

Las tareas de gobierno: preparación, ejecución y relevo¹

Luis Manuel Calleja

Introducción

No basta tener un “electroencefalograma de hombre de empresa” o de político para ser una persona de gobierno. Josemaría Escrivá de Balaguer añadió a esas dotes naturales la práctica más amorosa, ordenada y fecunda; la tarea de gobierno fue una muestra particularmente importante de su paternidad y prudencia.

No escribió de política ni de negocios, pero recordó e instó a santificar esas y otras tareas nobles. Su secularidad y respeto por la legítima autonomía de lo natural le llevó a aplicar los clásicos principios generales de gobierno de una manera arquetípica. Nos encontramos ante una persona que ejercitó las tareas directivas de forma sencilla y estrictamente magistral.

Encontrar en sus obras luces y lecciones sobre la tarea de gobierno bajo voces como servicio, fortaleza, humildad, prudencia, responsabilidad, formación, santificación del trabajo y otras muchas virtudes y aspectos supone situarnos en el ámbito que Josemaría Escrivá buscaba: “... *para que se alce algún pensamiento que te hiera, y así mejores tu vida y te metas por caminos de oración y de Amor*”².

Como era de esperar, muchas de las enseñanzas de gobierno aparecen bajo epígrafes puramente ascéticos; todo es objeto de

¹ Agradezco al profesor José Luis Lucas Tomás las agudas sugerencias que me ha brindado para escribir este artículo.

² *Camino*, Presentación.

enderezamiento sobrenatural cuando se realiza con la necesaria perfección humana. Josemaría Escrivá plantea el gobierno como un modo de servir particularmente responsable. Hace ver que los modos, pautas y criterios de buen gobierno inducen a comportamientos cristianos en los gobernados y constituyen en sí mismos actividades nobles del corazón cristiano. Tiene en cuenta que las personas de gran calidad motivacional no son precisamente las más sencillas de dirigir; no simplifica nada, y no reduce ni un punto la profundidad de las responsabilidades de gobierno. Esta disposición exige mucho mayor preparación que el hecho de ejercitar el mando.

Lo que sigue es una recopilación sumaria de textos y citas comentada someramente según el personal punto de vista del autor de este artículo. Está clasificada en tres apartados: preparación para el gobierno, su ejercicio, y el relevo en el mismo. Es un esbozo para mostrar el filón de ciencia y experiencia de gobierno en los escritos del Fundador del Opus Dei.

En los textos seleccionados procuraremos distinguir los modos de aplicar los mismos principios al gobierno de la cosa pública, las organizaciones privadas y las empresas espirituales. Josemaría Escrivá apuntó rasgos algo más concretos sólo para estas últimas, mientras que aportó luz para la santificación de los quehaceres directivos en cualquiera de los tres ámbitos, aunque nunca sobrepasara su ámbito de validez específico.

Preparación para el gobierno

Josemaría Escrivá repara en que la vocación profesional de algunos puede llevar a alcanzar posiciones de gobierno con más o menos poder. La intervención “en las obras y en las decisiones humanas” en ese plano precisa de una idoneidad y formación adecuadas; de un saber por qué y para qué, junto al cómo. Desconocer la razón de ser concreta en cada caso, carecer de habilidad, de oficio y de idoneidad, puede llevar al mal uso del poder, aparte de ser un indicio de clericalismo, de injusticia o de imprudencia.

“Los hijos de Dios, ciudadanos de la misma categoría que los otros, hemos de participar sin miedo en todas las actividades y organizaciones honestas de los hombres, para que Cristo esté presente allí. Nuestro Señor nos pedirá cuenta estrecha si, por dejadez o comodidad, cada uno de nosotros, libremente no procura intervenir en las obras y en las decisiones humanas, de las que dependen el

presente y el futuro de la sociedad"³.

*"La mujer que quiere dedicarse activamente a la dirección de los asuntos públicos, está obligada a prepararse convenientemente, con el fin de que su actuación en la vida de la comunidad sea responsable y positiva. Todo trabajo profesional exige una formación previa, y después un esfuerzo constante para mejorar esa preparación y acomodarla a las nuevas circunstancias que concurren. Esta exigencia constituye un deber particularísimo para los que aspiran a ocupar puestos directivos en la sociedad, ya que han de estar llamados a un servicio también muy importante, del que depende el bienestar de todos"*⁴.

Los cargos de gobierno precisan estar dotados del poder suficiente y ejercerlos ganando en autoridad. Tal poder en sí no es malo: es necesario para el ejercicio del cargo a fin de lograr las más altas cotas de bien común en la esfera que se trate. El poder es un instrumento necesario. Pero puede ser mal usado, corruptamente esgrimido, buscado en sí mismo y, por su naturaleza, fácil de abusar y difícil de desprenderse de él si no se está alerta. Involucra la pasión irascible pudiendo abrasar a la persona que no esté específicamente vigilante.

En su pedagógica explicación de la teología de las realidades terrenas, Josemaría Escrivá hacía mucho hincapié en la repetida insistencia con que el primer capítulo del Génesis afirma que todo lo creado por Dios es bueno: "Y vio Dios todo lo que había hecho; y he aquí que era muy bueno" (Gen.1, 31). Lo que a su vez nos conduce a la aseveración paulina de que todo es limpio para los limpios: *Omnia munda mundi* (Tito 1, 15).

