

# **El humanismo cristiano en la dirección de empresas**

Us oferim el text íntegre de la conferència inaugural del Simposi de l'IESE en el 50è aniversari, pronunciada per Mons. Xavier Echevarría el 16 de maig. Versió original en castellà.

17/05/2008

**El humanismo cristiano en la dirección de empresas**

Mons. Javier Echevarría, Prelado del Opus Dei

Conferencia inaugural del Simposio del IESE en el 50 aniversario

Barcelona, 16-V-2008

Me llena de alegría estar de nuevo en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, con motivo de la celebración del quinquagésimo aniversario de su fundación. Fui testigo del interés con que San Josemaría Escrivá de Balaguer promovió sus primeros pasos, y del empeño con que impulsó su desarrollo. Doy gracias a Dios por el trabajo realizado y le pido que el IESE siga produciendo frutos abundantes en el futuro, y llevando a cabo la misión que le confiara San Josemaría.

Se me ha propuesto hablar del humanismo cristiano, en este Simposio internacional, que tiene

como punto central la búsqueda de modelos más humanos para la gestión de la empresa, a todos los niveles. El tema resulta muy actual. En efecto, el humanismo cristiano tiene mucho que ofrecer para que la actividad empresarial no pierda de vista que «el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social» 1 . Con estos términos lo declaró el Concilio Vaticano II, al tiempo que recordaba que «la actividad económica debe ejercerse siguiendo sus métodos y leyes propias, dentro del ámbito del orden moral, para que se cumplan así los designios de Dios sobre el hombre» 2 .

Todo humanismo remarca la centralidad del hombre, y trata de que las personas desarrollen su propio ser. Sin embargo, a lo largo de la historia, han aparecido muchos humanismos y, aunque la valoración del tema humano podría

considerarse como un vago elemento común, no todos esos enfoques son iguales, ni equivalentes, desde el punto de vista moral y social. Unos llevan a un individualismo exacerbado. Otros anulan o diluyen en gran medida la libertad individual dentro de lo colectivo.

Por contraste, el humanismo cristiano, tal como se presenta en las enseñanzas sociales de la Iglesia <sup>3</sup>, ofrece una visión completa de la persona: una visión que considera a la vez la dimensión individual y la social; y no reduce al hombre a un nivel puramente intramundano, sin más horizontes que los derivados de la utilidad o del hedonismo. El humanismo cristiano se opone tanto a las ideologías relativistas, como a aquellas teorías que se presentan como “neutrales”, pero que, en el fondo; destacan unos valores que fácilmente acaban por reducir a las personas a meros recursos

productivos o a simples consumidores, valorándolas casi exclusivamente en su calidad de potenciales generadores de ingresos para la empresa.

El humanismo cristiano aporta un sólido fundamento para cambiar una tendencia, que —como ha señalado el Papa Benedicto XVI—, al estar «profundamente marcada por un subjetivismo que tiende a desembocar en el individualismo extremo o en el relativismo, impulsa a los hombres a convertirse en única medida de sí mismos. Perdiendo de vista otros objetivos que no estén centrados en el propio yo, transformado en único criterio de valoración de la realidad y de sus propias opciones» 4 .

### ***Cristo, medida del verdadero humanismo***

Los cristianos tenemos una referencia precisa para actuar bien y

construir unas relaciones plenamente humanas: Nuestro Señor Jesucristo, que es *el Camino, la Verdad y la Vida* (*Jn 14, 6*), *la luz de mundo* (*Jn 8, 12*), *la imagen de Dios invisible* (*Col 1, 15*), siendo de condición divina, *se anonadó a sí mismo tomando la forma de siervo, hecho semejante a los hombres; y mostrándose igual a los demás hombres* (*Flp 2, 6-7*). Es «perfecto Dios y perfecto hombre» según una antigua profesión de fe que se remonta a los primeros siglos de nuestra era 5, que San Josemaría gustaba de repetir. Cristo, sin dejar de ser Dios, es también por la Encarnación hombre de carne y hueso, y «trabajó con manos de hombre, pensó con inteligencia de hombre, obró con voluntad de hombre, amó con corazón del hombre» 6.

