is proposed. Whether a given manager is effective or not is on the dominant view a quite different question from that of the morality of the ends which his effectiveness serves or fails to serve.”ⁱⁱⁱ Tras esta descripción del gerente neutro, MacIntyre añade: “Nonetheless there are strong grounds for rejecting the claim that effectiveness is a morally neutral value. For the whole concept of effectiveness is, as I noticed earlier, inseparable from a mode of human existence in which the contrivance of means is in central part the manipulation of human beings into compliant patterns of behavior; and it is by appeal to his own effectiveness in this respect that the manager claims authority within the manipulative mode.”^{iv}

ⁱ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, New York, 1982, p. 279.

ⁱⁱ TJ Peters and RH Waterman, p. 279.

ⁱⁱⁱ Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, 2 ed., Notre Dame, Indiana, University of Notre Dame Press, 1984, p. 74.

^{iv} A. MacIntyre, *Op. cit.*, p. 74.

Hace algunos años, en 1981, Loren R. Graham publicó un libro titulado *Between Science and Value*.^v Loren Graham cree que las posturas de los científicos contemporáneos ante el tema de ciencia y valor han oscilado grandemente entre dos extremos, que él denomina “restriccionalismo” y “expansionismo”. La primera, la actitud restriccionista, es la de quienes opinan que la ciencia debe evitar los juicios de valor; ha de ser, como dice el autor, *value-free*. La tesis expansionista, por el contrario, piensa que toda actividad humana y todo conocimiento está comprometido con valores, y por tanto no puede declararse neutral ante ellos. Frente a la neutralidad axiológica, pues, el compromiso axiológico. La ciencia es *value-laden*.

La tesis de la neutralidad axiológica de la ciencia es relativamente reciente. Toda la ciencia antigua fue expansionista, como también lo continuó siendo la primera ciencia moderna. Aun en pleno siglo XVII, Isaac Newton pudo creer que describiendo la mecánica celeste revelaba los planes de Dios sobre la naturaleza. Realmente, el restriccionismo no aparece más que en la que Augusto Comte denominó etapa positiva o científica de la historia de la humanidad. Las anteriores fueron expansionistas, es decir, utilizaron de modo indiferenciado los términos “hecho” y “valor”. El concepto de “hecho científico” no surge más que con la física moderna, y es a partir de ella como la filosofía, en especial la positivista, elabora los conceptos de “hecho puro” y de “ciencia libre de valores”. Desde ahí hasta el neopositivismo y el primer Wittgenstein, se podrá seguir diciendo sin titubeos que “el mundo es la totalidad de los hechos, no de las cosas”^{vi}, y menos de los sentimientos, las creencias y los valores.^{vii} El fundamento para esta distinción se lo dio a todos David Hume, al distinguir tajantemente, en su *Ensayo sobre la naturaleza humana*, las “cuestiones de hecho” o empíricas y las “relaciones de ideas” o lógicas, de los sentimientos y las creencias.^{viii} Los hechos empíricos son la base de toda actividad intelectual, cualquiera que esta sea; por tanto, un conocimiento no es científico más que si

^v Cf. Loren R. Graham, *Between Science and Values*, New York, Columbia University Press, 1981.

^{vi} Como se sabe, esta es la proposición 1.1 del *Tractatus logico-philosophicus* de Wittgenstein (ed. Jacobo Muñoz e Isidoro Reguera), Madrid, Alianza, 1987, p. 15.

^{vii} La proposición 6.41 del *Tractatus* dice: “El sentido del mundo tiene que residir fuera de él. En el mundo todo es como es y todo sucede como sucede, en él no hay valor alguno, y si lo hubiera carecería de valor”. Y la 6.42: “Por eso tampoco puede haber proposiciones éticas. Las proposiciones no pueden expresar nada más alto”. L. Wittgenstein, *Op. cit.*, p. 167.

^{viii} Cf. David Hume, *Tratado de la Naturaleza Humana*, trad. esp. Félix Duque. Madrid, Editora Nacional, 1982, vol. 2, p. 681.

se atiene a los hechos objetivos y pone entre paréntesis los sentimientos subjetivos. De los hechos objetivos podemos tener “certeza”, en tanto que de los sentimientos subjetivos no cabe más que “creencia” (*belief*).^{ix} De ahí que Hume finalizara su *Investigación sobre el conocimiento humano* con este célebre párrafo: “When we run over libraries, persuaded of these principles, what havoc must we make? If we take in our hand any volume; of divinity or school metaphysics, for instance, let us ask, *Does it contain any abstract reasoning concerning quantity or number?* No. *Does it contain any experimental reasoning concerning matter of fact and existence?* No. Commit it then to the flames: For it can contain nothing but sophistry and illusion.”^x

Hume no piensa que los valores, por ejemplo los morales, sean pura sofistería o ilusión, pero cree que se convierten en eso cuando se hacen pasar por “hechos”, es decir, por cuestiones “naturales” o “científicas”. El orden de la moral, como el de los valores en general, no es el entendimiento sino el sentimiento, del que cabe creencia pero no certeza. De ahí la necesidad de distinguir los “hechos” de los “valores”, y la ciencia, que es objetiva, del mundo de los valores y las creencias, que será siempre subjetivo. Cuando se quebranta este principio, y se hacen pasar los valores por cuestiones de hecho, entonces se pasa ilícitamente del “es” al “debe”, del orden de lo “descriptivo” o “científico”, al orden de lo “prescriptivo” o “normativo”. No es un azar que fuera en 1903, en plena época restriccionista, cuando G.E. Moore revitalizó en sus *Principia Ethica* esta distinción de Hume, y le dio el nombre de “falacia naturalista” (*naturalistic fallacy*).^{xi}

