opusdei.org

El Prelado en el 50 aniversario del IESE: «Santificar el trabajo, transformar el mundo: un liderazgo con sentido cristiano»

En el marco del 50 aniversario del inicio de las actividades del IESE en Madrid, Mons. Fernando Ocáriz, Gran Canciller de la Universidad de Navarra y prelado del Opus Dei, visitó ayer el campus y pronunció esta conferencia

ante un auditorio de más de 600 empleados y antiguos alumnos.

03/07/2025

Reproducimos a continuación la conferencia completa del Prelado.

Es para mí motivo de alegría estar hoy aquí, con ocasión del 50 aniversario de las actividades del IESE en Madrid. Motivo de alegría, viendo el desarrollo de una iniciativa, que ha ayudado a muchas personas a crecer en profesionalidad y a descubrir el sentido profundo (social, cristiano) del trabajo, realidad muy querida por San Josemaría y central en sus enseñanzas. Precisamente, en esta intervención, me centraré

principalmente en algunos textos suyos.

Habéis construido una de las escuelas de dirección de empresas más prestigiosas del mundo. Querría animaros a que, junto con vuestros éxitos externos avalados por los rankings de escuelas de dirección de empresas más relevantes, apuntarais también hacia otros éxitos internos, que aún tienen más valor para cada uno de vosotros desde la perspectiva cristiana. Esos éxitos internos, que son compatibles con éxitos y posibles fracasos desde el punto de vista profesional, son fruto del trabajo bien hecho por amor.

Para esos éxitos internos importa no solo qué hacemos y con qué resultados, sino también cómo trabajamos y por qué. Es así, a través de esos éxitos internos, como el impacto de esta escuela llegará aún más lejos.

Realidad y valor humano del trabajo

Como decía San Josemaría: "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" [1].

San Josemaría habla aquí del porqué del trabajo en general. Para vosotros, el porqué de vuestro trabajo se refleja en la misión del IESE: Formáis "a líderes que aspiran a tener un impacto profundo, positivo y duradero sobre las personas, las empresas y la sociedad a través de la excelencia profesional, la integridad y el espíritu de servicio".

Verdaderamente cumpliendo bien ese propósito tan inspirador se llega al corazón mismo de la sociedad. Mejoraréis el mundo desde dentro. Pues ese propósito tan noble que perseguís se puede vivir en todas vuestras actividades, no solo las que tengan mayor valor estratégico. Todo trabajo puede tener un gran valor desde el punto de vista interior.

Ya en el mismo orden natural, la dignidad del trabajo depende no tanto de lo que se hace, cuanto de quien lo realiza; es decir del hombre, que es un ser inteligente y libre [2].

Es decir, la dignidad natural del trabajo radica en la dignidad espiritual de la persona humana, y será mayor o menor en función de la mayor o menor calidad o bondad que ese trabajo tenga en cuanto acción espiritual. Esta calidad o bondad depende esencialmente de la libertad: del amor —no como pasión

o sentimiento— sino como *dilectio* o amor electivo del fin, en cuanto acto propio de la libertad [3].

Como explicaba Juan Antonio Pérez López, se trata de fomentar en nosotros y en las personas que dirigimos los motivos transcendentes: el interés por servir bien a los destinatarios de nuestro trabajo, la conexión humana con las personas, el compromiso con el propósito de la empresa en que se trabaje. Eso es en buena parte lo que estimula para servir más y mejor. Y eso se puede hacer a la vez que se consiguen también los resultados estratégicos que las empresas necesitan y a la vez que las personas oportunas desarrollen las competencias requeridas.

También en este contexto resultan muy iluminantes, y ciertamente exigentes, las siguientes palabras de San Josemaría: "Conviene no olvidar,

por tanto, que esta dignidad del trabajo está fundada en el Amor. El gran privilegio del hombre es poder amar, trascendiendo así lo efímero y lo transitorio. Puede amar a las otras criaturas, decir un tú y un yo llenos de sentido. Y puede amar a Dios, que nos abre las puertas del cielo, que nos constituye miembros de su familia, que nos autoriza a hablarle también de tú a Tú, cara a cara".