Cuando alguien está metido de lleno en las estructuras temporales, la historia, los poderes, medios e influencias pueden inducirle a pensar que aquellas situaciones son inmodificables, inexorables, inamovibles; Josemaría Escrivá sacude esa tentación al inmovilismo o la claudicación más o menos activa.

*"Un error fundamental del que debes guardarte: pensar que las costumbres y exigencias –nobles, legítimas-, de tu tiempo o de tu ambiente, no pueden ser ordenadas y ajustadas a la santidad de la doctrina moral de Jesucristo. Fíjate que he precisado: las nobles y legítimas. Las otras carecen de derecho de ciudadanía"*⁵.

Cabe también la tentación de pensar que no sólo son situaciones inamovibles, sino que los puestos de gobierno son malos en sí mismos o al menos que hay dilemas morales inherentes en la doble condición del cristiano como ciudadano corriente y como fiel.

³ Forja, n. 715.

⁴ Conversaciones con Mons. Escrivá de Balaguer, n. 90.

⁵ Surco, n. 307.

*"No es verdad que haya oposición entre ser buen católico y servir fielmente a la sociedad civil. Como no tienen por qué chocar la Iglesia y el Estado, en el ejercicio legítimo de su autoridad respectiva, cara a la misión que Dios les ha confiado. Mienten -¡así: mienten!- los que afirman lo contrario. Son los mismos que en aras de una falsa libertad, querrían amablemente que los católicos volviéramos a las catacumbas"*⁶.

Pero crear o devolver una estructura humana a un orden correcto es lento y costoso; exige considerables dosis de empuje constante, que sólo compensaría el esfuerzo teniendo como propósito facilitar a muchos su personal respuesta a la vocación cristiana; otra cosa sería de difícil consecución:

*"Esfúrzate para que las instituciones y las estructuras humanas, en las que trabajas y te mueves con pleno derecho de ciudadano, se conformen con los principios que rigen una concepción cristiana de la vida. Así, no lo dudes, aseguras a los hombres los medios para vivir de acuerdo con su dignidad, y facilitarás a muchas almas que, con la gracia de Dios, puedan responder personalmente a la vocación cristiana"*⁷.

Si las tareas de gobierno se refieren a empresas espirituales, precisan enfoques añadidos a la idoneidad propia de toda tarea de gobierno. Lo gobernado es diferente aunque esencialmente la tarea directiva sea la misma; el cómo se modifica y reclama extremar ciertas dimensiones relacionadas con la calidad sobrenatural de la acción.

*"Los que gobiernan tareas espirituales, han de interesarse por todo lo humano, para elevarlo al orden sobrenatural y divinizarlo. Si no se puede divinizar, no te engañes: no es humano, es animalesco, impropio de la criatura racional"*⁸.

En las obras espirituales la apetencia de cargos –que para el Fundador del Opus Dei siempre eran *cargas*- se torna ridícula, y contradictoria con un mínimo sentido sobrenatural. Es un ámbito donde es imprescindible asegurar siempre la rectitud de intención.

*"Aspirar a tener cargos en las empresas de apostolado es cosa inútil en esta vida, y para la otra Vida es un peligro. Si Dios lo quiere, ya te llamarán. Y entonces deberás aceptar. Pero no olvides que en todos los sitios puedes y debes santificarte, porque a eso has ido"*⁹.

A la vez, el sentido sobrenatural, la confianza en la Voluntad de Dios y en las gracias que siempre acompañan sus designios, impulsan a la

⁶ Surco, n. 301.

⁷ Forja, n. 718.

⁸ Surco, n. 385.

⁹ Camino, n. 949.

valentía y la audacia. *"No te lanzas a trabajar en esa empresa sobrenatural, porque –así lo dices tú- tienes miedo a no saber agradar, a hacer una gestión desafortunada. Si pensaras más en Dios, esas sinrazones desaparecerían"*¹⁰.

Será habitual actuar con miedo, pero no por miedo; actuar sabiendo que nos ven, pero no por que nos vean. El abandono en las manos de Dios, como para cualquier otra persona, es vital en el que tiene que mandar; forma parte de la prudencia. Así, el Fundador de la Obra recordaba que había que actuar *"sin miedo a la vida y sin miedo a la muerte"*, ya que tanto el que gobierna como los gobernados son hijos de Dios.

La ambición de cargos es legítima en el ámbito temporal, pero al igual que en el espiritual, han de ser considerados tal cual es su razón de ser: servicio a un conjunto de personas dentro de una institución a fin de alcanzar mayores cotas de bien común. Es legítimo esperar premio o gratificación, pero en las tareas espirituales la finalidad es tan absoluta e irreductible, que los medios jamás deben ser buscados por sí mismos.

Sin embargo, se puede llegar a alcanzar el poder o puestos influyentes sin tener esa intención de servicio, y se puede usar de él de modo antinatural, sea cual sea el ámbito: *"Existen dos maneras de llegar alto: una –cristiana-, por el esfuerzo noble y gallardo de subir para servir a los demás; y otra –pagana-, por el esfuerzo bajo e innoble de hundir al prójimo"*¹¹.

