

El Prelat en el 50è aniversari de l'IESE a Madrid: «Santificar el treball, transformar el món: un lideratge amb sentit cristià»

En el marc del 50è aniversari de l'inici de les activitats de l'IESE a Madrid, Mons. Fernando Ocariz, Gran Canceller de la Universitat de Navarra i prelat de l'Opus Dei, va visitar el campus i pronuncià aquesta conferència davant un auditori

de més de 600 empleats i antics alumnes.

07/07/2025

És per a mi un motiu d'alegria ser avui aquí, amb ocasió del 50è aniversari de les activitats de l'IESE a Madrid. Motiu d'alegria, veient el desenvolupament d'una iniciativa que ha ajudat moltes persones a créixer en professionalitat i a descobrir el sentit profund (social, cristià) del treball, realitat estimada per sant Josepmaria i central en els seus ensenyaments. Precisament, en aquesta intervenció, em centraré principalment en alguns dels seus textos.

Heu construït una de les escoles de direcció d'empreses més prestigioses del món. Us volia animar perquè, juntament amb els vostres èxits

externs avalats pels rànquings d'escoles de direcció d'empreses més rellevants, apuntéssiu també cap a altres èxits interns, que encara tenen més valor per a cadascun de vosaltres des de la perspectiva cristiana. Aquests èxits interns, que són compatibles amb èxits i fracassos des del punt de vista de negoci, són fruit de la feina ben feta per amor.

Per a aquests èxits interns no només importa què fem i amb quins resultats, sinó també com treballem i per què. És així, mitjançant aquests èxits interns, com l'impacte d'aquesta escola arribarà encara més lluny.

Realitat i valor humà del treball

Com deia sant Josepmaria: “El treball, tot treball, és testimoni de la dignitat de l’home, del seu domini sobre la creació. És una ocasió del desenvolupament de la pròpia personalitat. És un vincle d’unió amb els altres éssers, una font de recursos

per a sostenir la pròpia família; un mitjà de contribuir a la millora de la societat en la qual hom viu, i al progrés de tota la Humanitat” [1].

Sant Josepmaria parla aquí del perquè del treball en general. Per a vosaltres, el perquè del vostre treball es reflecteix en la missió de l'IESE: “Formeu líders que aspiren a tenir un impacte profund, positiu i durador sobre les persones, les empreses i la societat a través de l'excel·lència professional, la integritat i l'esperit de servei”.

Veritablement si compliu bé aquest propòsit tan inspirador arribareu al cor mateix de la societat. Millorareu el món des de dins. Doncs aquest propòsit tan noble que perseguiu es pot viure en totes les vostres activitats, no només aquelles amb més valor estratègic. Tota feina pot tenir un gran valor des del punt de vista interior.

“Ja en el mateix ordre natural, la dignitat del treball depèn no tant del que es fa, com de qui l'executa que, en el cas de l'home, és un ésser espiritual, intel·ligent i lliure” [2].

La dignitat natural del treball rau, doncs, en la dignitat espiritual de la persona humana, i serà major o menor en funció de la major o menor qualitat o bondat que aquest treball tingui com a acció espiritual. Ara bé, aquesta qualitat o bondat depèn essencialment de la llibertat: de l'amor —no com a passió o sentiment — sinó com a *dilectio* o amor electiu de la fi, com a acte propi de la llibertat [3].

Com ja us ensenyava Juan Antonio Pérez López, es tracta de fomentar en nosaltres i les persones que dirigim els motius transcendents: l'interès per servir bé els destinataris de la nostra feina, la connexió humana amb les persones, el compromís amb

el propòsit de l'empresa on es treballi. Això és en bona part allò que ens estimula per servir més i millor. I això es pot fer alhora que també s'aconsegueixen els resultats estratègics que les empreses necessiten i alhora que les persones oportunes desenvolupin les competències requerides.