En otras palabras, estamos hechos para el Amor y el trabajo es una de las plataformas sobre las que el Amor puede crecer dentro de nosotros mismos y en la sociedad. En esto consiste buena parte de la vocación del cristiano en el mundo, en la sociedad. "Por eso el hombre no debe limitarse a hacer cosas, a construir objetos. El trabajo nace del amor, manifiesta el amor, se ordena al amor" [4].

Me llegó hace poco una historia inspiradora, publicada hace muchos años en la revista Forbes, que ilustra esa conexión humana, ese amor manifestado a través del trabajo. Lo escribió una enfermera de urgencias en un hospital americano, que fue testigo de un asombroso acto de liderazgo:

"Eran las 22:30 aproximadamente. La habitación estaba hecha un desastre. Estaba terminando de trabajar en el historial antes de irme a casa. El médico con el que me encantaba trabajar estaba formando a un nuevo médico, que había hecho un trabajo muy respetable y competente, diciéndole lo que había hecho bien y lo que podría haber hecho de manera diferente. Luego puso su mano sobre el hombro del joven médico y dijo: 'Cuando terminaste, ¿viste al joven de limpieza que entró a limpiar la habitación?' El joven le miraba sin entender.

El médico mayor dijo: 'Se llama Carlos. Lleva aquí tres años. Hace un trabajo fabuloso. Cuando entra, limpia la habitación tan rápido que tú y yo podemos atender a nuestros próximos pacientes rápidamente. Su esposa se llama María. Tienen cuatro hijos'. Luego nombró a cada uno de los cuatro niños y dio la edad de cada uno.

El médico mayor continuó diciendo: 'Vive en una casa alquilada a unas tres cuadras de aquí, en Santa Ana. Han venido de México hace cinco años. Su nombre es Carlos', repitió. Luego dijo: 'La semana que viene me gustaría que me cuentes algo sobre Carlos que no sepa ya. ¿De acuerdo? Ahora, vamos a ver cómo están el resto de los pacientes'. La enfermera quedó sorprendida y comentó después: ´Recuerdo estar allí de pie escribiendo mis notas de enfermería, atónita, y pensar: acabo de

presenciar un liderazgo impresionante´".

A veces se puede perder de vista ese tono humano cuando pensamos en el trabajo desde la perspectiva de competir con otras empresas para conseguir más beneficios, en vez de pensar en servir a las personas con atención y cuidado, con amor.

Naturalmente, las empresas tampoco pueden perder de vista la estrategia ni el beneficio, que es señal de un servicio de calidad prestado de manera responsable y eficiente. Pero tan importante como los resultados económicos, o más, es servir con amor al trabajo y con amor a las personas.

Su valor sobrenatural: la santificación del trabajo

"Para un cristiano, esas perspectivas se alargan y se amplían. Porque el trabajo aparece como participación

en la obra creadora de Dios, que, al crear al hombre, lo bendijo diciéndole: ‘Procread y multiplicaos y henchid la tierra y sojuzgadla, y dominad en los peces del mar, y en las aves del cielo, y en todo animal que se mueve sobre la tierra’ (*Gen* I, 28). Porque, además, al haber sido asumido por Cristo, el trabajo se nos presenta como realidad redimida y redentora: no sólo es el ámbito en el que el hombre vive, sino medio y camino de santidad, realidad santificable y santificadora" [5].

¿Qué quiere decir esto de santificar el trabajo?