La ciencia positiva, según Comte, ha de atenerse al llamado “el régimen de hechos”. Durante muchos siglos el hombre ha vivido bajo el “régimen de la imaginación o de la fantasía” (fue la etapa mítica de su historia) y bajo el “régimen de la especulación” (en la fase metafísica). Sólo en el siglo XIX entró en la fase verdaderamente racional o científica, presidida por el “régimen de los hechos”. La función de la ciencia es seleccionar los hechos y poner entre paréntesis todo lo demás, incluidos los valores.

^{ix} Cf. Diego Gracia, *Fundamentos de bioética*, Madrid, Eudema, 1989, pp. 329–333.

^x David Hume, *An Enquiry Concerning Human Understanding*. In: Steven M. Cahn, ed., *Classics of Western Philosophy*, Indianapolis/Cambridge, Hackett Publishing Company, 4th ed., 1995, p. 917.

^{xi} Cf. G.E. Moore, *Principia Ethica*, Cambridge 1986. Cf. también Loren R. Graham, *Op. cit.*, pp. 30–31.

Todavía en 1919, un neokantiano, y en tanto que tal un heredero del positivismo, Max Weber, mantenía esta tesis. En ese año, Weber pronunció dos famosas conferencias en la Asociación Libre de Estudiantes de Munich. Una se tituló “La política como vocación” y otra “La ciencia como vocación”. En esta segunda puede leerse: “One can only demand of the teacher that he have the intellectual integrity to see that it is one thing to state facts, to determine mathematical or logical relations or the internal structure of cultural values, while it is another thing to answer questions of the *value* of culture and its individual contents and the question of how one should act in the cultural community and in political associations. These are quite heterogeneous problems. If he asks further why he should not deal with both types of problems in the lecture-room, the answer is: because the prophet and the demagogue do not belong on the academic platform.”^{xii}

Esta ha sido la tesis clásica. Los saberes que aspiran a ser rigurosos, como los científicos y los técnicos, deben renunciar a ser beligerantes en cuestiones de valor, y limitarse tan estricta y rigurosamente como les sea posible al análisis de los hechos. En última instancia, lo que a un gestor de una fábrica de coches le tiene que interesar es que los aceros sean buenos, que todo sea de la mejor calidad, etc., no los valores religiosos, morales o de otro tipo de sus empleados o de sus clientes. En principio, él fabrica los coches para todos, y cuanto más neutral sea en esas cuestiones, más posibilidades tienen de vendérselos a todos, tengan los valores que tengan. La beligerancia en cuestiones de valor no sólo no parece necesaria en la teoría empresarial, sino que puede resultar altamente perjudicial. Este es el punto de vista de la teoría empresarial clásica. No es que el tema de los valores sea vaporoso y poco claro; es que no tiene en principio nada que ver con las actividades científicas y empresariales, y por tanto debe quedar al margen de ellas.

II. Qué son los valores

Esto es lo que ha cambiado en los últimos años. Y lo ha hecho porque obedece a un análisis muy parcial y deficiente de la realidad. Es inútil querer tomar decisiones sólo a la vista de los hechos. En toda decisión, hasta la más sencilla, se incluyen valores. No hay nada *value-free*, ni la teoría empresarial. No tener en cuenta los valores en la toma de decisiones es un error que se paga caro. De ese modo las decisiones nunca podrán ser de calidad.

^{xii} Max Weber, *El político y el científico*, Madrid, Alianza, 19, pp. 212–13.

Dicho esto, es preciso que definamos ahora qué son valores, a fin de que luego veamos cuál puede ser su lugar en la teoría empresarial.

Los valores, por supuesto, no son hechos. Llamamos hechos a todos aquellos datos que percibimos directa o indirectamente por los sentidos, y que por tanto son fácilmente comprobables por cualquiera, razón por la cual decimos de ellos que gozan de una gran objetividad. Los hechos son perceptibles y objetivos. Por el contrario, los valores se caracterizan por no poderse percibir por ninguno de los sentidos. Ni se ven, ni se oyen, ni se palpan. Lo cual no quiere decir que no existan. Hay facultades psíquicas distintas de la percepción. Hay una, concretamente, que se llama estimación. Los valores no se perciben, se estiman. Por ejemplo, en un billete de banco lo que percibimos es un papel de una cierta textura, con determinados colores y dibujos, etc. Lo que desde luego no vemos ni tocamos es el valor mil pesetas. Tan no se percibe ese valor, que el billete tiene que llevar una breve leyenda en la que se dice que el Gobernador del Banco Nacional certifica el valor de mil pesetas del billete. El valor no se ve. A pesar de lo cual, nadie se permite dudar que el billete no tenga valor. De hecho, todo tiene valor, concretamente valor económico. Podrá suceder que el valor del billete de banco esté apreciado o depreciado. Pero de lo que no hay duda es de que tiene algún valor, al menos el valor del papel que le sirve de soporte. Lo cual nos permite deducir algunas de las propiedades fundamentales del valor. Una, que es siempre posterior o ulterior a un hecho, de modo que los hechos son soportes de los valores. Si quemamos el billete de banco, no sólo ha desaparecido el hecho sino también el valor. Por tanto, el valor no se identifica con el hecho pero tampoco se puede dar sin él. El hecho es siempre soporte del valor.