El móvil cristiano es el mayor y mejor cumplimiento del deber, luchando contra la tendencia al brillo, ambicionando el más profundo servicio, el más sólido: *"No ambiciones más que un solo derecho: el de cumplir tu deber"*¹².

Josemaría Escrivá inculcó en sus hijos *machaconamente* –como él mismo decía- la visión de fondo que se desprende de este punto de Camino:

*"No quieras ser como aquella veleta dorada del gran edificio: por mucho que brille y por alta que esté, no importa para la solidez de la obra. Ojalá seas como un viejo sillar oculto en los cimientos, bajo tierra, donde nadie te vea: por ti no se derrumbará la casa"*¹³.

Pero al mismo tiempo es posible, incluso, que algunas personas asciendan al poder como resultado de una ignorancia audaz. Se comprende que el fundador del Opus Dei advirtiera que *"sin estudiar no se hace nada"*¹⁴, y que también afirmase en Surco: *"Una persona terrible: el ignorante y, a la vez, trabajador infatigable. Cuidame, aunque te caigas de viejo, el afán de*

¹⁰ Surco, n. 114.s

¹¹ Surco, n. 623.

¹² Surco, n. 413.

¹³ Camino, n. 590.

¹⁴ VÁZQUEZ DE PRADA, Andrés, *El Fundador del Opus Dei*, Ed. Rialp, Madrid, 1983, p. 401.

*formarte más*¹⁵.

La responsabilidad que lleva a buscar o a aceptar puestos de gobierno se ha de alimentar, en el proceso de formación personal, tanto del contenido de la acción de gobierno como de lo específico del asunto que se gobierne, respetando ambas naturalezas tal cual son.

Esa “casualidad” que puede llevar a algunos a cargos directivos o de gobierno puede ser una verdadera vocación. Entonces, la capacidad potencial habrá de ser llenada con la formación pertinente para cumplir con responsabilidad las tareas.

*“Necesitas formación, porque has de tener un hondo sentido de responsabilidad, que promueva y anime la actuación de los católicos en la vida pública, con el respeto debido a la libertad de cada uno, y recordando a todos que han de ser coherentes con su fe”*¹⁶.

*“Tú también tienes una vocación profesional que te agujijonea. Pues, ese agujijón es el anzuelo para pescar hombres. Rectifica, por tanto, la intención y no dejes de adquirir todo el prestigio profesional posible, en servicio de Dios y de las almas. El Señor cuenta también con esto”*¹⁷.

La predisposición al gobierno puede ir acompañada de una gran facilidad y rapidez en la asimilación de experiencias; pero el candidato también pudiera llegar a creer en cierto efecto “mágico” sobre la propia capacidad, por influjo del mero nombramiento. Frente a estas posibles situaciones, advierte en tono enérgico:

*“Pero...¿de veras piensas que todo lo sabes, porque has sido constituido en autoridad? Oyeme bien: el buen gobernante sabe que puede, ¡que debe!, aprender de los demás”*¹⁸.

*“Tu misma inexperiencia te lleva a esa presunción, a esa vanidad, a eso que tú crees que te da aire de importancia. Corrígete, por favor. Necio y todo, puedes llegar a ocupar cargos de dirección (más de un caso se ha visto) y, si no te persuades de tu falta de dotes, te negarás a escuchar a quienes tengan don de consejo. Y causa miedo pensar el daño que hará tu desgobierno”*¹⁹.

Las personas con capacidad de gobierno parten de cierto don innato desarrollado progresivamente con la formación específica y el contacto con superiores, colegas y subordinados, unos y otros con afán de aprender y de enseñar. Es preciso ampliar esa capacidad inicial con encargos de creciente complejidad, tamaño, e importancia.

¹⁵ Surco, n. 538.

¹⁶ Forja, n. 712.

¹⁷ Surco, n. 491.

¹⁸ Surco, n. 388.

¹⁹ Camino, n. 352.

Ese proceso, “carrera” o trayectoria, configura no ya la capacidad en abstracto o genérica, sino la idoneidad específica para los encargos concretos; no es viable cualquier experiencia para cualquier cargo ni encargo. Y mientras se transita, siempre resulta formativo aprender a ser “tornillo” y ejercer la paciencia y la obediencia y, en cualquier caso, es la manera de ser útil que tiene la mayoría de las personas.

“No es prudente elevar a hombres inéditos hasta una labor importante de dirección, para ver qué sale. ¡Como si el bien común pudiera depender de una caja de sorpresas!”²⁰.

“No me seas... tonto: es verdad que haces el papel –a lo más- de un pequeño tornillo en esa gran empresa de Cristo. Pero, ¿sabes lo que supone que el tornillo no apriete bastante o salte de su sitio?: se aflojarán piezas de más tamaño o caerán melladas las ruedas. Se habrá entorpecido el trabajo. Quizá se inutilizará toda la maquinaria. ¡Qué grande cosa es ser un pequeño tornillo!”²¹.