Conviene dejar claro, sin embargo, que el seguimiento de Cristo no

supone de ningún modo un simple “humanismo”. Jesucristo vino a traer la salvación del pecado, a restituir a los hombres a la amistad con Dios, a abrir para todos las puertas de la vida eterna. Lo ha expresado acertadamente el actual Romano Pontífice, cuando en su libro “Jesús de Nazaret” formula una pregunta que viene a los labios de muchos no cristianos: ¿qué ha traído al mundo el Mesías, si no ha portado consigo la paz universal ni ha acabado con la miseria del mundo? La respuesta del Papa es contundente, dentro de su sencillez: «Ha llevado el Dios de Israel a los pueblos, (...) la palabra del Dios vivo. Ha traído la universalidad, que es la grande y característica promesa para Israel y para el mundo. La universalidad, la fe en el único Dios de Abraham, Isaac y Jacob, acogida en la nueva familia de Jesús que se expande por todos los pueblos, superando los lazos carnales

de la descendencia: éste es el fruto de la obra de Jesús» 7 .

Hay otros humanismos, en cambio, no sólo ajenos a Jesucristo, sino cerrados a Dios y a la trascendencia. A veces, llegan incluso a considerar cualquier referencia a Dios como una rémora para afirmar la dignidad del hombre o para que éste alcance su plenitud. En realidad, sucede todo lo contrario: Dios no sólo no priva al hombre de su dignidad, sino que le proporciona su más sólido fundamento y su plena y auténtica realización. Al mismo tiempo, la revelación cristiana aporta luces nuevas para comprender a la criatura racional en sus dimensiones más profundas.

Frente a los “humanismos” cerrados a Dios y al espíritu, plasmados en ideologías que terminan por someter a los ciudadanos de este mundo al dominio de otros, los cristianos

presentamos al mismo Cristo, convencidos con plena certeza de que Él es el perfecto modelo de humanidad, luz poderosa para humanizar la sociedad entera y, por tanto, también el mundo de la empresa y sus articuladas relaciones.

El día anterior a su elección como Romano Pontífice, el cardenal Joseph Ratzinger en una memorable homilía mencionaba la tentación del fundamentalismo; y advertía, al mismo tiempo, de otro peligro: el de la «dictadura del relativismo que no reconoce nada como definitivo y que sólo deja como última medida el propio yo y sus deseos. Nosotros, en cambio, tenemos otra medida: el Hijo de Dios, el verdadero hombre. Él es la medida del verdadero humanismo» <sup>8</sup>. Pocos días después, ya como sucesor de Pedro, insistió de nuevo en señalar a Cristo como «la medida del verdadero humanismo» <sup>9</sup>. Y en su encíclica *Spe salvi* ha

expresado la misma idea desde otra perspectiva. Lo ha hecho a partir de la figura de Jesús tal como aparece representado en algunos sarcófagos antiguos: como el verdadero “filósofo”. Con esta imagen, los primeros intelectuales cristianos asimilaban a Jesucristo a los grandes pensadores de la antigüedad, que enseñaban acerca del hombre y del arte de vivir dignamente. «Cristo es el verdadero filósofo», afirma el Papa. Y añade: «Él [Cristo] nos dice quién es en realidad el hombre y qué debe hacer para ser verdaderamente hombre» 10 .

El mensaje cristiano, pues, no está desvinculado del discurrir de la criatura sobre la tierra. Con su presencia en el mundo y con sus palabras, Jesús «manifiesta plenamente el hombre al propio hombre y le descubre la sublimidad de su vocación» 11 . Nos presenta un nuevo modo de entender la persona

y lo humano. Nos trae un atractivo humanismo, que ilumina los diferentes ámbitos de nuestra existencia, en beneficio de todos los demás; un humanismo con alcance universal.

Quizá podríamos preguntarnos: tomar hoy a Jesucristo como medida del verdadero humanismo, ¿no es apoyarse en el pasado? ¿No resulta anacrónico para una sociedad que algunos presentan como post-cristiana? La respuesta clara, gozosa, se manifiesta con un “no” neto. ¡No! ***Cristo vive . Esta es la gran verdad que llena de contenido nuestra fe*** 12 , exclamaba San Josemaría. Y, comentando la Carta a los Hebreos, añadía: ***no es Cristo una figura que pasó. No es un recuerdo que se pierde en la historia*** 13 . ***Cristo vive y vivirá siempre: ayer, hoy y por los siglos*** ( *Hb 13, 8* ) 14 . Lejos de ser un personaje del pasado, Jesucristo es verdaderamente

contemporáneo a todos los tiempos. Los cristianos, por gracia de Dios, sabemos que vive y que es, para todos, la medida exacta del verdadero humanismo.

