

# La Excelencia: una poderosa idea

"Nada es tan poderoso en este mundo como una idea expresada en el momento oportuno" (*Víctor Hugo*).

## **L**as ideas mueven el mundo

No es un eslogan. La expresión "las ideas mueven, el mundo", en realidad es más que un eslogan. Es una de las mayores verdades que podemos descubrir. "Nada es tan poderoso en este mundo como una idea expresada en el momento oportuno" (*Víctor Hugo*).

Platón lo comprendió muy bien. Advirtió que los objetos y las estructuras de nuestro mundo pueden considerarse reflejos de nuestras ideas. Lo que hacemos es consecuencia de lo que pensamos.

Consideremos el poder de la idea de libertad en la historia de la política humana. O el impacto de la idea de Dios en el curso de la civilización. "La Historia de la humanidad es la historia de las ideas". (*L. Von Mises*). La cultura y la vida de cualquier grupo de personas y de toda organización, es el resultado de las ideas que operan en la mente de esas personas y de toda organización, de las ideas centrales, de las suposiciones de fondo que lo conforman todo.

A veces los filósofos llaman "presupuestos" a esas suposiciones de fondo que constituyen los rieles por los que circulan los trenes de nuestro pensamiento y acción. "Las ideas empujan invisiblemente, sin revolución aparente". (*M. Blondel*).

*Marcelino Pérez F.*  
Psicólogo y Pedagogo.  
Investigador e Historiador  
Docente de la UPSA.

---

Etimológicamente la palabra excelencia proviene de dos raíces latinas que, unidas, significan "levantarse por encima de".

---

Quiero referirme a uno de los presupuestos que tenemos para abordar nuestro trabajo con nuestros semejantes. Una idea que puede dominar nuestro pensamiento y dirigir todos los esfuerzos en una u otra dirección. Idea que está relacionada con la satisfacción personal y el espíritu corporativo: Es la idea de Excelencia.

Esta idea determina por sí sola, la dinámica básica de una organización, nos prepara para el éxito duradero o nos aparta de lo que es más importante en la vida humana y nuestro desarrollo.

Etimológicamente la palabra excelencia proviene de dos raíces latinas que, unidas, significan "levantarse por encima de". La excelencia es siempre una situación real de rendimiento superior que surge de un estado originario de potencialidad. Pero ésta es una explicación abstracta.

Permítaseme simplificar el concepto describiendo tres modelos de excelencia. Será útil examinar brevemente estas tres formas de pensar y valorar sus diferencias.

En nuestra época tal vez no haya supuesto más importante para las tareas corporativas que la idea de excelencia como guía de nuestros pensamientos y acciones.

### **El modelo competitivo de excelencia**

Primer modelo de excelencia. Es una herencia del pensamiento occidental de Grecia y Roma, y de la tradición europea en que se ha desarrollado. Lo podemos llamar modelo occidental competitivo.

Este modelo de excelencia consiste en ganar un juego frente a un adversario. Es como cualquier competición en la que, a fin de que

haya un vencedor, tiene que haber un perdedor o un grupo de perdedores. No puedo perder un partido de tenis a menos que mi adversario gane. Una nación no puede ganar una guerra, a menos que el otro bando haya sido derrotado. "En nuestro sistema, un hombre llega a medir su grandeza por los pesares, envidias y odios de sus competidores". (R. W. Emerson).

En este modelo para alcanzar un estado de excelencia en cualquier empresa dada, tengo que vencer a los demás que se enfrentan a mí. La excelencia competitiva, es un estado de levantarse por encima de la multitud y recibir los trofeos de la victoria.

Esta ha sido siempre en Occidente la comprensión dominante de la idea, ya desde la época en que Julio Cesar anunció: "veni, vidi, vinci" (llegué, vi y vencí). Para los seguidores de éste método "ganar no es todo, es lo único". (V. Lombardi).

Ese espíritu se manifiesta en el deporte y sobre todo en la política, que es más un deporte y una competición, que un ejercicio de diplomacia y arte de gobierno.

Casi todos hemos sido educados en una experiencia escolar competitiva en la que se practican deportes, se vencen exámenes y se ostentan rangos. Este es el *zeitgeist*, el espíritu de nuestra época y las corrientes más profundas de nuestra cultura.