El afán de servicio –activo, inteligente, animoso- es planteado por Josemaría Escrivá como un reto; advierte del atajo a pasar a mandar como fruto de las ganas de servir: *“Cuando recibas una orden, ¡que nadie te gane en saber obedecer!, lo mismo si hace frío o calor, si estás con ánimos o cansado, si eres joven o no lo eres tanto. Una persona que no sabe obedecer, no aprenderá nunca a mandar”²².*

Puede formar parte del proceso de formación directivo ser persona que asesore o informe para que el gobernante decida. Pero esa misión asesora no es propiamente gubernativa salvo por los temas tratados y la proximidad e influencia; dirigir no es la culminación de una carrera técnica ni asesora, ni menos aún de personas con propensión a la crítica. La iniciativa y la capacidad de pasar del dicho al hecho con el ritmo debido son características de las personas de acción, que merecieron la atención de Josemaría Escrivá.

“Es más fácil decir que hacer. Tú ..., que tienes esa lengua tajante -de hacha-, ¿has probado alguna vez, por casualidad siquiera, a hacer bien lo que según tu autorizada opinión, hacen los otros menos bien?”²³.

“Hay que enseñar a la gente a trabajar –sin exagerar la preparación: hacer es también formarse, y a aceptar de antemano las imperfecciones inevitables: lo mejor es enemigo de lo bueno”²⁴.

Puede resultar interesante poner de manifiesto que así como en los

²⁰ Surco, n. 969.

²¹ Camino, n. 830.

²² Forja, n. 627.

²³ Camino, n. 448.

²⁴ Surco, n. 402.

ámbitos temporales una manera de promoverse para cargos directivos es hacerse notar, estar visible, evidenciar resultados o potencialidades, en los ámbitos espirituales resulta ser la humildad un criterio de selección junto a la discreción, aunque también en estos quepa cierta corruptela poco secular de hacerse el humilde, lo que denominaba Josemaría Escrivá “humildad de garabato”.

Detectar quién es verdaderamente humilde o quién tiene potencial es una tarea de dirección de personas, que exige sobre todo una enorme capacidad de escucha para hacerse aconsejar de personas doctas.

Debe destacarse la enorme responsabilidad de promover personas a cargos de gobierno, de modo particular cuando se trata de obras apostólicas, y por tanto, en un intenso proceso de interacción con el mundo circundante, donde deben vivirse ejemplarmente todas las virtudes humanas –además de las sobrenaturales- también para ser eficaz apostólicamente. El eventual “fracaso” de ese equipo puede ser también el fracaso de quienes lo eligieron.

Ejercicio del gobierno

Si para cualquiera, en cualquier trabajo, es esencial hacer lo que se debe, en el caso de la persona de gobierno lo es doblemente, debido a que la acción u omisión de muchas personas –ahora y en un futuro- estarán centradas en lo que deben, según sea la acción u omisión concreta de quien gobierna.

“Es cuestión de segundos... Piensa antes de comenzar cualquier negocio: ¿Qué quiere Dios de mí en este asunto? Y, con la gracia divina, ¡hazlo!”²⁵.

“Pregúntate muchas veces al día: ¿hago en este momento lo que debo hacer?”²⁶.

Solía afirmar Josemaría Escrivá: “yo no gobierno solo”. Las repercusiones de la acción de gobierno obligan a contar con otras personas, tanto para el estudio e información sobre los asuntos, como para establecer los cursos de acción más adecuados, o finalmente, para la ejecución y supervisión.

“Los hombres mediocres, mediocres en cabeza y en espíritu cristiano, cuando se alzan en autoridad, se rodean de necios: su vanidad les persuade, falsamente, de que así nunca perderán el dominio. Los discretos, en cambio, se

²⁵ Camino, n. 778

²⁶ Camino, n. 772..

*rodean de doctos –que añaden al saber la limpieza de vida-, y los transforman en hombres de gobierno. No les engaña su humildad, pues –al engrandecer a los demás- se engrandecen ellos*²⁷.

*“Las decisiones de gobierno, tomadas a la ligera por una sola persona, nacen siempre, o casi siempre, influidas por una visión unilateral de los problemas. Por muy grandes que sean tu preparación y tu talento, debes oír a quienes comparten contigo esa tarea de dirección”*²⁸.

El que fuera Rector de la Universidad de Navarra, Francisco Ponz, resume sus puntos de vista surgidos al calor del influjo de su primer Gran Canciller: “Un órgano de gobierno ha de confiar en las personas y saber distribuir funciones y responsabilidades. Gobernar supone concertar voluntades; tender a que se comprendan criterios y disposiciones de gobierno, más que a imponerlos; explicar medidas que contradicen propuestas o recaban sacrificios. Los asuntos se deben exponer de forma sencilla, veraz, objetiva, sin dramatismos, falseamientos, ni actitudes maniobreras. La decisión justa no se alcanza por la destreza en la pugna entre los intereses en conflicto, sino mediante el estudio sereno y la ponderación de las cuestiones, argumentos y circunstancias. Y la medida adoptada no tiene por qué contentar a todos”²⁹.