Consideremos dos aspectos fundamentales, unidos entre sí, en los que el Fundador del Opus Dei insistió en innumerables ocasiones. En primer lugar, resulta patente que la dimensión sobrenatural del trabajo no es algo yuxtapuesto a su dimensión humana natural: el orden

de la Redención no añade algo extraño a lo que el trabajo es en sí mismo en el orden de la Creación; es la misma realidad del trabajo humano la que es elevada al orden de la gracia; santificar el trabajo no es "hacer algo santo" mientras se trabaja, sino precisamente hacer santo el trabajo mismo.

El segundo aspecto, inseparable y, en cierto modo, consecuencia del anterior, es que el trabajo santificado es santificador: el hombre no sólo puede y debe santificarse y cooperar a la santificación de los demás y del mundo mientras trabaja, sino precisamente mediante su trabajo, haciéndolo humanamente bien, sirviendo a las personas por amor a Dios.

Este espíritu cristiano en la realización del trabajo ha de preparar el mundo a reconocer mejor a Dios y, así también

contribuir a la sostenibilidad, a la paz, a la justicia social. “Es necesario -recuerda León XIV- esforzarse por remediar las desigualdades globales, que trazan surcos profundos de opulencia e indigencia entre continentes, países e, incluso, dentro de las mismas sociedades” [6].

Y, como explicaba San Josemaría, hay una necesaria relación entre la santificación del trabajo profesional y la reconciliación del mundo con Dios: "Unir el trabajo profesional con la lucha ascética y con la contemplación —cosa que puede parecer imposible, pero que es necesaria, para contribuir a reconciliar el mundo con Dios —,y convertir ese trabajo ordinario en instrumento de santificación personal y de apostolado. ¿No es éste un ideal noble y grande, por el que vale la pena dar la vida?" [7].

Podemos vivir ese ideal noble y grande en el trabajo, sea cual sea; tener siempre esta perspectiva de servir a la sociedad, “A world to change,” como decís en vuestra publicidad. Me gusta ver que en vuestro propósito habláis de un liderazgo que sea bueno para las personas, las empresas y también para el conjunto de la sociedad.

Desde las empresas se puede hacer mucho bien a la sociedad, aunque también es cierto que no todo lo que la sociedad necesita se puede conseguir a través de las empresas, pues estas están limitadas por la necesidad de ofrecer un servicio limitado y concreto y de generar beneficios, que es parte de su fin.

También hacen falta estados, comunidades, y familias responsables. En vuestra formación, esforzaos por llegar a la persona en su totalidad, también en su

dimensión espiritual, para que desde esas personas bien formadas contribuyamos a servir a la sociedad en todas sus dimensiones. Esto es fruto de la santificación de vuestro trabajo bien hecho por amor.

Para transformar el mundo, tenemos que empezar por nosotros mismos y dejar espacio a Dios en nuestras vidas, y concretamente en el trabajo. Hay unas conocidas palabras del Fundador del Opus Dei que encierran una brevísima y esencial delimitación del concepto de santificación del trabajo, en forma de consejo práctico: "Pon un motivo sobrenatural a tu ordinaria labor profesional, y habrás santificado el trabajo" [8]. No se trata de hacer cosas distintas, sino de hacer las mismas cosas de siempre de manera distinta, con un motivo sobrenatural que nos estimula a poner más esfuerzo y más amor.

Es decir, la actividad de trabajar se hace santa cuando se realiza por un motivo sobrenatural. Pero no ha de entenderse esta afirmación como una especie de "moral de las solas intenciones"; no se trata, en términos clásicos, de dar la primacía al *finis operantis* como independiente del *finis operis,* que quedaría privado de su propia relevancia.

El *finis operantis* es la motivación del que trabaja, que puede estar movida por intenciones de diversa índole. El *finis operis* es lo que se trata de conseguir con la actividad, que puede ser servir al cliente, terminar un informe, conseguir una meta. Para servir efectivamente con nuestro trabajo no es suficiente tener buenas intenciones, sino llegar a los hechos concretos. "Para servir, servir", como decía San Josemaría.