El modelo competitivo de victoria del mundo occidental tiende a alentar el pensamiento individualista y competitivo de la excelencia. Pero, está demostrado que el individualismo fuera de control y el pensamiento excesivamente competitivo está fragmentando nuestra sociedad.

Tomemos como ejemplo el ejercicio actual de la abogacía. Pasaron los tiempos en que ganar o perder tenía menos importancia que el hecho de impartir justicia.

La estrategia de "tierra quemada", tan generalizada en nuestros días, ha cambiado las reglas de juego y creado un nuevo mundo de estrés para los profesionales del derecho. Algo parecido pudiéramos decir de la práctica de la medicina.

Por otra parte está claro que en todos los campos competir es algo muy saludable, pero el pensamiento exclusivamente competitivo es muy problemático. Además de alentar un individualismo excesivo y una agresividad inadecuada, el modelo competitivo de excelencia lleva implícito un problema aún mayor. No distingue entre la excelencia individual y lo que con propiedad puede llamarse excelencia competitiva. Existe una forma de excelencia individual, personal, que no tiene que ser necesariamente competitiva. Y lo que es más importante, podemos poseer excelencia competitiva sin poseer excelencia individual. Aunque lo más probable es que un tipo de excelencia sea supuesto de la otra.

Las cosas nunca son iguales, y si nos dormimos en los laureles, es indudable que nos quedaremos atrás. La forma para ocupar un lugar en el mercado, o un cargo, no es brillar sólo momentáneamente en un entorno más bien oscuro, sino hacer todo lo que podamos para lograr la excelencia individual. Esto se aplica a seres humanos y a los equipos y empresas formados por individuos.

Necesitamos pensar en la excelencia de una manera que no sea meramente competitiva. En la vida hay muchas otras cosas aparte de la competición. Si tenemos algo

importante que decir, debemos decirlo. En realidad la mayoría de las personas que han triunfado en la vida piensan en otras cosas antes que en la competición.

### **El modelo de crecimiento comparativo**

Es nuestro siguiente modelo de excelencia. Está bien expresado en un antiguo proverbio hindú que dice "No hay nada noble en ser superior a otro hombre. La verdadera nobleza consiste en superarse a sí mismo".

Articula este proverbio el modelo de crecimiento comparativo. Tiene sus raíces en las distintas sabidurías de Oriente, desde el taoísmo al budismo, pasando por las diversas líneas del pensamiento hinduista.

En el modelo de crecimiento comparativo, juzgamos si nos estamos moviendo en una dirección de excelencia, no mediante la competencia de un rival externo, sino a través de la comparación de nuestro estado actual con nuestro estado previo, de nuestro yo actual con nuestro yo anterior. Hacemos comparaciones en el tiempo, de forma diacrónica en vez de sincrónica o de uno a uno como en el modelo competitivo de victoria.

Existe una forma de comparación que, en su aplicación no es competitiva, interpersonal o interorganizativa, y es la que constituye el núcleo del modelo de excelencia de crecimiento comparativo.

El modelo de crecimiento comparativo propio de las tradiciones orientales se centra en el desarrollo y en lo que los filósofos llaman teleología, movimiento intelectual en dirección a un telos u objetivo. ¿Estoy más cerca de mis objetivos que ayer?. ¿Nos va mejor como empresa ahora que hace un año?. ¿Estamos

---

Necesitamos pensar en la excelencia de una manera que no sea meramente competitiva. En la vida hay muchas otras cosas aparte de la competición.

---

mejorando? ¿Cómo podemos conseguir mejor nuestros objetivos?, etc.

La nueva estrategia empresarial de la mejora continua de la calidad es una aplicación actual del modelo de crecimiento comparativo con respecto a las cuestiones de excelencia relacionadas con el producto, el servicio o la calidad del proceso.

No es por casualidad que este modelo esté presentado con un proverbio de una de las más grandes tradiciones religiosas.

Todas las grandes religiones del mundo tienen en común una estructura ideológica triple: exponen una concepción de donde estamos, señalan el ideal al que nos dirigimos, y trazan, un sendero de uno a otro punto. En

---

No sirve de nada saber  
dónde estamos y adónde  
queremos ir si no tenemos un  
plan de acción que nos lleve  
hasta allí ...