La idea de gobierno de Josemaría Escrivá “se basa en dos principios sencillos y claros: descentralización y colegialidad”³⁰. Aunque referido al gobierno de la Obra, puede ser interesante considerar su enfoque específico, ya que su visión le llevaba a aplicar esos principios según un cuidadoso análisis prudencial del objeto, circunstancias y personas.

Entendía que se da primacía al espíritu sobre la organización, que la vida de los miembros no se encorseta en consignas, planes y reuniones. Cada uno está suelto, unido a los demás por un común deseo de santidad y de apostolado³¹. En el ámbito de la Obra cada miembro actúa por su cuenta, con independencia, en la medida en que es sensato y factible desde el punto de vista práctico. Solía citar el adagio de “hacer hacer, dar quehacer y dejar hacer”.

En cualquier ámbito se puede estar perfectamente de acuerdo en los principios y diferir en los modos de aplicación. La forma concreta de operar colegiadamente variará según esas circunstancias. Los modos

²⁷ Surco, n. 968.

²⁸ Surco, n. 392.

²⁹ PONZ, Francisco, “Principios Fundacionales de la Universidad de Navarra”, en *Cuadernos del Centro de Documentación y Estudios Josemaría Escrivá de Balaguer*, V, 2001.

³⁰ BERGLAR, Peter, *Opus Dei: Vida y obra del fundador Josemaría Escrivá de Balaguer*, Ed. Rialp, Madrid, 1990, p. 362.

³¹ *Ibidem*, p. 362.

variarán en función, entre otras cosas, del grado de libertad, confianza, idoneidad, identificación, formación, experiencia y asunto concreto que se trate.

Si bien Escrivá se refería a un “*negocio de almas*”, merece citarse cómo consideraba “lo económico” en las tareas apostólicas de los directores. El director se responsabiliza u ocupa de cuánto y cómo se gasta, de cuánto y cómo necesita, y de cuánto y cómo se habría de recabar. Resulta así una preocupación urgente y constante de quien dirija por acopiar los medios necesarios, así que, el director, “por muy cualificado que sea en otros terrenos, también tiene que ser un *mendigo diplomado*, un mendigo *honoris causa*, es decir, por causa del honor de Jesucristo...”³².

El Fundador explicaba el principio de colegialidad de la siguiente manera: “*La labor de dirección en el Opus Dei es siempre colegial, no personal. Detestamos la tiranía, que es contraria a la dignidad humana...Yo no gobierno solo*”.

El principio lo aplicaba en consonancia con los asuntos específicos de la Obra y el correspondiente desarrollo de la figura del “director”, que iba más allá de ser un puro responsable organizativo, jurídico o administrativo; con un cometido y mandato que transfería a aquellas personas que estaban preparadas para esa tarea.

Resulta interesante resaltar cómo consideraba que dirigir, en sentido estricto, sólo se dirige a personas libres; al ganado se le conduce, no se le dirige. Sin embargo utilizaba el término de *conductores* aplicado a los directores, en el sentido de la física, como conductor eléctrico o térmico. ¿Qué cosas habría que conducir y cómo hacerlo?

“*Cuando te pido una cosa, hija, no me digas que es imposible, porque ya lo sé. Pero, desde que empecé la Obra, el Señor me ha pedido muchos imposibles...¡y han ido saliendo!.... Si Dios pide una cosa, hay que hacerla; hay que echarse adelante con valentía*”³³.

Las mismas personas trabajando en asuntos distintos pueden adoptar distintas formas organizativas, modos de gobierno y relaciones de reporte o jerárquicas. La sensatez y factibilidad prácticas constituyen en el Fundador una manifestación de secularidad, y respeto por la autonomía de la esfera temporal que incluye lo profesional.

La descentralización y la delegación pudiera suponer de ordinario que en una empresa apostólica, de bienes espirituales, lo principal –la razón de ser– se gobierne de un modo, y lo instrumental,

³² BERGLAR, Peter *op. cit.*, 262.

³³ *Ibidem*, p.270.

periférico o secundario se haga de otro y dejado en manos de la idoneidad específica de los directores.

Análogamente, la consideración de la autoridad ha de especificar su ámbito de ejercicio, dependencias, mandato, etc., pues se puede tener autoridad y experiencia para unas cosas y no para otras. Esa consideración cuidadosa de las circunstancias y detalles *"hay que vivirla inteligentemente, encarrilando las demandas con iniciativa, metiendo en ella mucho amor, aplicando todos los sentidos"*³⁴. Lo demás era poltronería....Era preciso prever los asuntos, estudiarlos, y seguirlos de cerca, y poner empeño práctico en su ejecución.

Algún riesgo hay que correr en las empresas; fiarse de las personas puede ser uno de ellos. Para aquellas vacilaciones de gentes en cargos de gobierno en que sufriera menoscabo su autonomía, les entregaba una regla de oro: *"En la duda, por la libertad"*³⁵.

Con rango de principios pueden mencionarse, además, aquellos que promovió e inspiró para el gobierno de la Universidad de Navarra: participación, unidad y la persona como centro de atención. La participación implica que "todos han de contribuir a la buena marcha de la Universidad, ninguno se debe considerar ajeno", y que "las autoridades académicas han de velar para que la vías de participación estén claras y abiertas, sea fácil seguir las y beneficien al gobierno"³⁶.