També en aquest context resulten molt il·luminadores, i certament exigents, les següents paraules de Sant Josepmaria: “Convé no oblidar, per tant, que aquesta dignitat del treball està fundada en l'Amor. El gran privilegi de l'home és de poder estimar, transcendint així allò que és efímer i transitori. Pot estimar les altres criatures, dir un tu i un jo plens de sentit. I pot estimar Déu, que ens obre les portes del cel, que ens fa membres de la seva família, que ens autoritza a parlar-li també de tu a Tu, cara a cara.”

En altres paraules, estem fets per a l'Amor i el treball és una de les plataformes sobre les quals l'amor pot créixer dins nostre i en la societat. En això consisteix bona part de la vocació del cristià al món, a la societat. “Per això l’home no ha de limitar-se a fer coses, a construir objectes. El treball neix de l’amor, manifesta l’amor, s’ordena devers l’amor” [4].

Em va arribar fa poc una història inspiradora que va sortir fa molts anys a la revista Forbes que il·lustra aquesta connexió humana, aquest amor manifestat a través del treball. Ho va escriure una infermera d'urgències en un hospital americà que va ser testimoni d'un acte de lideratge sorprenent:

“Eren les 22:30 h aproximadament. L'habitació estava feta un desastre. Estava acabant de treballar a l'historial abans d'anar-me'n a casa.

El metge amb qui m'encantava treballar estava formant un nou metge, que havia fet una feina molt respectable i competent, dient-li el que havia fet bé i el que podria haver fet de manera diferent. Després va posar la mà sobre l'espatlla del jove metge i va dir: 'Quan vas acabar, vas veure el jove de neteja que va entrar a netejar l'habitació?' El jove se'l mirava sense entendre.

El metge gran va dir: 'Es diu Carlos. Fa tres anys que és aquí. Fa una feina fabulosa. Quan entra, neteja l'habitació tan ràpid que tu i jo podem atendre els nostres propers pacients ràpidament. La seva esposa es diu Maria. Tenen quatre fills'. Després va nomenar cadascun dels quatre nens i va donar l'edat de cadascú.

El metge gran va continuar dient: 'Viu en una casa llogada a unes tres quadres d'aquí, a Santa Ana. Han

vingut de Mèxic fa cinc anys. El seu nom és Carlos', va repetir. Després va dir: 'La setmana que ve m'agradaria que m'expliquis alguna cosa sobre el Carlos que ja no sàpiga. D'acord? Ara, veurem com estan la resta dels pacients'. La infermera va quedar sorpresa: 'Recordo estar-hi dreta escrivint les meves notes d'infermeria, atònita, i pensar: Acabo de presenciar un lideratge impressionant''.

De vegades es pot perdre aquest to humà de vista quan pensem en la feina des de la perspectiva de competir amb altres empreses per aconseguir més beneficis en comptes de pensar a servir les persones amb atenció i cura, amb amor.

Naturalment, les empreses tampoc no poden perdre de vista l'estratègia ni el benefici, que és senyal d'un servei de qualitat prestat de manera responsable i eficient. Però tan

important com els resultats econòmics, o més, és servir amb amor a la feina i amb amor a les persones.

El seu valor sobrenatural: la santificació del treball

“Per a un cristià, aquestes perspectives s’allarguen i amplien. Perquè el treball apareix com una participació en l’obra creadora de Déu que, en crear l’home, el beneí tot dient-li: Procreeu i multipliqueu-vos, empleneu la terra i domineu-la, i sotmeteu els peixos del mar i els ocells del cel, i totes les bèsties que es mouen damunt la terra (*Gen I, 28*). Perquè, a més a més, en haver estat assumit per Crist, el treball se’ns presenta com una realitat redimida i redemptora: no solament és l’àmbit en què l’home viu, sinó mitjà i camí de santedat, realitat santificable i santificadora” [5].

Què vol dir això de santificar de la feina?