El orden sobrenatural asume y eleva esta realidad humana, de modo que

el trabajo es santo si "nace del amor, manifiesta el amor, se ordena al amor" y si este amor es aquella "caridad de Dios que ha sido derramada en nuestros corazones, por el Espíritu Santo que nos ha sido dado" [9]. Cuando vivimos esa unidad de vida de la que tanto hablaba San Josemaría, esa caridad de Dios se derrama por todas las actividades de nuestro trabajo: informes, llamadas, detalles pequeños terminados con amor. El *finis operantis* penetra e informa desde dentro el *finis operis* de todo nuestro actuar.

El trabajo es santo, se santifica, cuando está imperado e informado por el amor a Dios y a los demás por Dios. Esta es la sustancia de aquel "motivo sobrenatural" que basta poner al trabajo para santificarlo; y se entiende aún mejor que esa "intención" tiende per se a la perfección humana del trabajo

mismo: "No podemos ofrecer al Señor algo que, dentro de las pobres limitaciones humanas, no sea perfecto, sin tacha, efectuado atentamente también en los mínimos detalles: Dios no acepta las chapuzas. No presentaréis nada defectuoso, nos amonesta la Escritura Santa, pues no sería digno de Él [10]. Por eso, el trabajo de cada uno, esa labor que ocupa nuestras jornadas y energías, ha de ser una ofrenda digna para el Creador, *operatio Dei*, trabajo de Dios y para Dios: en una palabra, un quehacer cumplido, impecable" [11].

Pero no hay que confundir trabajar con perfección con el *perfeccionismo* que puede salir del orgullo y de la falta de orden. Hemos de trabajar bien dentro de lo razonable, sabiendo que tenemos muchas ocupaciones que reclaman nuestra atención, a las que también tenemos que llevar el amor de Dios.

El trabajo santificado no es sólo trabajo por Dios y para Dios, sino que es, a la vez y necesariamente, trabajo de Dios, porque es Dios quien santifica; Él es quien ama primero y hace posible nuestro amor por medio del Espíritu Santo, de quien nuestra caridad es una participación.

Para que Dios trabaje en nosotros y a través de nuestro trabajo (para que nuestro trabajo sea obra de Dios), hace falta abrirle a Dios espacios en nuestro día, espacios de oración y escucha —en casa, en el despacho, en la calle, en la iglesia— para conseguir esa unidad con Dios que permite que Dios entre en todo nuestro actuar.

Santificar el trabajo, en sentido objetivo, externo, estructural (por ejemplo, las finanzas o la contabilidad), es inseparable no sólo de santificar con el trabajo (en el día a día, a través del esfuerzo concreto por conseguir unas metas de servicio

a las personas), sino también de santificarse en el trabajo (creciendo en amor), que es la consecuencia necesaria e inmediata de santificar el trabajo en su aspecto subjetivo (en cuanto acción de la persona).

Ciertamente, un trabajo subjetivo no santificado puede cooperar a la santificación del mundo, en la medida en que contribuya al establecimiento de unas estructuras sociales, económicas, etc., naturalmente eficaces y justas, lo cual es parte imprescindible de la ordenación según Dios de esas estructuras. Pensad aquí por ejemplo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Sin embargo, sólo un trabajo subjetivo santificado y, por tanto, santificante de quien lo realiza, coopera necesariamente no sólo a configurar un mundo justo, sino también a informarlo con la caridad

de Cristo, a santificarlo. Naturalmente, esta santificación del mundo desde dentro requiere no una sino muchas personas que santifiquen su trabajo y se santifiquen en su trabajo en todas las profesiones.

San Josemaría lo afirmaba también con la expresión “se han abierto los caminos divinos de la tierra”. Hacen falta muchos y muchas que quieran caminar esos caminos para elevar el mundo desde dentro, no a través de campañas organizadas y quizá ideológicas, que pueden ser polarizadoras, sino a través del crecimiento interior de cada uno en su propio sitio, abierto a las demás personas y acogiendo así la gracia de Dios que quiere difundir fe, esperanza y caridad alrededor nuestro.