La persona como centro de atención implica educar en el uso de la libertad y responsabilidad tanto en los gobernados como en los gobernantes, docentes como discentes; en definitiva: buscar el bien y la elevación de todas y cada una de las personas.

*"...cristianos verdaderos, hombres y mujeres íntegros capaces de afrontar con espíritu abierto las situaciones que la vida les depara, de servir a sus conciudadanos y de contribuir a la solución de los grandes problemas de la humanidad, de llevar el testimonio de Cristo donde se encuentren..."*³⁷.

Pero la prudencia exige una particular humildad que lleve a considerar la realidad tal cual es sin ingenuidades ni impaciencias. Además, hay que tener en cuenta que nuestra capacidad de previsión es limitada y los planes que salen son, en definitiva, los que Dios permite.

Antonio Valero y Vicente, primer Director General del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, afirmaba: "Cuando he intentado analizar las razones del éxito –del IESE- siempre he encontrado en primer

³⁴ VÁZQUEZ DE PRADA, Andrés, *op. cit.*, p. 345

³⁵ *Ibidem.*

³⁶ *Estatutos de la Universidad de Navarra*, 1998, Archivo de la Universidad de Navarra.

³⁷ *Es Cristo que pasa*, n. 28.

lugar y así lo he manifestado repetidas veces, la de haber aplicado con la mayor fidelidad posible el sentido de la libertad, la responsabilidad y la convivencia cristianas que Monseñor Escrivá de Balaguer pedía³⁸.

Para colaboradores bien formados en el qué, los cómo y los porqués, es más humano trabajar con criterios que con instrucciones u órdenes. Las políticas pueden servir para que cada persona desarrolle su sentido de la oportunidad ante las circunstancias imprevistas y cambiantes; exigen un juicio prudencial de las peculiaridades de cada situación. Así, preguntaba el Fundador:

*"¿Planificarlo todo? ¡Todo!, me has dicho. De acuerdo; es necesario ejercitar la prudencia, pero ten en cuenta que las empresas humanas, arduas, u ordinarias, conservan siempre un margen de imprevistos..., y que un cristiano, además, no debe cerrar el paso a la esperanza, ni prescindir de la Providencia divina"*³⁹.

*"El buen gobierno no ignora la flexibilidad necesaria, sin caer en la falta de exigencia"*⁴⁰.

*"... y ateneos, en cambio, sobriamente, a la realidad más material e inmediata, que es donde está el Señor..."*⁴¹.

El talento directivo está estrechamente relacionado con la delegación y el reparto de responsabilidades estables o encargos concretos. No es tanto cuestión de sistemas, normas o procedimientos principalmente, sino de la personalización y responsabilización de las tareas que se encomiende realizar. Importan más los encargos concretos que los teóricos debidos al cargo. La experiencia dilatada le hacía aconsejar:

*"Una norma fundamental de buen gobierno: repartir responsabilidades, sin que esto signifique buscar comodidad o anonimato. Insisto, repartir responsabilidades: pidiendo a cada uno cuentas de su encargo, para poder rendir cuentas a Dios; y a las almas si es preciso"*⁴².

*"No fies nunca sólo en la organización"*⁴³.

En el proceso de delegación se concreta la dirección de los asuntos y –en función de ellos– las personas. La experiencia y el buen consejo llevan a conocer el alcance, dificultad, grado de autonomía, etc., convenientes para que las personas en quienes se delega lleven a cabo las tareas, aprendan y maduren. Desde los inicios de la labor, Josemaría Escrivá se

³⁸ VALERO, Antonio y Vicente, "Una filosofía de la administración de empresas", *In memoriam*, en *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, n. 3, diciembre 2001.

³⁹ *Forja*, n. 729.

⁴⁰ *Surco*, n. 406.

⁴¹ *Conversaciones con Mons. Escrivá de Balaguer*, n. 116.

⁴² *Surco*, n. 972.

⁴³ *Surco*, n. 403.

preocupó de responsabilizar a jóvenes en las tareas más dispares y delicadas llevándoles como “por un plano inclinado” en una paulatina mejora natural y sobrenatural a través de los sucesivos encargos.

Es aquí oportuno recordar un adagio alemán: *Mit dem Amt wachsen*, cuya traducción sería “crecer con el cargo o con el servicio”. Josemaría Escrivá siempre tuvo confianza en que sus hijos madurarían en el ejercicio de la responsabilidad. A quienes dudaban de su preparación –sobre todo por su juventud- les traía muy frecuentemente a colación un versículo del Salmo 119 (118): *Super senes intellexi, quia mandata tua quaesivi* (entendí más que los ancianos porque procuré seguir tus mandatos).

Advertía que conviene prestar atención ya que las personas se resienten especialmente cuando una misma cosa se encarga a varias personas, o se carga en exceso a los mismos que admiten sin rechistar lo que se les encomiende. Los cambios de encargo se han de hacer en función del mejor hacer, sólo secundariamente por premiar; lo contrario puede desazonar a los buenos.