El ejemplo del billete de banco también nos permite aclarar otra propiedad fundamental del valor, y es el ser objeto de estimación. Los valores no se perciben, se estiman, y no pueden no estimarse. Es posible que una persona estime que el pescado es caro y otra que es barato. Lo que no puede suceder es que no estime nada. Los analistas financieros pueden estimar que una moneda está sobrevalorada o infravalorada, y entonces van a provocar su devaluación. Cuando esto sucede, la moneda cambia de valor, pero no de hecho. El billete sigue siendo el mismo, con el mismo color, la misma textura, etc., pero tiene un valor distinto. Y lo tiene porque se ha estimado que se hallaba sobrevalorado. La estimación es un acto cotidiano, que realizamos todos continuamente.

Todas las cosas tienen valor; al menos, valor económico, en tanto que objetos de aprecio o desprecio. Lo cual nos demuestra otra propiedad del valor, a

saber, que es siempre polar. A todo valor positivo se opone siempre un valor negativo. Y entre esos extremos existe toda una gama infinita de estadios intermedios. Una cosa puede ser más o menos apreciada o más o menos despreciada.

Pero el precio no es el único valor, aunque sí el más elemental. Hay otros muchos. Así como el precio es un valor de cosa, y por tanto lo posee toda realidad material, las realidades vivas poseen otros valores propios, que no tienen que ver directamente con el precio, sino con el bienestar y el malestar, la salud y la enfermedad y la vida y la muerte. Son los llamados valores vitales o propios del ser vivo. Finalmente, los seres humanos tienen otros valores específicos, los llamados espirituales o propios de las personas, como son los lógicos (verdad–error), los éticos (bueno–malo) y los estéticos (bello–feo).

Llegados a este punto, nadie dudará ya que los valores son imprescindibles en la vida. No se puede vivir sin valorar, sin estimar las cosas como caras o baratas, feas o bellas, buenas o malas, verdaderas o falsas. Valorar es una condición ineludible de la existencia humana. Lo cual significa, dicho en términos más técnicos, que en las tomas de decisiones siempre intervienen valores. Es un error pensar que pueden tomarse decisiones sólo con hechos. Una decisión así tomada no sería humana, y por tanto sería incorrecta en tanto que decisión. Hoy la teoría de la decisión racional tiene esto perfectamente claro. Si se quiere que las decisiones sean correctas, hay que prestar a los valores tanta atención como a los hechos. Esto es algo que no podemos perder de vista. Y para comprobarlo voy a analizar dos ejemplos, uno referente a la medicina y otro a la teoría empresarial.

Si alguna revolución se ha producido en la medicina de los últimos veinticinco años, es precisamente ésta, que el proceso de toma de decisiones sólo puede ser de calidad si se tienen en cuenta y se manejan adecuadamente los valores y no sólo los hechos. La medicina clásica, la del siglo XIX, nos enseñó a todos a tomar decisiones médicas sólo con hechos, con los hechos clínicos, que eran los que se enseñaban teórica y prácticamente en la Facultad de Medicina. Buen clínico era el que sabía identificar los hechos clínicos y tomar decisiones desde ellos, haciendo abstracción de los valores. Pues bien, hoy sabemos que eso no era verdad, que en la medicina clásica se incluían, como no podía ser menos, valores en las tomas de decisiones. Lo que sucedía es que sólo se incluían unos ciertos valores, que eran los de los médicos. Hoy consideramos, sin embargo, que los valores más importantes en juego en el acto médico son los de los pacientes, y que por tanto tenemos una gran obli-

gación de conocerlos y respetarlos. Esto está complicando grandemente las cosas, pero hoy estamos todos convencidos de que sin ello no podremos ya nunca ofrecer una medicina de calidad. Sin valores y sin respeto de los valores no hay calidad posible.

Esta es la nueva teoría médica. Y esta es también la nueva teoría empresarial. Yo me preguntaba al principio por qué hoy se habla tanto de ética empresarial, y por qué estamos todos aquí hablando de este tema, que hace muy pocas décadas no hubiera concitado el interés de nadie. La razón es muy clara. Es que todos nos hemos convencido de que sin esto las decisiones del gestor empresarial no serán correctas, ni podrán tener verdadera calidad.

III. La asistencia sanitaria, actividad implicada en valores

A partir de aquí podemos intentar definir lo que es la ética sanitaria. Y la definición que yo propongo es la siguiente: *es el intento de introducir los valores en la toma de decisiones sanitarias, a fin de incrementar su calidad*. Todo el enorme movimiento de ética de la asistencia sanitaria que ha tenido lugar en estas dos últimas décadas tiene este único objetivo. No entenderlo así sería un grave error, una enorme equivocación.