## *El humanismo cristiano en la empresa*

Pasemos a tratar ahora del humanismo en la dirección de empresas. Como en toda labor de gobierno de hombres, también en este campo subyace una determinada visión de la persona, de la propia empresa y de su misión en la sociedad. El humanismo cristiano, por tanto, y sus propuestas, al aportar una rica concepción de nuestro ser humano, no sólo no resulta extraño a la dirección de empresas, sino que le proporciona una perspectiva realmente humanizadora, atenta al servicio de los demás, descubridora de nuevos horizontes. Sus contenidos incluyen

principios y normas morales concretas; pero, en último término, la referencia principal queda trazada por las obras y las palabras de Jesucristo. Él se nos presenta como modelo vivo, permanente; como la norma esencial de la conducta moral. Lo refleja, de modo muy particular, su mandato del amor al prójimo, que tiene al mismo Jesús por ejemplo y medida (cfr. *Jn* 15, 12).

La verdadera *filantropía* (amor a los demás hombres, según el significado del término griego original, deformado a veces por el uso y abuso de esta palabra) lleva a valorar a las personas por sí mismas, más allá de la consideración de lo que producen o aportan a la sociedad. Hoy día, entre muchas gentes, y también en foros y convenciones internacionales, se suele reconocer que cada persona es merecedora de reconocimiento y respeto. Esta convicción se encuentra muy

arraigada —al menos en la teoría— y es fruto en gran parte de la influencia del cristianismo. El Romano Pontífice aludió a esta realidad en su reciente discurso en la ONU, con motivo de los sesenta años de la Declaración universal de los derechos del hombre 15 .

La afirmación de la dignidad de cada persona adquiere particular resonancia y su más concreta expresión desde la fe cristiana. Como señaló San Jose-maría, ésa es la gran osadía de la fe cristiana: proclamar el valor y la dignidad de la humana naturaleza, y afirmar que, mediante la gracia que nos eleva al orden sobrenatural, hemos sido creados para alcanzar la dignidad de hijos de Dios. Osadía ciertamente increíble, si no estuviera basada en el decreto salvador de Dios Padre, y no hubiera sido confirmada por la sangre de Cristo y reafirmada y hecha posible

por la acción constante del Espíritu Santo 16 .

El humanismo cristiano exige, pues, superar la estructura del egoísmo, del mero utilitarismo, y sustituirla por la de la reciprocidad y la donación. Es verdad que la lógica del mercado y las relaciones estrictamente contractuales se basan en el intercambio, pero ese comercio, ese trato, ha de llevar a la reciprocidad, de modo que ambas partes salgan beneficiadas. En la empresa, que está formada por personas que se asocian y colaboran en una tarea común, los empresarios y los trabajadores forman una comunidad donde han de darse relaciones de reciprocidad, pero que —como ocurre en toda relación humana— pueden y deben ser también cauce para la donación mutua, para un servicio en el mejor sentido del término, como contemplamos en el quehacer de Jesucristo.

Desde la perspectiva de la doctrina social de la Iglesia, la empresa es ante todo una comunidad de personas libres y responsables que se asocian para llevar a cabo una obra común, dentro de la cual trabajan, aportan recursos, se desarrollan en su humanidad y contribuyen eficazmente a la producción de bienes y servicios. Como remarcaba el Papa Juan Pablo II, «la empresa no puede considerarse únicamente como una “sociedad de capitales”; es, al mismo tiempo, una “sociedad de personas”, en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo» 17 .

Al enfocar de este modo las múltiples funciones sociales de la empresa, se llega a descubrir el valor instrumental de los beneficios, en orden a otros fines más elevados. El

mismo Pontífice Juan Pablo II no duda en reconocer «la justa función de los beneficios, como índice de la buena marcha de la empresa»; pero añade enseguida que «la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera» 18 .

San Josemaría defendió con energía la importancia del trabajo humano, que va mucho más allá de su valor económico, aunque lo incluya. Es **hora de que los cristianos digamos muy alto** —afirmaba— **que el trabajo es un don de Dios, y que no tiene ningún sentido dividir a los hombres en diversas categorías según los tipos de trabajo, considerando unas tareas más**

**nobles que otras. El trabajo, todo trabajo, es testimonio de la dignidad del hombre, de su dominio sobre la creación. Es ocasión de desarrollo de la propia personalidad. Es vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia; medio de contribuir a la mejora de la sociedad, en la que se vive, y al progreso de toda la Humanidad 19 .**

Esta alta y completa consideración de toda tarea profesional honrada exige una adecuada organización empresarial y unas determinadas condiciones laborales. Reclama, de parte de los directivos, organizar la empresa de modo que se respete y favorezca la dignidad de las personas y los derechos humanos; pide igualmente articular una adecuada participación y establecer sistemas que favorezcan el desarrollo personal de quienes están implicados

en la misma empresa. Esta dimensión, que podríamos denominar estructuradora de la labor directiva, constituye una verdadera exigencia ética que no tiene por qué oponerse a la eficiencia de los productos ni a los resultados económicos. Al contrario: muchos estudiosos afirman que la atención a las personas y a su desarrollo integral son la principal clave para la buena marcha de una empresa.