“Para ti, que ocupas ese puesto de gobierno. Medita: los instrumentos más fuertes y eficaces, si se les trata mal, se mellan, se desgastan y se inutilizan”⁴⁴.

“Un criterio de buen gobierno: el material humano hay que tomarlo como es, y ayudarle a mejorar sin despreciarlo jamás”⁴⁵.

“No digas de ninguno de tus subordinados: no vale. Eres tú el que no vale: porque no sabes colocarlo en el sitio donde puede funcionar”⁴⁶.

El ejercicio de gobierno deja espacios amplios para la autocomplacencia moderada y la tendencia al dominio sobre personas o cosas, que hay que saber evitar. El uso del poder de modo conveniente y enfocado a su razón de ser, no es algo fácil ni evidente: hay que aprender a hacer y es ocasión de dura y fina ascesis.

Como insistía recurrentemente Josemaría Escrivá, en la tarea directiva ni el diagnóstico ni el pronóstico ni el tratamiento son indiscutibles o incontrovertibles. Si se olvidan ambos aspectos –tendencia al dominio y naturaleza opinable-, se tiraniza el entendimiento y voluntad de los colaboradores; si además no se les muestra ese cariño de hermano mayor o de padre, el resultado atenta contra la paciencia gravemente.

“No me olvides que, en los asuntos humanos, también los otros pueden tener razón: ven la misma cuestión que tú, pero desde distinto punto de vista, con otra luz, con otra sombra, con otro contorno. Sólo en la fe y en la moral hay un

⁴⁴ Surco, n. 391.

⁴⁵ Surco, n. 394.

⁴⁶ Surco, n. 975.

*criterio indiscutible: el de nuestra Madre la Iglesia*⁴⁷.

Algunos de quienes hemos podido convivir o coincidir en ocasiones con él, hemos reparado en que muy pocas veces en las conversaciones coloquiales utilizaba la palabra *creo*; solía decir *estimo, pienso, me parece, opino*... Y alguna vez aclaraba que creía en el Credo y en muy pocas cosas más. No le gustaba desvalorizar ese verbo.

*"Cuando hayas de mandar, no humilles; procede con delicadeza; respeta la inteligencia y la voluntad del que obedece"*⁴⁸.

*"Fatuos y soberbios se demuestran todos aquellos que abusan de su situación de privilegio –dada por el dinero, por el linaje, por el grado, por el cargo, por la inteligencia...-, para humillar a los menos afortunados"*⁴⁹.

Los derroches de autoritarismo o de poder son vecinos y compatibles con omisiones y dejaciones graves. No es infrecuente que vayan acompañados de imprudencia en la selección de las personas, dilación en el trato de los asuntos, el enojo hacia el débil mientras se transige con el error y, en general, la dejación de deberes más o menos dolorosos o incómodos. La fortaleza y sentido común de buen padre se manifiesta en estos puntos:

*"Si alguno aceptara que, entre los corderos, se criasen lobos..., puede imaginarse con facilidad la suerte que correrían los corderos"*⁵⁰.

*"No confundas la serenidad con la pereza, con el abandono, con el retraso en las decisiones o en el estudio de los asuntos. La serenidad se complementa siempre con la diligencia, virtud necesaria para considerar y resolver, sin demora, las cuestiones pendientes"*⁵¹.

Dos adverbios muy utilizados por nuestro autor fueron *hodie et nunc* (hoy, ahora): la tempestividad en la ejecución iba con su carácter enérgico y era también un estilo en su trabajo. Solía recordar que dejar las cosas para mañana es, muchas veces, condenarlas a no hacerlas nunca.

*"Se esconde una gran comodidad –y a veces una gran falta de responsabilidad- en quienes, constituidos en autoridad, huyen del dolor de corregir, con la excusa de evitar el sufrimiento a otros. Se ahorran quizá disgustos en esta vida... pero ponen en juego la felicidad eterna –suya y la de los otros- por sus omisiones, que son verdaderos pecados"*⁵².

"Todo eso –advertencias, exigencias, reprensiones- componía la faceta paternal de su entender la labor de gobierno. La otra cara –el elogio,

⁴⁷ Surco, n. 275.

⁴⁸ Forja, n. 727.

⁴⁹ Surco, n. 702.

⁵⁰ Surco, n. 967.

⁵¹ Forja, n. 467.

⁵² Forja, n. 577.

la caricia- lo ofrecía su corazón de madre, tierno y mollar. De suerte que después de una reprimenda, venía rápidamente el desenojo⁵³.

La ejemplaridad del gobernante es inmediata debido a la visibilidad y a las repercusiones jerárquicas. Una persona prudente, fuerte y justa, ha de tener especial doble cuidado en sus tareas de gobierno: por el hecho en sí y por el escándalo.

*"Si tienes un puesto oficial, tienes también unos derechos, que nacen del ejercicio de ese cargo, y unos deberes. Te apartas de tu camino de apóstol, si con ocasión –o con excusa- de una obra de celo, dejas incumplidos los deberes del cargo. Porque me perderás el prestigio profesional, que es precisamente tu anzuelo de pescador de hombres"*⁵⁴.