La asistencia sanitaria puede verse como un tipo de actividad empresarial. Se trata, por supuesto, de una actividad empresarial con características muy particulares, pero que no por ello deja de tener carácter empresarial. Y la actividad empresarial siempre ha estado íntimamente relacionada con el mundo de los valores, cuando menos de uno, del económico. Querer negar el valor en las decisiones empresariales sería cerrar los ojos a la evidencia. La actividad empresarial gira en torno al mundo del valor. Esto plantea ya un interesantísimo problema ético, en el que no podemos entrar aquí, que es el de la ética del beneficio económico. Yo no lo puedo abordar aquí, pero nadie podrá negar su importancia para una correcta práctica empresarial. Quizá hoy vivimos una situación en la que esto se ha convertido no sólo en una completa evidencia, sino también en una grave necesidad.

Pero para la teoría empresarial no son sólo necesarios los valores económicos, sino también otros muchos, como los éticos, los estéticos y aun los religiosos. Fue el propio Max Weber el que llamó la atención sobre la importancia que los valores calvinistas tuvieron en el surgimiento del moderno espíritu de

empresa.^{xiii} El hecho es tan conocido que tampoco voy a insistir en él. Sí quiero decir que ese es el sistema de valores que ha imperado en el modelo de gestión anglosajón, según ha señalado Bernard Nadoulek.^{xiv} El sistema anglosajón de valores está basado, según Nadoulek, en “una filosofía de la libertad y de la verdad ligada a la lucha, a la búsqueda de la victoria a cualquier precio y al desprecio al vencido”.^{xv} Y añaden Aubert y Gaulejac: “Así, según los germánicos, sólo los vencedores iban al paraíso... En la tradición anglosajona existe una concepción de la verdad, una distinción entre los buenos y los malos, los *winner*s (ganadores) y los *losers* (perdedores) que todavía puede observarse en las posiciones adoptadas y en los discursos mantenidos durante la guerra del Golfo”.^{xvi}

Pero la tradición anglosajona, o el sistema anglosajón de valores no es el único. Esto es una obviedad. Lo que ya no es tan obvio, o al menos no lo era hace aun muy pocas décadas, es que tampoco es el único sistema de valores útil para una buena gestión empresarial. Una cultura tan distinta y tan distante como la japonesa ha demostrado paladinamente que tiene mucho que decir al mundo de la empresa. En la tradición nipona se encuentran tres sistemas de valores, el sintoísta, el confuciano y el budista, que parecen estar teniendo una enorme relevancia en el éxito de la empresa japonesa. El sintoísmo refuerza los valores de fidelidad y obediencia. El confucianismo resalta la idea de consenso y funda las relaciones sociales sobre el respeto mutuo, la no violencia, la persuasión, la búsqueda de la armonía y la evitación del conflicto, que es el mal social y un motivo de profunda vergüenza. El budismo, en fin, pone por delante el bien de la colectividad sobre los deseos del propio individuo. Y Aubert y Gaulejac concluyen su análisis con estas palabras: “En la herencia de estas tres doctrinas encontramos un buen número de valores y rasgos de comportamiento que impregnan fuertemente, todavía hoy, los comportamientos y el equilibrio de las relaciones humanas, que están presentes en el interior de las empresas japonesas y que explican, junto a la fuerza motriz que constituyen los imperativos de competitividad dictados por las necesidades de supervivencia, la fuerza extraordinaria del modelo managerial japonés”.^{xvii}

^{xiii} Cf. Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona, Península, 1969.

^{xiv} Cf. B. Nadoulek, *L'intelligence stratégique*. Cit. por Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993, p. 227.

^{xv} B. Nadoulek, “Pour un management latin, enfin!”, *Challenges*, n. 19. Cit. por Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993, p. 228.

^{xvi} Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993, p. 228.

^{xvii} Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993, p. 232.

Pero no todo acaba aquí. Porque hoy se habla ya de un “modelo latino” de organización empresarial, basado en los valores propios de la tradición cultural mediterránea. Nadoulek considera que lo típico de este modelo es la coexistencia pacífica y simultánea del orden y del desorden y la falta de rigideces formales, lo que, según él, “permite innovar, improvisar, adquirir una individualidad más fuerte, en una relación ambigua con el poder que se aborrece y se venera a la vez.”^{xviii} El modelo latino sería, pues, el del “francotirador”, aquél que lo cifra todo en el ingenio personal y la acción individual. Sus notas serían “el individualismo, la duplicidad, la incapacidad de organizarse racionalmente, el diletantismo, la falta de continuidad en el esfuerzo y la organización, el ‘burdel’, el sistema D [es decir, el sistema de desarrollo financiado por los poderes públicos, y además sin investigación propia] y la improvisación”. En fin de cuentas, un completo antimodelo, ya que se trataría de una organización empresarial basada en la desorganización, o al menos rayana en ella. Tantas veces se ha dicho esto del carácter latino, que no puede sonarnos a nuevo. Más bien nos suena a tópico. Y este es, a mi modo, el defecto garrafal de los análisis de Nadoulek.