Considerem dos aspectes fonamentals essencialment units entre si, i en què el Fundador de l'Opus Dei va insistir en innumbrables ocasions. En primer lloc, és palès que la dimensió sobrenatural del treball no és una cosa juxtaposada a la seva dimensió humana natural: l'ordre de la Redempció no afegeix res estrany al que el treball és en si mateix en l'ordre de la Creació; és la mateixa realitat del treball humà la que és elevada a l'ordre de la gràcia; santificar la feina no és “fer alguna cosa santa” mentre es treballa, sinó precisament fer santa la feina mateixa.

El segon aspecte, inseparable i, en certa manera, conseqüència de l'anterior, és que el treball santificat és santificador: l'home no sols pot i

ha de santificar-se i cooperar a la santificació dels altres i del món mentre treballa, sinó precisament mitjançant el seu treball, fent-ho humanament bé, servint les persones per amor a Déu.

Aquest esperit cristià en la realització del treball ha de preparar el món a reconèixer millor Déu i, així també contribuir a la sostenibilitat, a la pau, a la justícia social. “És necessari — recorda Lleó XIV— esforçar-se per posar remei a les desigualtats globals, que tracen solcs profunds d'opulència i indigència entre continents, països i, fins i tot, dins de les mateixes societats”.

Com explicava sant Josepmaria, hi ha una relació necessària entre la santificació del treball professional i la reconciliació del món amb Déu: “Unir el treball professional amb la lluita ascètica i amb la contemplació —cosa que pot semblar impossible,

però que és necessària, per contribuir a reconciliar el món amb Déu—, i convertir aquest treball ordinari en instrument de santificació personal i d'apostolat. No és aquest un ideal noble i gran, pel qual val la pena donar la vida?” [6].

Podem viure aquest ideal noble i gran a la feina, sigui quina sigui. Tingueu sempre aquesta perspectiva de servir a la societat, “*A world to change*”, com dieu en la vostra publicitat. M'agrada veure que en el vostre propòsit parreu de lideratge que sigui bo per a les persones, les empreses i també per a la societat.

Des de les empreses es pot fer molt bé a la societat, encara que també és cert que no tot allò que la societat necessita es pot aconseguir a través de les empreses, ja que aquestes estan limitades per la necessitat d'oferir un servei limitat i concret i

de generar beneficis, cosa que és part de la seva finalitat.

També calen estats, comunitats i famílies responsables. En la vostra formació, per tant, esforceu-vos per arribar a la persona en la seva totalitat, també en la seva dimensió espiritual, perquè des d'aquestes persones ben formades contribuïm a servir la societat, també en totes les seves dimensions. Aquest és el fruit de la santificació de la vostra feina ben feta per amor.

Per transformar el món hem de començar per nosaltres mateixos i deixar espai a Déu a les nostres vides i concretament en la feina. Hi ha unes conegudes paraules del Fundador de l'Opus Dei que tanquen una brevíssima i essencial delimitació del concepte de santificació de la feina, en forma de consell pràctic: “Posa un motiu sobrenatural a la teva ordinària tasca

professional, i hauràs santificat el treball” [7]. No es tracta de fer coses diferents, sinó fer les mateixes coses de sempre de manera diferent, amb un motiu sobrenatural que ens estimula a posar més esforç i més amor.

És a dir, l'activitat de treballar es fa santa quan es fa per un motiu sobrenatural. Però no s'ha d'entendre aquesta afirmació com una mena de “moral de les soles intencions”; no es tracta, en termes clàssics, de donar la primacia al *finis operantis* com a independent del *finis operis*, que quedaria privat de la seva pròpia rellevància.

El *finis operantis* és la motivació del que treballa, que pot estar moguda per motius de diversa índole — extrínsecs, intrínsecs, o transcendentals—, com diria Juan Antonio Pérez López. El *finis operis* és el que es tracta d'aconseguir amb

l'activitat, que pot ser servir al client, acabar un informe, aconseguir una meta. Per servir efectivament amb el nostre treball no és suficient tenir bones intencions, sinó arribar als fets concrets. “Per servir, servir” com deia sant Josepmaria.