La peculiar relevancia del trabajo directivo

Tenéis por delante un gran propósito, el de educar líderes de empresas, que crearán el contexto en el que muchos otros trabajen y se desarrollen como personas mediante su trabajo. Es una gran tarea preparar a personas con tanta responsabilidad.

Muchas veces no tendrán fórmulas claras sobre cómo interpretar un problema o resolver una situación. En general, el trabajo directivo comporta un conjunto de actividades, como prever, organizar, coordinar y controlar el desarrollo y los resultados de la actividad de una organización.

Ante una realidad tan compleja y variable, se entiende que, a la hora de teorizar sobre la naturaleza o de analizar la práctica del trabajo directivo, surjan interpretaciones más o menos diversas [12]. Por eso, la formación de un directivo no requiere solo memorizar principios o

recolectar herramientas de marketing, finanzas, estrategia o contabilidad, sino llegar a un entendimiento prudencial que normalmente se va adquiriendo con una experiencia bien asimilada.

La responsabilidad de un directivo exige ejercitar la prudencia, que es la virtud más propia del trabajo de gobierno. Podemos recordar una conocida afirmación de santo Tomás de Aquino: “que los sabios nos enseñen, que los santos recen por nosotros, que los prudentes nos gobiernen”.

A través de las sesiones con el método del caso, vuestros alumnos aprenden a ejercitar la prudencia, a hacerse las preguntas clave, a profundizar en los argumentos, a entender los puntos de vista de otros sin prejuicios, y a cambiar de opinión.

En su expresión más general, la acción prudente requiere un suficiente conocimiento del pasado (los precedentes de los asuntos), la atención a las circunstancias que delimitan el asunto presente, y la previsión de efectos futuros de las posibles decisiones.

“La prudencia, además de ser el hábito perfectivo de este tipo de actividad (praxis), es la única virtud intelectual cuyo objeto es moral, es decir, actúa como una especie de puente entre ambas dimensiones que permite conciliar el pensamiento con la acción”.

Ejercitando la prudencia a la hora de dirigir, los participantes de vuestros programas crecerán como personas, moral e intelectualmente, y serán capaces de crear entornos en los que otras personas crezcan, y contribuyan así a mejorar la sociedad.

Otras características de un buen trabajo directivo, me parece que son la apertura y la flexibilidad. Apertura de mente, para aprender de la experiencia y del estudio. Apertura para entender los cambios que se requieren en los nuevos tiempos. Apertura para acoger y valorar sugerencias o explicaciones de otros, sin prisas ni admitir prejuicios. Saber escuchar.

Apertura para no cortar iniciativas arbitrariamente, sino promoverlas y encauzarlas. Apertura para captar y aceptar oportunidades de cambios; en particular, apertura mental para cambiar de opinión: como decía san Josemaría, “no somos como los ríos que no se pueden volver atrás”.

En fin, apertura de corazón, para comprender y querer a los demás. Esa apertura nos lleva a aceptar a los otros como son, sin juzgar y sin dejarse llevar por prejuicios, a la vez

que los podemos desafiar a ser mejores. Consiste en ser puente también para personas que piensan distinto. Se puede trabajar muy bien con personas con otra fe o sin fe, y que siguen estilos de vida que no compartís, pero personas que suelen tener siempre un fondo bueno, sobre el que se puede construir una amistad y un proyecto común dentro de la empresa.

Por lo que se refiere a la flexibilidad, es obvio que se opone a la rigidez, pero que no se opone a la fortaleza. Se trata de la capacidad de aceptar y decidir excepciones necesarias o convenientes. En este contexto, me parece interesante mencionar también la importancia de fomentar la libertad interior de los colaboradores de todos los niveles profesionales, dando la razón de lo que se manda.