El sistema latino o mediterráneo de valores éticos hay que buscarlo en la propia tradición ética mediterránea. Por cierto, no podemos olvidar que la ética nació en el Mediterráneo. Fue un autor mediterráneo, más concretamente, griego, el autor del primer tratado de ética. Se trata de Aristóteles y de la *Ética a Nicómaco*, escrita en el siglo IV a.C. Digo esto, porque quizá no conviene identificar excesivamente sistemas de valores y tradiciones religiosas. El sistema mediterráneo de valores es, en buena medida, anterior al propio cristianismo. Y tiene su propio lenguaje de expresión de lo bueno y lo malo. Ese lenguaje es el de la virtud y el vicio. La ética mediterránea ha sido y es una ética de la virtud y el vicio. No así la ética germánica y anglosajona, que se ha expresado en otro lenguaje, el del derecho y el deber. No es un azar que Kant fuera alemán, ni que la teoría de los derechos humanos se formulara en Gran Bretaña.

La ética mediterránea está basada en la idea de virtud. Este es el sistema de valores que el mediterráneo entiende. Los médicos tenemos buena experiencia de ello. La influencia anglosajona está haciendo que entre nosotros se empiecen a conocer y respetar los derechos de los pacientes, y que antes de todo acto médico se proceda a la información del paciente y a la firma de un documento de consentimiento informado. Pues bien, esto que en Norteamérica es asumido

^{xviii} Cit. por Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993, p. 228.

por los pacientes como algo perfectamente natural y necesario, al ciudadano mediterráneo le resulta muy desconcertante. La pregunta es por qué. Y la respuesta a la que yo he llegado es la siguiente: porque el enfermo español o italiano basa su relación con el médico no en el respeto de unos derechos, sino en el establecimiento de un vínculo de confianza. La tesis del paciente mediterráneo es la siguiente: si me fío del médico, para qué quiero que me informe; y si no me fío, cómo puedo fiarme de la información que me da.

Todo el sistema mediterráneo de valores está basado en el binomio virtud-vicio. Ahora bien, conviene no simplificar excesivamente estos términos, y entenderlos en toda su riqueza. El término griego *areté* no significa primariamente virtud moral, sino una condición física que permite al sujeto hacer bien una cosa. Quizá el término español más adecuado es el de “virtuosidad”. Así, cuando decimos que Michelangelo era un virtuoso escultor, o que tal persona es un virtuoso cirujano. Nosotros distinguimos perfectamente entre un virtuoso cirujano y un cirujano virtuoso. Pues bien, el término griego *areté* designa más lo primero que lo segundo. Y ello porque no se puede ser cirujano virtuoso si antes no se es virtuoso cirujano. La virtuosidad técnica es condición de posibilidad de la virtud moral.

Hasta tal punto llega esto, que Platón y Aristóteles no tienen ningún reparo en hablar, por ejemplo, de la *areté* de un ser irracional, como es el caballo. He aquí un texto muy significativo: “It should be said, then, that every virtue causes its possessors to be in a good state and to perform their functions well; the virtue of eyes, e.g., makes the eyes and their functioning excellent, because it makes us see well; and similarly, the virtue of a horse makes the horse excellent, and thereby good at galloping, at carrying its rider and at standing steady in the face of the enemy.”^{xix} Tras las explicaciones anteriores, no hay duda que el texto se entiende, ya que está claro que Aristóteles no está predicando virtudes morales del caballo, sino la virtuosidad técnica, el hecho de ser un buen caballo, por ejemplo un buen caballo de carreras. Al caballo que cumple bien con sus funciones, que es un buen caballo, le llamamos en nuestro idioma excelente; decimos de él que es un caballo excelente, y no un caballo virtuoso. De la misma manera, del que tiene una buena vista no decimos que tiene una vista virtuosa sino una vista excelente. Y entonces resulta que el término más correcto para traducir la palabra griega *areté* no es virtud, ni virtuosidad, sino excelencia. Releamos ahora el texto de Aristóteles, cambiando virtud por exce-

^{xix} Aristóteles, *Ética a Nicómaco* II, 6: 1106 a 14–20.

lencia. Entonces el texto dice así: “It should be said, then, that every excellence causes its possessors to be in a good state and to perform their functions well; the excellence of eyes, e.g., makes the eyes and their functioning good, because it makes us see well; and similarly, the excellence of a horse makes the horse good, and thereby good at galloping, at carrying its rider and at standing steady in the face of the enemy.” Y continúa Aristóteles: “If this is true in every case, then the excellence of a human being will likewise be the state that makes a human being good and makes him perform his function well.”^{xx} El hombre bueno es el hombre excelente, y la búsqueda de la excelencia es y debe ser la máxima aspiración humana. No en vano la palabra griega *areté* proviene de *areíon*, que es el comparativo de *agathós*, bueno, y por tanto significa “mejor” en el sentido de “mejor que” otros; es decir, “excelente”. El positivo sería en esta traducción “bueno”, el comparativo “excelente” y el superlativo “excelentísimo”.