---

cualquier caso, la preocupación dominante es la mejora de nuestro estado. La salvación consiste en el movimiento hacia el objeto final, o se manifiesta mediante ese movimiento.

Está claro que cualquier amante del cambio radical en el mundo empresarial tiene que hacer lo mismo. Debe analizar exactamente donde está la empresa y cuáles son sus problemas fundamentales. Debe señalar entonces dónde debería estar la empresa, y finalmente planificar una solución positiva para que las cosas cambien.

Es evidente que todo enfoque diacrónico comparativo de excelencia requiere que tengamos una concepción muy clara de ¿dónde queremos llegar? ¿Qué objetivos perseguimos?. ¿Qué ideales queremos encarnar? ¿Qué nivel de rendimiento aspiramos tener?. Es importante tener clara la

idea de dirección para iniciar de manera efectiva cualquier estrategia encaminada al éxito.

Además la aplicación del modelo de crecimiento comparativo requiere un cierto grado de conocimiento de uno mismo, recordar dónde hemos estado y comprender dónde nos encontramos en relación con nuestro objetivo.

A continuación necesitamos una estrategia para mejorar, para avanzar de nuestra situación actual al punto que está más cerca de nuestro ideal. No sirve de nada saber donde estamos y adonde queremos ir si no tenemos un plan de acción que nos lleve hasta allí o nos permita avanzar en la dirección correcta.

Y, finalmente, necesitamos una manera de medir nuestro avance, un sistema métrico sugerido por el objetivo de nuestro viaje y conceptualmente relacionado con él. La comparación siempre es relativa a una escala de medición.

El modelo de crecimiento comparativo puede llevarnos a la excelencia y a la competitividad, pero plantea algunos problemas que debemos examinar.

El modelo de crecimiento comparativo respecto a la excelencia puede alentar el egoísmo y un estrecho punto de vista, centrado en uno mismo, que se convierte luego en algo problemático. En algunas filosofías orientales existe la tendencia a ser excesivamente egoísta y a perder fácilmente el contacto con las personas que nos rodean. Se puede perder interés en estructuras, organizaciones y relaciones que no sirven obviamente a nuestro objetivo egoísta y, como consecuencia, empobrecer la vida involuntariamente. Lo que puede aplicarse a uno como individuo, puede también aplicarse a cualquier negocio, empresa o institución.

Si el modelo de crecimiento comparativo alienta el egoísmo, puede llevar a un estado mental y a una forma de conducta que,

irónicamente, pueden resultar autodestructivos. El egoísmo es autodestructivo. El altruismo es gratificante. No queremos sugerir que haya algo de incorrecto o autodestructivo en un saludable interés hacia uno mismo. Lo que resulta problemático es el carácter exclusivo de un interés hacia uno mismo que no abarque intereses más amplios.

En última instancia, en nuestro mundo, la persona o la institución que mira más allá del egoísmo estrecho y el autocontrol, por más importante que estos sean, y ven una imagen más grande, contribuyendo con energía y tiempo a progresos y estructuras que trascienden la inmediatez del egoísmo, serán las más prósperas.

### **El modelo cooperativo de excelencia**

El tener modelo de excelencia es el que parece que se está descubriendo en Occidente en los últimos años. Este modelo se desarrolla en los campos de la salud, las finanzas y la industria. Se centra en aspectos que están más allá de las personas o negocios concretos y nos lleva hacia una manera de relacionarnos que nos mantiene al día de los últimos descubrimientos de la ciencia moderna.

Se basa en la premisa de que una persona puede tener relaciones muy distintas con un compañero o con una empresa. Estas relaciones tienen un amplio espectro y un interesante orden.

La relación más negativa que existe entre individuales o instituciones es la relación combativa. La postura primaria en esta relación es la lucha. Las empresas luchan en el mercado y los mercados pueden hallarse en una amarga lucha por la supervivencia. La lucha a veces es necesaria, pero lo triste es que podemos adoptar una postura combativa cuando no es necesario. Cuando competimos con alguien, a veces miramos hacia nuestro objetivo y a veces hacia nuestro rival. La competencia puede ser vigorosa y productiva, o ser agotadora y factor de distracción.