L'ordre sobrenatural assumeix i eleva aquesta realitat humana, de manera que el treball és sant si “neix de l'amor, manifesta l'amor, s'ordena a l'amor” i si aquest amor és aquella “caritat de Déu que ha estat vessada en els nostres cors, per l'Esperit Sant que ens ha estat donat” [8]. Quan vivim aquesta unitat de vida de què tant parlava sant Josepmaria, aquesta caritat de Déu es vessa per totes les activitats de la nostra feina: informes, trucades, detalls petits acabats amb amor. El *finis operantis* penetra i informa des de dins el *finis operis* tot el nostre actuar.

El treball és sant, se santifica, quan està imperat i informat per l'amor a Déu i als altres per Déu. Aquesta és la substància d'aquell “motiu sobrenatural” que només cal posar a la feina per santificar-la; i s'entén encara millor que aquesta “intenció” tendeix *per se* a la perfecció humana del treball mateix: “No podem oferir res al Senyor que, dins les pobres limitacions humanes no sigui perfecte, sense màcula, fet atentament així mateix en els detalls més mínims: Déu no accepta les potineries. *No oferiu res que tingui defectes*, ens amonesta l'Escriptura Santa, *puix que no seria digne d'Ell* [9]. Per això, el treball de cadascú, aquesta feina que ocupa les nostres jornades i energies ha de ser una ofrena digna per al Creador, *operatio Dei*, treball de Déu i per a Déu: en un mot, un quefer aconclert, impecable” [10].

Però cal no confondre treballar amb perfecció amb el *perfeccionisme* que pot sortir de l'orgull i de la manca d'ordre. Hem de treballar bé, dins del que és raonable, sabent que tenim moltes ocupacions que reclamen la nostra atenció, a les quals també hem de portar l'amor de Déu.

El treball santificat no és només treball per Déu i per a Déu, sinó que és, alhora i necessàriament, treball de Déu, perquè és Déu qui santifica; Ell és qui estima primer i fa possible el nostre amor per mitjà de l'Esperit Sant, de qui la nostra caritat és una participació.

Perquè Déu obri en nosaltres i a través de la nostra feina (perquè la nostra feina sigui obra de Déu), necessitem obrir espais per a Déu en el nostre dia, espais per a l'oració i l'escolta —a casa, a l'oficina, al carrer, a l'església— per aconseguir aquella unitat amb Déu que permet

que Déu entri en totes les nostres accions.

Santificar el treball, en sentit objectiu, extern, estructural (per exemple, les finances o la comptabilitat), és inseparable no només de santificar amb el treball (en el dia a dia, a través de l'esforç concret per aconseguir unes metes específiques i servir certes persones), sinó també de santificar-se en el treball (creixent en amor), que és la conseqüència necessària i immediata de santificar el treball en el seu aspecte subjectiu (quant acció de la persona).

Certament, un treball subjectiu no santificat pot cooperar a la santificació del món, en la mesura que contribueixi a establir unes estructures socials, econòmiques, etc., naturalment eficaces i justes, cosa que és part imprescindible de l'ordenació segons Déu d'aquestes

estructures. Penseu aquí per exemple en els Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides.

Tanmateix, només un treball subjectiu santificat i, per tant, santificant de qui el realitza, coopera necessàriament no només a configurar un món just, sinó també informar-lo amb la caritat de Crist, santificar-lo. Naturalment, aquesta santificació del món des de dins requereix no una sinó moltes persones que santifiquin la seva feina i se santifiquin en la seva feina a totes les professions.

Ja ho deia sant Josepmaria quan afirmava que “s’han obert els camins divins de la terra”. Calen molts i moltes que vulguin caminar aquests camins per elevar al món des de dins, no a través de campanyes organitzades i possiblement ideològiques, que poden ser

polaritzadores, sinó a través del creixement interior de cadascú al seu propi lloc, obert a les persones del voltant i acollint així la gràcia de Déu que vol vessar fe, esperança i caritat al voltant nostre.

