

**Discurso del Gran Canciller de la Universidad de Navarra
50 aniversario del campus del IESE en Madrid
Madrid, 30 de junio de 2025**

[Saludo] Es para mí un placer y un orgullo estar con vosotros **con ocasión del 50 aniversario de las actividades del IESE en Madrid, motivo de profunda alegría viendo el desarrollo de una iniciativa de formación que ha ayudado a muchas personas a crecer en profesionalidad y a descubrir el sentido profundo (humano, social, cristiano) del trabajo, tema muy querido por San Josemaría.** Habéis construido una de las escuelas de dirección de empresas más prestigiosas del mundo, así que juzgando por los resultados externos habéis hecho un buen trabajo. Os quería animar para que, junto con vuestros éxitos externos avalados por los rankings de escuelas de dirección de empresas más relevantes, apuntarais también con denuedo hacia otros éxitos internos que aún tienen más valor para cada uno de vosotros desde la perspectiva de Dios. Esos éxitos internos, que son compatibles con éxitos y fracasos desde el punto de vista de negocio, 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 llegara aún más lejos.

1. 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" (San Josemaría, *Es Cristo que pasa*, n. 47).

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 si cumplís bien ese propósito tan inspirador llegareis al corazón mismo de la sociedad. Mejorareis el mundo desde dentro. Pues ese propósito tan noble que perseguís se puede vivir en todas vuestras actividades, no solo aquellas con mayor valor estratégico que tomáis en el IESE desde la alta dirección. 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 ejecuta que, en el caso del hombre, es un ser espiritual, inteligente y libre" (San Juan Pablo II, *Discurso*, 3-VII-1986, n. 3).

La dignidad natural del trabajo radica, pues, 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. Ahora bien, 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. (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).

Como ya os enseñaba vuestro Juan Antonio Pérez López, se trata de fomentar en nosotros y en las personas que dirigimos los motivos trascendentes: el interés por servir bien a los clientes, la conexión humana con las personas, el compromiso con el

**Discurso del Gran Canciller de la Universidad de Navarra
50 aniversario del campus del IESE en Madrid
Madrid, 30 de junio de 2025**

propósito de la empresa. Eso es en buena parte lo que nos 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.

Y aunque puede parecer una exageración, esto decía 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 cuales 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" (San Josemaría, Es Cristo que pasa, n. 48).

Me llegó hace poco una historia inspiradora que salió 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 10:30 p. m. 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: "Recuerdo estar allí de pie escribiendo mis notas de enfermería, atónita, y pensar: Acabo de presenciar un liderazgo impresionante".

A veces se puede perder ese tono humano de vista 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. Obviamente, 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.

**Discurso del Gran Canciller de la Universidad de Navarra
50 aniversario del campus del IESE en Madrid
Madrid, 30 de junio de 2025**

2. 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" (San Josemaría, Es Cristo que pasa, n. 47).

¿Qué quiere decir eso de santificar del trabajo? 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 específicas y servir a ciertas 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.

Ya lo decía San Josemaría cuando afirmaba que se han abierto los caminos de la tierra y hacen falta muchos y muchas que quieran caminar esos caminos para elevar al mundo desde dentro, no a través de campañas organizadas y posiblemente ideológicas, que pueden ser polarizadoras, sino a través del crecimiento interior de cada uno en su propio sitio, abierto a las personas de alrededor y acogiendo así la gracia de Dios que quiere derramar fe, esperanza y caridad alrededor nuestro.

Consideremos dos aspectos fundamentales esencialmente unidos entre sí, y 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 (como esparcir gotas de agua bendita sobre el escritorio), 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 es el camino cristiano que ha de contribuir a través del trabajo a la paz del mundo, la justicia social, la sostenibilidad, y a preparar al mundo a recibir a Dios. Como explicaba

**Discurso del Gran Canciller de la Universidad de Navarra
50 aniversario del campus del IESE en Madrid
Madrid, 30 de junio de 2025**

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?" (S. Josemaría, Instrucción, 19-III-1934, n. 33).

Vivid esa ideal noble y grande en vuestro trabajo, sea cual sea. Tened 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 liderazgo que sea bueno para las personas, las empresas y también para 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, ya que estas están limitadas por la necesidad de ofrecer un servicio limitado y concreto y de generar beneficios, lo cual es parte de su fin. También hacen falta estados, comunidades, y familias responsables. En vuestra formación, por tanto, esforzados 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, también en todas sus dimensiones. Este es el fruto distante 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. El trabajo es uno de los espacios en los que Dios quiere estar presente en nuestras vidas y motivaciones. 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" (San Josemaría, Camino, n. 359). No se trata de hacer cosas distintas como trabajar en entidades benéficas sin ánimo de lucro, sino en 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 motivos de diversa índole—extrínsecos, intrínsecos, o trascendentes, como diría Juan Antonio Pérez López. 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" (Rom 5, 5). 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* todo nuestro actuar.

**Discurso del Gran Canciller de la Universidad de Navarra
50 aniversario del campus del IESE en Madrid
Madrid, 30 de junio de 2025**

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 (Lev XXII, 20). 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" (San Josemaría, Amigos de Dios, n. 55: cfr. nn. 58 y 62).

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 cuales 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 *opus Dei*) 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.

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 responsabilidad preparar a personas con tanta responsabilidad.

Muchas veces no tendrán recetas 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 (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). Por eso la educación 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 adquiere solo con una experiencia larga y bien digerida.

La responsabilidad de un directivo exige ejercitar la prudencia, que es la virtud más propia del trabajo directivo. Me viene a la memoria 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 vuestras sesiones a través del 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

**Discurso del Gran Canciller de la Universidad de Navarra
50 aniversario del campus del IESE en Madrid
Madrid, 30 de junio de 2025**

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. En cuanto hábito moral, perfecciona intrínsecamente al agente, es decir, ... la clase de persona en la que uno se convierte dirigiendo-” (G. Scalzo y S. García Álvarez, cit. P. 112). 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 les 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 os pueden chocar, personas que tienen siempre, o casi 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” (Carta 29-IX-1957, n. 25). 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

**Discurso del Gran Canciller de la Universidad de Navarra
50 aniversario del campus del IESE en Madrid
Madrid, 30 de junio de 2025**

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 consiga unir en una común dimensión final. Aquí entra lo que muchos denominan el *propósito* de la empresa que incluye prestar atención a sus muchos *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 a esos directivos no solo a través de las clases y los trabajos en equipo, sino que también creando un tono de trabajo bien hecho—los 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. 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.