Diferente es cuando nos encontramos en

nuestro análisis con la relación cooperativa. Aquí la postura característica es el acuerdo. Las actitudes clave, las acciones y las consecuencias son la aquiescencia, el compañerismo y la multiplicación de esfuerzos para hacer el trabajo. Las actitudes claves, las acciones y las consecuencias pueden resumirse en la frase "interacción sinérgica".

Cuando colaboramos con otros, nos asociamos, damos lo mejor de nosotros mismos y de lo que sabemos y pensamos y actuamos de una forma que tal vez solos no habríamos conseguido.

Los colaboradores no piensan exactamente igual, pero la armonía entre ellos basta para que sus diferencias creen una

---

en el modelo colaborativo  
un ser humano individual, o  
una organización de  
individuos, contribuye a su  
propia excelencia mediante  
sus propias acciones...

---

nueva perspectiva y cada uno aprenda del otro. "Cuando todos pensamos igual, entonces es que nadie piensa". (W. Lippmann). La colaboración está relacionada con la comunidad, la creatividad, el aprendizaje, la construcción y la apertura de nuevos caminos.

El modelo de excelencia colaborativa ve este estado de máximo logro personal, tan buscado, en término de relaciones. Para decirlo de manera más general, en el modelo colaborativo un ser humano individual, o una organización de individuos, contribuye a su propia excelencia mediante sus propias acciones, pero los límites de su identidad no circunscriben los contornos de su potencial.

---

En realidad la esencia de la excelencia empresarial es de naturaleza colaborativa, y eso significa que la realidad del espíritu cooperativo se halla en el núcleo de la excelencia empresarial.

---

En un plano ideal, la sinergia, genera capacidades que no pueden generar por sí solos los individuos. En su nivel más profundo, la colaboración no es sólo uno de los muchos medios posibles que llevan a la excelencia, sino también un componente inevitable de toda forma de excelencia.

Los empresarios han empezado a valorar cada vez más la colaboración, aunque se trate sólo de una valoración parcial.

El trabajo en equipo se está convirtiendo en el punto de mira de muchas organizaciones. La tecnología actual posibilita nuevas relaciones con clientes y proveedores, y el concepto de alianzas estratégicas está cobrando importancia en muchas industrias. Sin embargo éste énfasis actual es de miras muy estrechas, ya que sólo desea buenos resultados.

El punto más profundo, que muchas veces no se tiene en cuenta, es que el pensamiento y el trabajo colaborativos, correctamente comprendidos y puestos en práctica, pueden crear unas relaciones más productivas y satisfactorias, que crearán, a su vez organizaciones mejores y más fuertes.

La excelencia personal depende siempre de la relación y lo mismo ocurre con la excelencia empresarial. En realidad la esencia de la excelencia empresarial es de naturaleza colaborativa, y eso significa que la realidad del espíritu cooperativo se halla en el núcleo de la excelencia empresarial.

En el mundo empresarial de hoy no hay camino más recto y seguro hacia el tipo de

poder más amplio y productivo que la práctica de compañerismo colaborativo, con sus correspondientes fuerzas motivacionales.

El trabajo en colaboración requiere tomarse en serio las ideas de otras personas, tratar a nuestros asociados como individuos con mente, con experiencia intelectual auténtica de la cual podemos beneficiarnos. La colaboración se basa en la verdad, pero si no se comparte la verdad, no es posible ninguna interacción, sinérgica. Para llegar a la cima de la excelencia humana, el espíritu cooperativo tiene que ser de colaboración. No hay ningún jefe que pueda hacerlo todo. Un jefe será una persona que aprende igual que cualquier otro socio de la empresa.

Cuando consideramos los efectos potenciales de una concepción colaborativa de excelencia, llegamos a apreciar el poder de una idea, el impacto de una verdad y el papel que desempeña lo que pensamos en lo que hacemos. Las ideas mueven el mundo y además..., están exentas de impuestos.

#### BIBLIOGRAFIA

- GABRAITH, John Kenneth. *Una Sociedad Mejor* (The Good Society). Barcelona. Crítica
- MORRIS, Tom. *Si Aristóteles dirigiera la General Motors*. Un enfoque ético empresarial. Barcelona. Planeta.
- Código de Ética Empresarial. Cainco - Santa Cruz