La peculiar rellevància del treball directiu

Teniu per davant un gran propòsit, educar líders d'empreses que crearan el context en què molts altres treballin i es desenvolupin com a persones mitjançant la seva feina. És una gran tasca preparar persones amb tanta responsabilitat.

Moltes vegades no tindran receptes clares sobre com interpretar un problema o resoldre una situació. En general, el treball directiu comporta un conjunt d'activitats com preveure, organitzar, coordinar i controlar el desenvolupament i els resultats de l'activitat d'una organització.

Davant d'una realitat tan complexa i variable, s'entén que a l'hora de teoritzar sobre la naturalesa o d'analitzar la pràctica del treball directiu sorgeixin interpretacions més o menys diverses [11]. Per això, la formació d'un directiu no requereix només memoritzar principis o recol·lectar eines de màrqueting, finances, estratègia o comptabilitat, sinó arribar a un enteniment prudencial que normalment s'adquireix amb una experiència ben assimilada.

La responsabilitat d'un directiu exigeix exercitar la prudència, que és la virtut més pròpia del treball directiu. Em ve a la memòria una coneguda afirmació de sant Tomàs d'Aquino: “que els savis ens ensenyin, que els sants resin per nosaltres, que els prudents ens governin”.

En el marc de les vostres sessions utilitzant el mètode del cas, els vostres alumnes aprenen a exercitar la prudència, a fer-se les preguntes clau, a aprofundir els arguments, a entendre els punts de vista dels altres sense prejudicis, i a canviar d'opinió.

En l'expressió més general, l'acció prudent requereix un coneixement suficient del passat (els precedents dels assumptes), l'atenció a les circumstàncies que delimiten l'assumpte present, i la previsió d'efectes futurs de les possibles decisions.

“La prudència, a més de ser l'hàbit perfectiu d'aquest tipus d'activitat (praxi), és l'única virtut intel·lectual l'objecte del qual és moral, és a dir, actua com una mena de pont entre les dues dimensions que permet conciliar el pensament amb l'acció”.

Exercitant la prudència a l'hora de dirigir, els participants dels vostres

programes creixeran com a persones moralment i intel·lectualment i seran capaços de crear entorns en què altres persones creixin, i contribueixin així a millorar la societat.

Altres característiques d'una bona feina directiva, em sembla que són l'obertura i la flexibilitat. Obertura de ment, per aprendre de l'experiència i de l'estudi. Obertura per entendre els canvis que calen en els nous temps. Obertura per acollir i valorar suggeriments o explicacions dels altres, sense presses ni admetre prejudicis. Saber escoltar.

Obertura per no tallar iniciatives arbitràriament, sinó promoure-les i canalitzar-les. Obertura per captar i acceptar oportunitats de canvis; en particular, obertura mental per canviar d'opinió: com deia sant Josepmaria, “no som com els rius que no poden tornar enrere”.

En fi, obertura de cor, per comprendre i estimar els altres. Aquesta obertura ens porta a acceptar els altres com són, sense jutjar i sense deixar-se portar per prejudicis, alhora que els podem desafiar a ser millors. Consisteix a ser pont també per a persones que pensen diferent. Es pot treballar molt bé amb persones amb una altra fe o sense fe, i que segueixen estils de vida que no compartiu, persones que tenen sempre o gairebé sempre un fons bo sobre el qual es pot construir una amistat i un projecte comú dins l'empresa.

Pel que fa a la flexibilitat, és obvi que s'oposa a la rigidesa però que no s'oposa a la fortalesa. És la capacitat d'acceptar i decidir excepcions necessàries o convenients. En aquest context, em sembla interessant esmentar també la importància de fomentar la llibertat interior dels col·laboradors de tots els nivells

professionals, donant la raó del que es mana.

Es tracta que vulguin fer la seva feina bé per servir millor. En aquest mateix sentit, una bona feina directiva evita un control excessiu i un excessiu detall a l'hora d'encarregar alguna cosa. El *micromanagement* com a manera de dirigir crea titelles, no persones madures amb criteri propi.