Quizá ahora adivinamos cuál puede y debe ser la peculiaridad axiológica de la teoría empresarial latina. Se trata de la búsqueda de la excelencia. Éste es un ideal rigurosamente latino. Ciertamente que la teoría de la excelencia empresarial se ha gestado en el mundo anglosajón, y no en el mediterráneo. Pero, primero, se ha hecho con materiales procedentes de la tradición mediterránea. Esto es evidente y no puede ser ignorado. Y segundo, esto ha llevado a una versión anglosajona de la excelencia, que a mi modo de ver no es del todo correcta, al menos enfocada desde la perspectiva cultural mediterránea. La búsqueda de la excelencia puede convertirse en una pura estrategia comercial. Y no es eso, sino otra cosa muy distinta, la búsqueda de la perfección, de la calidad total, de la obra bien hecha. La excelencia entendida como pura estrategia empresarial puede llegar a ser inmoral, como ya se ha señalado más de una vez.^{xxi} En este sentido queda una gran labor por hacer en el ámbito de la ética empresarial. Un interesante modelo es el propuesto por Robert C. Solomon en su libro *Ethics and Excellence*.^{xxii} Excelencia significa, como ya dijo Aristóteles, hacer bien las cosas (*eu prattein*), como un ingrediente fundamental del vivir bien (*eu zen*), es decir, de la felicidad.

^{xx} Aristóteles, *Ética a Nicómaco* II, 6: 1106 a 20–22.

^{xxi} Cf. Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia: ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Barcelona, Paidós, 1993, p. 228.

^{xxii} Cf. Robert C. Solomon, *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, New York, Oxford University Press, 1992.

IV. La excelencia profesional

El tema de la excelencia es especialmente importante en un área como la sanitaria, donde la identidad profesional se ha buscado siempre por la vía de la excelencia. Esto es algo que los gestores de instituciones sanitarias suelen desconocer, y que tiene consecuencias demoledoras en la moral de los profesionales. El profesional sanitario necesita de una gran autoestima para soportar la enorme dureza de su actividad asistencial, y por tanto requiere de un cierto soporte institucional en ese sentido, y de una clara promoción hacia la excelencia. En caso contrario, la institución no funcionará, o funcionará mal. No creo que sea necesario aclarar esto con ejemplos concretos, porque se trata de una experiencia cotidiana de toda persona que trabaja en el interior de instituciones sanitarias.

El ideal de la excelencia es el ideal de las profesiones sanitarias desde los mismos orígenes de la medicina occidental, que por cierto fueron mediterráneos, griegos. El concepto de profesión tiene unos orígenes claramente religiosos. Esto todavía transparece en nuestros idiomas, en expresiones tales como “hacer profesión de fe”, o “profesar en religión”. Profesar es lo mismo que confesar, lo que exige un acto de entrega. Toda profesión consiste en una entrega confesada o ratificada públicamente. La confesión o profesión religiosa es una entrega realizada por entero y de por vida; es una consagración. El sacerdote se consagra al servicio del altar. Pero hay también consagración a menesteres seculares públicamente reconocidos como de gran valor social; así, al cuidado de la familia, a la administración de la justicia, a la atención de los enfermos, etc. Este es el origen de las profesiones. El profesional es siempre un consagrado a una causa de gran trascendencia social y humana. Por eso los profesionales han gozado siempre de una situación social de privilegio. Ese es el modo como la sociedad intenta compensar a quienes se han consagrado a los menesteres que ella considera más importantes. La sociedad exige del profesional la consagración, y le recompensa otorgándole un puesto de excepción. En el ejercicio de las profesiones todo es excepcional, lo que se da y lo que se recibe, la entrega exigida y las recompensas otorgadas.

La vida social se degrada cuando las personas que tienen en sus manos las dimensiones más sagradas de la existencia, como la religión, la justicia o la salud, no aspiran a la excelencia. Esta, excelencia, es la palabra que mejor define al profesional. Como se sabe, ella es la mejor traducción que podemos dar del término griego *areté*, el fundamental de toda la ética clásica. Por eso al profesional le es inherente la virtud. La *areté* exige del profesional, por tanto,

la excelencia física o técnica (el ser buen cirujano) y la excelencia moral (el ser un cirujano bueno). Un profesional no debe aspirar a menos.

El concepto de excelencia se halla claramente expresado en los textos clásicos sobre los profesionales por antonomasia, el sacerdocio, el derecho, la medicina. En esas profesiones se exige no sólo la perfección moral sino también la física o corporal. Los profesionales tienen que ser perfectos de cuerpo y alma. El libro del *Levítico* nos transmite los impedimentos físicos para el sacerdocio vigentes en el antiguo pueblo de Israel, y que muy pronto fueron asumidos por el sacerdocio cristiano: “Ninguno de tus descendientes en cualquiera de sus generaciones, si tiene un defecto corporal, podrá acercarse a ofrecer el alimento de su Dios; pues ningún hombre que tenga defecto corporal, ha de acercarse: ni ciego ni cojo ni deforme ni monstruoso, ni el que tenga roto el pie o la mano; ni jorobado ni raquíptico ni enfermo de los ojos, ni el que padezca sarna o tiña, ni el eunuco. Ningún descendiente de Aarón que tenga defecto corporal puede acercarse a ofrecer los manjares que se abrasan en honor de Yahvéh. Tienen defecto; no se acercará a ofrecer el alimento de su Dios.”^{xxiii}

Al sacerdote se le exige la excelencia física, la perfección corporal. Y también la excelencia en las costumbres, la perfección moral. Por eso el texto detalla, además, su ética y su etiqueta. Y dice: “los sacerdotes no se raparán la cabeza, ni se cortarán los bordes de la barba, ni se harán incisiones en su cuerpo. Santos han de ser para su Dios y no profanarán el nombre de Dios, pues son ellos los que presentan los manjares que se han de abrasar para Yahvéh, el alimento de su Dios; han de ser santos.”^{xxiv}