## Humanismo cristiano en el directivo empresarial

Más allá de esa dimensión estructural de la dirección de las organizaciones, el humanismo cristiano ha de plasmarse sobre todo en las personas. Me refiero ahora a quienes promueven y dirigen las diferentes empresas. Su tarea exige formación, experiencia, capacidades técnicas y —no en último lugar— ejercicio de las virtudes.

La fe cristiana enseña a todos el camino de esos hábitos operativos buenos y su ejercicio; especialmente —se puede afirmar con verdad— a los que se ocupan de tareas directivas. Las virtudes les enriquecen no sólo como personas, sino también como directivos. La práctica de las virtudes humanas (que en un cristiano están informadas por la caridad) se demuestra muy importante en la tarea de dirección de empresas. Me ceñiré a considerar brevemente la necesidad de querer y de servir a los demás.

Querer a las personas, a todas y a cada una, respetarlas como merecen, exige en primer término descubrir a cada individuo en su propia singularidad: sus necesidades, su manera de ser, sus capacidades, sus circunstancias. Nunca pueden considerarse como simples recursos, o como números de una estadística, o

como piezas para el diseño de una determinada estrategia. Por ejemplo, cuando se les confía una responsabilidad o el cumplimiento de una misión, son siempre acreedores de respeto y consideración a su inteligencia e iniciativa. Cualesquiera que sean sus situaciones —trabajadores, clientes, accionistas o proveedores—, todos han de verse tratados con afabilidad y comprensión: con todos se ha de seguir la *regla de oro* que nos dejó el Señor: *todo lo que queráis que hagan los hombres con vosotros, hacedlo también vosotros con ellos* (Mt 7, 12).

En este contexto, resulta preciso dar espacio al trato individualizado, al diálogo personal. La vida de una empresa ofrece constantes ocasiones para imitar también en esto a Jesucristo, siempre disponible para atender a las personas que acudían a Él en busca de ayuda. Ese trato personal, cauce para la ayuda y el

servicio, forma parte muy importante del verdadero humanismo.

A ejemplo del Hijo del Hombre, que *no ha venido a ser servido sino a servir* (Mt 20, 28), el humanismo cristiano tiene en gran estima el espíritu de servicio, el deseo de trabajar para contribuir al bien de los demás.

Este espíritu de servicio empieza por prepararse bien para el ejercicio de la profesión, llega a descubrir las necesidades reales de los demás y a hacer todo lo posible por atenderlas. En la empresa, como en toda organización o comunidad de personas, se presentan continuas oportunidades de servir a los otros. No cabe regularlo todo —sería inhumano—, ni se puede reducir el ambiente y el buen desarrollo de la empresa a un listado meticuloso de derechos y deberes. Como toda

sociedad constituida en bien de los otros, también la comunidad empresarial se edifica y desarrolla gracias a personas gustosa y generosamente comprometidas, dotadas de espíritu de servicio, que debe traducirse en la colaboración con los demás, mediante la disponibilidad para una solidaridad y atención mutua, para ofrecer el consejo oportuno, para transmitir experiencias; en una palabra, para no desentenderse de nadie.

Otro rasgo muy amado y cultivado por San Josemaría Escrivá, que forma parte importante del humanismo cristiano, es la coherencia personal: **una unidad de vida** —decía— **sencilla y fuerte, en la que se funden y compenetran todas nuestras acciones** 20 .

La *unidad de vida* se opone a llevar la relación con Dios, de una parte, y —de otra y como separado— el

quehacer profesional, familiar o social. La conducta cristiana del hombre de empresa ha de manifestarse en su trabajo directivo, sin caer ni en actitudes materialistas ni en falsos espiritualismos. San Josemaría, desde los inicios de su actividad pastoral, decía a quienes se acercaban a su labor sacerdotal que **tenían que saber *materializar la vida espiritual*** 21. Lo afirmaba, sobre todo, desde la fe cristiana, que proclama la Encarnación del Verbo de Dios. Al contemplar esta gran manifestación del amor del Señor por sus criaturas, insistía en la posibilidad de llenar de sentido espiritual todo el universo material. Por eso, no dudaba en sostener que cabe proponer, con toda coherencia, un ***materialismo cristiano*** que se opone audazmente a los materialismos cerrados al espíritu 22.

