

# **Las claves de la dirección: lealtad y sinceridad**

Post de Antonio Argandoña sobre la sesión de continuidad que organizó el IESE, en Madrid, con motivo del Centenario de Álvaro del Portillo.

13/06/2014

Ésta era una pregunta comprometida: **¿cuáles son las claves de la dirección de una empresa?** O, ¿qué condiciones no

deben faltar en la persona que dirige una organización, sea de negocios o de otro tipo? La pregunta se la hicieron hace unos días a mi colega Carlos Cavallé, en una sesión del *Programa de Continuidad del IESE*, en Madrid. El marco era... ¿cómo lo diría?... poco usual a la hora de tratar de temas de *management*: una sesión en la que recordábamos al que fue **Gran Canciller de la Universidad de Navarra, Monseñor Álvaro del Portillo**, con motivo de su centenario (1914-2014) y de su próxima beatificación.

La respuesta se remitió a lo que había dicho y hecho Mons. del Portillo. Es verdad que no era un experto en *management*, al menos tal como lo concebimos en una escuela de dirección de empresas. Pero tenía mucho que decir sobre el tema, por sus dotes intelectuales, por sus muchos años en el gobierno de una institución como el Opus Dei, una

Prelatura de la Iglesia Católica de alcance internacional, y, sobre todo, porque tenía unas ideas muy claras de lo que significa “dirigir”.

**Lealtad y sinceridad**, fue la respuesta de Carlos Cavallé. Bueno, no cabe duda de que fue una respuesta... diferente, ¿no? Si hiciésemos un recuento de lo que los propios líderes empresariales dicen de sí mismos y de lo que los expertos, tanto académicos como consultores, dicen sobre las cualidades del buen directivo, estas dos virtudes no figurarían, probablemente, en los lugares destacados.

Permítame el lector que, al llegar aquí, dé un rodeo. Porque **para saber qué significa dirigir, hay que entender primero qué es aquello que se dirige**. Personas. No funciones, no activos, no divisiones o departamentos, no capitales, no equipos, no estrategias... **Personas**.

**Hombres y mujeres libres, capaces de comprometerse con algo, precisamente porque son libres: porque no quieren hacer lo que les dé la gana, sino lo que consideran que deben hacer, no como un deber impuesto desde fuera, sino como algo decidido por ellos mismos.**

**Dirigir una organización es dirigir equipos de personas que acuden movidas por distintas motivaciones, pero que están dispuestas a aceptar un proyecto común, y comprometen en él su libertad:** primero, porque les interesa –es una manera de conseguir aquello que les motiva: remuneración, carrera, relaciones sociales, aprendizajes...-, y segundo, porque quieren sacar adelante ese proyecto común.

Ya está explicado todo. Si usted, lector, tiene que dirigir uno de esos

equipos humanos que llamamos organizaciones o empresas, **tiene que ganarse la confianza de las personas a las que va a dirigir**; y como son libres, tiene que ganarse su confianza porque ellas estén dispuestas a colaborar, no porque usted les pague más o menos, o porque les amenace con despedirlos, o porque imponga sus puntos de vista por la vía del “ordeno y mando”. Usted **necesita ganar su lealtad**. Y, que yo sepa, la lealtad no se gana con mentiras: quizás se les puede engañar durante un tiempo, pero, a la larga, la mentira no funciona. Sinceridad, pues. Y, claro, **usted no puede ser sincero con ellos si no les es leal.**

Sí, ya sé lo que el lector está pensando: esto es *wishful thinking*, música celestial...: las empresas no se dirigen así. Estoy de acuerdo, y no estoy de acuerdo. No estoy de acuerdo: **hay muchas empresas que**

se dirigen así o, al menos, se dirigen así casi todos los días y en casi todos los asuntos. Y funcionan. No del todo, claro, pero funcionan suficientemente: los directivos son bastante sinceros y leales, y los empleados les responden con bastante lealtad y disponibilidad. Que yo sepa, las empresas no son, todas ellas, antesalas del infierno, o sea que seguramente se hacen muchas cosas bien en ellas.

Y también estoy de acuerdo en que muchas empresas no se dirigen así. Pero, claro, **la excelencia del management no está en el promedio, sino en el máximo**. La inmensa mayoría de los mortales somos muy malos jugando al fútbol, pero no nos interesan los partidos que juega la mayoría de los mortales, sino que queremos ver cómo juegan los mejores y aprender de ellos. Si el lector piensa que, como hay muchos directivos que no actúan con lealtad

y sinceridad, él está justificado a la hora de ser un mentiroso, un marrullero, un engañador... me parece que ya ha renunciado a ser un buen directivo. El mismo día que mi colega Carlos Cavallé proponía lo de la lealtad y la sinceridad tuve ocasión de discutir sobre corrupción con un grupo de economistas.

También ellos me recordaron que la corrupción, en sus diversas formas, es una práctica excesivamente difundida en nuestra sociedad. Pero todos ellos estaban de acuerdo en que era una práctica indeseable.

Claro que, me dirá el lector, **dirigir poniendo por delante la lealtad y la sinceridad es muy difícil**. Sí, pero pensemos por qué: porque **tenemos “agendas ocultas” en nuestra función de directivos**: quedar bien, saltar de una posición a otra más ventajosa o mejor remunerada, no tener que pedir perdón... En el fondo es que **no nos creemos el objetivo**

**común** que proponemos a nuestros empleados, o que **anteponemos nuestro objetivo personal al objetivo corporativo**. Y, claro, no somos leales con ellos, ni somos sinceros. Y así nos va: ganando buenos sueldos, haciendo grandes carreras ante la opinión pública... pero no siendo buenos directivos.

---

pdf | Documento generado automáticamente desde <https://opusdei.org/es-es/article/las-claves-de-la-direccion-lealtad-y-sinceridad/>  
(12/01/2026)