Del sacerdote se espera la perfección, la santidad, la excelencia. Este es un arquetipo ancestral, que ha permanecido impertérrito a todo lo largo de la historia de la Humanidad. Pero la excelencia no se espera sólo de él. Se espera también del político, del hombre que gestiona la cosa pública, y que por tanto maneja un poder sin duda excepcional. La sociedad le confía algunos de sus más preciados tesoros, pero como contrapartida le exige la excelencia. Así lo entiende Platón, cuando en la *República* afirma que “until philosophers rule as kings or those who are now called kings and leading men genuinely and adequately philosophize, that is, until political power and philosophy entirely coincide [...] cities will have no rest from evils, nor, I think, will the human

^{xxiii} Lev 21, 17–21.

^{xxiv} Lev 21, 5s.

race.”^{xxv} El sabio por antonomasia es Dios, y el filósofo, en tanto que amante de la sabiduría, es el amigo de Dios, el imitador de Dios, el hombre que aspira a la perfección. Es, de nuevo, la consigna de la excelencia. De ahí que Platón llame a los guardianes raza de oro, de carácter divino o semidivino. Son hombres perfectos, “los más firmes, los más valientes y, en cuanto sea posible, los más hermosos”.^{xxvi}

Si acudimos a los textos hipocráticos, veremos que esas son las cualidades que se exigen al buen médico. No otra cosa significa la consigna de que “el médico filósofo es igual a los dioses”, presente en el libro *Sobre la decencia*, y que se explicita poco después con estas palabras: “En efecto, también en la medicina están todas las cosas que se dan en la sabiduría: desprendimiento, modestia, pundonor, dignidad, prestigio, juicio, calma, capacidad de réplica, integridad, lenguaje sentencioso, conocimiento de lo que es útil y necesario para la vida, rechazo de la impureza, alejamiento de toda superstición, excelencia divina”.^{xxvii}

La medicina no puede conformarse con menos que la excelencia y la perfección. Excelencia moral o de alma, y excelencia física o de cuerpo. El médico tiene que ser sano y bello, y además parecerlo. De ahí los preceptos con que se abre el libro *Sobre el médico*: “La prestancia del médico reside en que tenga buen color y sea robusto en su apariencia, de acuerdo con su complexión natural. Pues la mayoría de la gente opina que quienes no tienen su cuerpo en buenas condiciones no cuidan bien de los ajenos. En segundo lugar, que presente un aspecto aseado, con un atuendo respetable, y perfumado con ungüentos de buen aroma, que no ofrezcan un olor sospechoso en ningún sentido. Porque todo esto resulta ser agradable a los pacientes”.^{xxviii}

He querido transcribir todos estos textos para dejar lo más claro posible el contenido propio del rol profesional. Una profesión no es un oficio, ni una simple ocupación. Tiene en toda sociedad un carácter a la vez privilegiado y excepcional, que exige de los individuos nada menos que la excelencia. Este ha sido el objetivo de la ética profesional desde sus orígenes. Y esto también explica la impunidad jurídica de que han disfrutado los profesionales a todo lo

^{xxv} Platón, *Rep* 473 d.

^{xxvi} Platón, *Rep* 535 a.

^{xxvii} *Sobre la decencia*, cap. 5.

^{xxviii} *Sobre el médico*, cap. 1.

largo de la historia. Los casos del sacerdocio y la realeza son, en este sentido, evidentes. Y respecto de la medicina, baste recordar lo que escribe el autor del tratado hipocrático *Ley*: “el arte de la medicina es el único que en las ciudades no tiene fijada una penalización, salvo el deshonor”.^{xxix} La impunidad jurídica exige la excelencia moral.

La vieja consigna de la excelencia no ha perdido, ni mucho menos, actualidad. Todo lo contrario. La ética de las profesiones insiste hoy más que nunca en la necesidad de recuperar el concepto de excelencia profesional. La inmensa burocratización que ha sufrido la vida a todo lo largo de los siglos modernos, y sobre todo en esta última centuria, ha podido hacer pensar que los viejos ideales ya no eran necesarios ni convenientes, que buen profesional era pura y simplemente el que cumplía correctamente su labor, es decir, quien respetaba las normativas legales vigentes. Craso error. La ley difícilmente puede establecer otra cosa que los mínimos necesarios y suficientes para el logro de la convivencia elemental. Los máximos han de quedar siempre al arbitrio de cada uno. La ley puede establecer los mínimos exigibles en la convivencia familiar, pero difícilmente puede decir a una madre cuánto debe querer o hasta qué punto debe entregarse al cuidado de sus hijos. Una madre será excelente no cuando cumpla los mínimos, sino cuando sea capaz de dar mucho más, cuando se acerque a los máximos. Quien no cumple los mínimos es negligente; los máximos apuntan a algo más elevado, a la excelencia.