El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, mediante su tarea formativa, está llamado a contribuir a que este hermoso ideal se haga realidad en muchos hombres y mujeres. El celo sacerdotal de San Josemaría vibraba con estos afanes cincuenta años atrás, cuando —bajo su impulso— el IESE comenzó sus pasos.

Como gran Canciller de la Universidad de Navarra, doy gracias a Dios porque —en estas décadas— el Señor se ha servido de vuestro trabajo, realizado con espíritu de servicio y competencia profesional, y del que llevaron a cabo los que nos han precedido y nos contemplan ahora desde el Cielo, para inculcar en muchas personas estos ideales. Y como **Dios no se deja ganar en generosidad** -así se expresaba San Josemaría-, el Señor ha multiplicado esos frutos en las almas de muchas

personas, y en los más variados lugares.

Sé muy bien que en el IESE sentís vivamente y no decaéis en este reto de orientar a Dios, en servicio de los hombres, esta parcela del trabajo al que os dedicáis, como lo prueba con claridad la organización del presente simposio. A través de los diferentes programas, y con diversos medios, os esforzáis por transmitir esta riqueza espiritual e influir en el mejoramiento y humanización de amplios sectores de la sociedad.

A la vez, llenos de optimismo, consideremos que queda mucho por llevar a cabo; que el horizonte de una más profunda preocupación por los demás es muy amplio y sumamente atractivo.

Pero hay mucho por hacer. Es preciso llegar más lejos. Por eso, resulta decisivo, en primer lugar, que vayáis por delante en la práctica del

humanismo cristiano, cuyo contenido es inagotable. Una enseñanza muy gráfica de San Josemaría puede servir de síntesis práctica de lo que he querido recordaros: **mido la eficacia de las labores apostólicas** —del IESE, por tanto— **por el grado de santidad de las personas que allí trabajan.**

No lo dudemos: también el IESE, por su búsqueda de la perfección humana y cristiana, en el ámbito en que os desenvolvéis, puede y debe ser escuela de santidad. Con gran acierto os recordó San Josemaría, en su visita a este lugar en 1972, y lo demostró *con el evangelio en la mano* (así, literalmente), que el Maestro encomia y pone como modelo la figura del administrador —del *manager* — honradamente fiel.

En las manos de la Santísima Virgen, por intercesión de San Josemaría, pongo a los profesores, directivos,

empleados, alumnos y antiguos alumnos del IESE, con sus familias.

---

1 Concilio Vaticano II, const. past. *Gaudium et spes*, n. 63.

2 Ibid., n. 64.

3 Ver, por ej., el Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa, publicado por la Pontificia Comisión “Justicia y Paz”, Libreria Editrice Vaticana, Roma 2004.

4 Benedicto XVI, Mensaje a los miembros de las Academias Pontificias, 5-XI-2005.

5 Cfr. Símbolo Atanasiano (Quicumque).

6 Concilio Vaticano II, Const. past. ‘*Gaudium et spes*, n. 22.

7 Joseph Ratzinger-Benedicto XVI, *Jesús de Nazaret*, 2007, Ed. La esfera de los libros, p. 148.

8 Card. Joseph Ratzinger, Homilía en la Misa *pro eligendo Pontifice*, 18-IV-2005.

9 Benedicto XVI, Discurso al clero de Roma, 13-V-2005.

10 Benedicto XVI, Carta encíclica *Spe salvi*, 30-XI-2007, n. 6.

11 Concilio Vaticano II, Const. past. *Gaudium et spes*, n. 22.

12 San Josemaría, *Es Cristo que pasa*, n. 102.

13 San Josemaría, *Camino*, n. 584.

14 San Josemaría, *Conversaciones*, n. 72.

15 Cfr. Benedicto XVI, Discurso a la Asamblea General de las Naciones Unidas, 18-IV-2008.

16 San Josemaría, *Es Cristo que pasa* , n. 133.

17 Juan Pablo II, Carta encíclica *Centesimus annus* , 1-V-1991, n. 43.

18 *Ibid* ., n. 35. 19 San Josemaría, *Es Cristo que pasa* , n. 47.

20 San Josemaría, *Es Cristo que pasa* , n. 126.

21 San Josemaría, Homilía *Amar el mundo apasionadamente* , 8-X-1967; en “Conversaciones”, n. 114

22 *Ibid* ., n. 115.

---

pdf | document generat  
automàticament des de <https://opusdei.org/ca-ad/article/el-humanismo-cristiano-en-la-direccion-de-empresas/> (19/02/2026)