També cal esmentar la importància de saber delegar atenent les circumstàncies de les persones i dels ambients. Em ve a la memòria el que escriu sant Josepmaria, en un context més ampli: “No es poden fer servir amb tots els mateixos mitjans. També en això cal imitar el comportament de les mares: la seva justícia és tractar de manera desigual els fills desiguals” [12].

Alguns, els més joves, necessiten seguiment i retroalimentació per

adquirir com més aviat millor l'experiència que necessiten per fer la seva feina bé. Altres, més madurs, necessiten *coaching* a través del qual vagin aprenent a prendre decisions pròpies. I arriba un moment en què poden treballar sense cap seguiment perquè el directiu hi pot delegar amb confiança plena i sense preocupacions. Però els uns i els altres necessiten la confiança, proximitat i amistat dels seus directius.

L'activitat directiva exigeix canalitzar cap a una finalitat comuna elements i accions en si mateixes diverses. Cal, doncs, una capacitat suficient de síntesi, que mantenint l'atenció que distingeix els diversos elements de l'assumpte, els aconsegueix unir en una dimensió final comuna. Aquí entra allò que molts anomenen el propòsit de l'empresa que inclou prestar atenció als seus molts – *stakeholders*— perquè l'activitat

directiva alhora unifiqui els esforços de tothom.

La peculiar rellevància del treball directiu rau, com és obvi, que d'aquest treball depèn en bona part l'eficàcia del treball d'altres persones, el seu creixement personal a través del treball i la cultura i el to de l'empresa. D'aquí ve un peculiar aspecte de la responsabilitat dels directius.

La posició de directiu no és un privilegi sinó un servei i una responsabilitat que consisteix a crear un context efectiu per al treball dels altres. Per tant, un directiu ha de fomentar la disposició interior que empeny a emprendre decididament els propis deures.

Eduqueu aquests directius no només a través de les classes i els treballs en equip, sinó que també creen un to de treball ben fet —inclosos molt diversos aspectes: els jardins ben

cuidats, les pissarres netes, les classes ben preparades amb cloendes impactants i clares— i d'alegria i proximitat humana, de cura de les persones.

Aquest to d'amistat en què tots s'adonen que realment importen, que se'ls estima, explica l'obertura i l'alegria que es veuen a la vostra escola i a les reunions d'antics alumnes.

Moltes gràcies.

[1] Sant Josepmaria, És Crist que passa, n. 47.

[2] Sant Joan Pau II, Discurs, 3-VII-1986, n. 3.

[3] Sobre l'elecció existencial del fi últim, quant acte de la llibertat, cfr.

C. Fabro, *Riflessioni sulla liberta*,
Maggioli, Rimini 1983, pp. 43-51;
57-85.

[4] Sant Josepmaria, És Crist que
passa, n. 48.

[5] Sant Josepmaria, És Crist que
passa, n. 47.

[6] Sant Josepmaria, *Instrucció*, 19-
III-1952.182, n. 33.

[7] Sant Josepmaria, Camí, n. 359.

[8] cfr. *Rom* 5, 5.

[9] cfr. *Lev* XXII, 20.

[10] Sant Josepmaria, Amics de Déu,
n. 55.

[11] cfr., per exemple, G. Scalzo i S.
García Álvarez, *El Management como
práctica: una aproximación a la
naturaleza del trabajo directivo*, a
"Empresa y humanismo", XXI (2018)
pp. 95-118.

[12] Sant Josepmaria, *Carta* 29-IX-1957, n. 25.

Fernando Ocáriz, prelat de l'Opus Dei

pdf | document generat
automàticament des de <https://opusdei.org/ca/article/el-prelat-en-el-50e-aniversari-de-liese-a-madrid-santificar-el-treball-transformar-el-mon-un-lideratge-amb-sentit-cristia/>
(20/03/2026)