V. Los niveles de la excelencia

La relación sanitaria, la que un médico o una enfermera establecen con un enfermo, tiene dos niveles de exigencia, uno de mínimos, por debajo del cual se incurre en el delito de negligencia, y otro de máximos, que aspira a la excelencia. En la moderna terminología bioética el primer tipo de deberes se conoce con el nombre de No-maleficencia, y el segundo con el de Beneficencia. La relación sanitaria, en tanto que relación profesional, no puede ser maleficente, pero tiene que aspirar a más, a ser beneficente. Esta beneficencia se interpretó clásicamente en un sentido muy preciso, que hoy conocemos con el nombre de paternalismo. Consistía éste en hacer el bien a los pacientes no según la idea que estos tienen del bien, o lo que consideran bueno para ellos, sino según el concepto de bien del sanitario. Para hacer el bien, pues, podía utilizarse hasta

^{xxix} *Ley*, cap. 1.

la fuerza. Este criterio no lo aplicaron sólo los médicos, sino también los políticos, los sacerdotes y todos los demás agentes sociales cualificados. El concepto de beneficencia que se utilizaba era extremo. Hoy nos hemos convencido de que esto no es así, de que no se puede hacer el bien a los demás en contra de su voluntad, porque en ese caso deja de ser un bien. El bien hecho a palos ya no es bueno. Lo cual ha hecho creer a muchos que los deberes de beneficencia habían desaparecido, y que ya sólo quedaban los de no-maleficencia. Lo cual no es cierto. Por más que el concepto de beneficencia haya cambiado de perfil, y hoy consideremos que no es posible definir la beneficencia de una persona, o lo que es beneficioso para ella, sin contar con su propio sistema de valores, la obligación de beneficencia del profesional sanitario sigue existiendo, y es quizá hoy más perentoria que nunca. El profesional tiene no sólo que no ser maleficente (ignorante, imperito, imprudente, negligente) sino que de él se espera una entrega superior, de carácter benéfico.

Esto plantea otro problema y es el de los límites de la excelencia. Aceptado ya que las obligaciones profesionales son superiores a las meramente jurídicas o de mínimos, y que esas obligaciones no decaen por el hecho de que los órganos públicos y de gestión no cumplan o cumplan mal con las suyas, queda por determinar hasta dónde llegan los deberes privados o de beneficencia de los profesionales sanitarios. Y la respuesta no puede ser más que una: que no tienen tope. Esos deberes llegan hasta donde la conciencia y el afán de perfección se lo exija a uno. El límite máximo no existe, y puede llegar hasta el heroísmo. Un militar, un sacerdote, un político, un médico no tienen por qué ser héroes. Pero de lo que no hay duda es que pueden serlo, y que además tiene perfecto sentido el que a veces lo sean. La moral del héroe no es ajena a la ética profesional. Como es bien sabido, la palabra castellana héroe procede del latín *heros*, hombre noble, virtuoso, valiente, que a su vez procede del término griego homónimo. En Homero el héroe es el hombre que descuella por su fuerza y hazañas, lo que de algún modo le emparenta con el mundo divino. Este es el caso de Aquiles, que por ello mismo aparece como hijo de la diosa Tetis. Hesíodo identifica expresamente a héroes y semidioses. Héroe es el que da la vida por una causa noble, Dios, la patria, la ciencia, el cuidado de los semejantes, etc. Los héroes lo son porque están poseídos por *daimones* buenos. De ahí que sólo a ellos competa en plenitud la *eu-daimonía*, la felicidad, lo que en el lenguaje de los filósofos griegos se identifica con la perfección moral.

El problema de la excelencia no está en la determinación de su límite máximo, que no existe, sino en la posibilidad o no de establecer unos mínimos, o al

menos unos criterios prudenciales que permitan saber cómo moverse en tan difícil campo. Y, como es lógico, esos criterios prudenciales sí existen. Los profesionales sanitarios tienen obligaciones con sus pacientes que van más allá de las de no-maleficencia. Pero no son los únicos que tienen este tipo de obligaciones con tales personas. Ciertas obligaciones elementales de beneficencia son comunes a todos los seres humanos. Y las obligaciones máximas corresponden, como es lógico, a los parientes y allegados. Nadie discute que las máximas obligaciones de beneficencia son las de una madre con sus hijos. Santo Tomás se pregunta en la *Suma Teologica* si los deberes de los padres para con los hijos son iguales a los de éstos para con ellos. Y responde, naturalmente, que no, que los padres tienen mayores obligaciones con los hijos que éstos con sus padres. Todas son obligaciones de beneficencia; todos tienen que ser excelentes, pero en niveles distintos. Al menos cabe distinguir tres de esos niveles: el general, propio de todo ser humano; el nivel profesional, que sin duda es superior; y el nivel familiar, que es el máximo. La enfermera no podrá ser nunca como la madre del paciente, pero sí tiene unas obligaciones de beneficencia muy elevadas, desde luego superiores a las del público en general. Estas obligaciones no llegan al punto de que tenga que dar al enfermo el cariño de una madre o una esposa, pero su relación con él tampoco puede consistir sólo en el mero trato correcto. De la enfermera se espera más, un fuerte apoyo emocional, que sin duda no es exigible al conjunto de los mortales.

En cualquier caso, los profesionales sanitarios tienen un compromiso de excelencia. Eso es lo que debió de pensar el autor hipocrático del libro *Sobre el médico*, cuando escribió: “Las relaciones entre el médico y sus pacientes no son algo de poca monta, pues éstos pasan a cualquier hora junto a objetos de muchísimo valor”.^{xxx}

^{xxx} *Sobre el médico*, cap. 1.