Se trata de que quieran hacer su trabajo bien para servir mejor. En este mismo sentido, un buen trabajo directivo evita un excesivo control y un excesivo detalle a la hora de encargar algo. El *micromanagement* como manera de dirigir crea marionetas, no personas maduras con criterio propio.

También cabe mencionar la importancia de saber delegar atendiendo a las circunstancias de las personas y de los ambientes. Me viene a la memoria lo que escribe san Josemaría, en un contexto más amplio: "No se pueden emplear con todos los mismos medios. También en esto es necesario imitar el comportamiento de las madres: su justicia es tratar de modo desigual a los hijos desiguales" [13].

Algunos, los más jóvenes, necesitan seguimiento y retroalimentación para adquirir cuanto antes la

experiencia que necesitan para hacer su trabajo bien. Otros, más maduros, necesitan de *coaching* a través del cual vayan aprendiendo a tomar decisiones propias. Y llega un momento en el que pueden trabajar sin seguimiento alguno, porque el directivo puede delegar en ellos con confianza plena y sin preocupaciones. Pero unos y otros necesitan la confianza, cercanía y amistad de sus directivos.

La actividad directiva exige de ordinario encauzar hacia una común finalidad elementos y acciones en sí mismas diversas. Es necesaria, entonces, una suficiente capacidad de síntesis, que manteniendo la atención que distingue los diversos elementos del asunto, los consigue unir en una común dimensión final. Aquí entra lo que muchos denominan el propósito de la empresa, que incluye prestar atención a sus muchas partes

interesadas –*stakeholders*- para que la actividad directiva a la vez unifique los esfuerzos de todos.

La peculiar relevancia del trabajo directivo radica, como es obvio, en que de ese trabajo depende en buena parte la eficacia del trabajo de otras personas, su crecimiento personal a través del trabajo, y la cultura y tono de la empresa. De ahí un peculiar aspecto de la responsabilidad de los directivos.

La posición de directivo no es un privilegio sino un servicio y una responsabilidad, que consiste en crear un contexto efectivo para el trabajo de otros. Por tanto, un directivo ha de fomentar la disposición interior que empuja a acometer decididamente los propios deberes.

Educáis aquí a esos directivos no solo a través de las clases y los trabajos en equipo, sino también creando un

tono de trabajo bien hecho —incluidos muy diversos aspectos: jardines bien cuidados, las pizarras limpias, las clases bien preparadas con cierres impactantes y claros— y de alegría y cercanía humana, de cuidado de las personas.

En fin, ese tono de amistad en el que todos se dan cuenta que realmente importan, que se les quiere, explica la apertura y alegría que se ven en vuestra escuela y en las reuniones de antiguos alumnos.

Muchas gracias.

---

[1] San Josemaría, Es Cristo que pasa, n. 47.

[2] cfr. San Juan Pablo II, Discurso, 3-VII-1986, n. 3.

[3] Sobre la elección existencial del fin último, en cuanto acto de la libertad, cfr. C. Fabro, Riflessioni sulla liberta, Maggioli, Rimini 1983, pp. 43-51; 57-85.

[4] San Josemaría, Es Cristo que pasa, n. 48.

[5] San Josemaría, Es Cristo que pasa, n. 47.

[6] León XIV, Discurso al cuerpo diplomático, 16-V-2025.

[7] S. Josemaría, Instrucción, 19-III-1934, n. 33.

[8] San Josemaría, Camino, n. 359.

[9] cfr. Rom 5, 5.

[10] cfr. Lev XXII, 20.

[11] San Josemaría, Amigos de Dios, n. 55.

[12] cfr., por ejemplo, G. Scalzo y S. García Álvarez, El Management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo, en “Empresa y humanismo”, XXI (2018) pp. 95-118.

[13] San Josemaría,Carta 29-IX-1957, n.25.

Fernando Ocáriz, prelado del Opus Dei

pdf | Documento generado automáticamente desde https://opusdei.org/es/article/prelado-opus-dei-discurso-50-aniversario-iese-madrid/ (16/12/2025)