*"¡Cuánto duele a Dios y cuánto daña a muchas almas –y cuánto puede santificar a otras- la injusticia de los justos!"*⁵⁵.

Quien gobierne ha de tener en cuenta que sus colaboradores pueden ser objeto de comentarios negativos a pesar de una trayectoria profesional limpia. El sentido de justicia entonces ha de imprimir la suficiente celeridad para cortar a tiempo los chismes y murmuraciones de palabra, obra y gesto. Recordaba que se han de oír todas las campanas y al campanero. La caridad y la paciencia servirán para "ir tirando" de todos y cada uno -también de aquellos que hayan realizado los comentarios.

*"Siempre ha ocurrido lo mismo: el que trabaja, por muy recta y limpia que sea su actuación, fácilmente levanta celos, suspicacias, envidias. Si ocupas un puesto de dirección, recuerda que esas aprensiones de algunos, respecto a un colega concreto, no son motivo bastante para prescindir del encartado; más bien muestran que puede ser útil en mayores empresas"*⁵⁶.

*"No es soberbia, sino fortaleza, hacer sentir el peso de la autoridad, cortando cuanto haya que cortar, cuando así lo exige el cumplimiento de la Santa Voluntad de Dios"*⁵⁷.

*"Gobernar no es mortificar"*⁵⁸.

*"Gobernar, muchas veces, consiste en saber ir tirando de la gente, con paciencia y cariño"*⁵⁹.

El uso del cargo es ocasión de heroísmo. Recordaba Monseñor Álvaro del Portillo, su primer sucesor, un ejemplo profundamente grabado en el recuerdo de Josemaría Escrivá, que fue objeto de agradecimiento y

⁵³ VÁZQUEZ DE PRADA, Andrés, *op. cit.*, p.346.

⁵⁴ *Camino*, n. 372.

⁵⁵ *Camino*, n. 450.

⁵⁶ *Surco*, n. 504.

⁵⁷ *Forja*, n. 884.

⁵⁸ *Surco*, n. 390.

⁵⁹ *Surco*, n. 405.

muestra de ejercicio ejemplar de gobierno. El caso pone de manifiesto la grandeza y responsabilidad de Monseñor Eijo y Garay, Obispo de Madrid en los años de la fundación del Opus Dei:

“A nuestro Fundador le pareció que Monseñor Eijo se estaba arriesgando excesivamente, también porque había quedado vacante la sede primada de Toledo y corrían rumores de que tenía muchas posibilidades de ser nombrado. Por eso un día le dijo:

- *Señor Obispo, no me defienda más, abandóneme.*

Don Leopoldo le preguntó sorprendido:

- ¿Por qué me dice esto?

- *Porque defendiendo al Opus Dei, se está jugando la mitra de Toledo.*

El Obispo de Madrid le miró y repuso:

- Josemaría, me juego el alma. No puedo abandonarle ni a usted, ni al Opus Dei.

Me parece que aquella invitación de nuestro Padre denotó una caridad y un olvido propio verdaderamente extraordinarios”⁶⁰.

Las enseñanzas de Josemaría Escrivá a los empresarios y directivos las recuerda el actual Obispo Prelado del Opus Dei Monseñor Javier Echevarría: “... con gran sentido catequético, les recordaba puntos fundamentales de la doctrina de la Iglesia y les animaba a hacer una amplia promoción social, con sincera y generosa dedicación. Les aclaraba que eso no exigía cambiar de ambiente o de condiciones de vida, para poder influir entre sus iguales, transmitiéndoles sus sanas inquietudes, pero debían fomentar un total desprendimiento de sus riquezas, sabiéndose administradores de los bienes de Dios. Les insistía, además, en que estaban obligados a pagar, a todos los que dependían de ellos, con la justicia y equidad de quien tiene conciencia cristiana o –al menos- desea respetar la ley natural. Les encarecía su propia responsabilidad, para hacer precisamente en sus empresas e industrias, esa labor cristiana, ya que con los negocios –si eran justos- estaban facilitando empleo y promoción a miles y miles de personas; no podían tratar a sus empleados como objetos o meros servidores, sino como hermanos que prestan un trabajo y necesitan el respeto, la ayuda y la justa retribución, para vivir bien ellos y sus familias”⁶¹.

Tenía una repugnancia natural a la adulación y a la obsecuencia: cortaba tajantemente cualquier sombra o apariencia de ellas.

Finalmente, la actuación de gobierno no es un mero *facere*, material

⁶⁰ DEL PORTILLO, Álvaro, *Entrevista sobre el Fundador del Opus Dei*, Ed. Rialp, Madrid, 1993, p.180.

⁶¹ ECHEVARRÍA, Javier, *Memoria del Beato Josemaría Escrivá*, Ed. Rialp, Madrid, 2000, p.322.

o formal; es un *agere* preñado de fines y motivos, por ser una persona la que actúa. El motivo sobrenatural reorientaría la acción y, tanto si es del agrado de los súbditos o los colaboradores, como si no, genera una emoción que forma parte del ejemplo: *"Pon un motivo sobrenatural a tu ordinaria labor profesional, y habrás santificado el trabajo"*⁶².

El relevo en el gobierno

Las tareas directivas no son en sí una profesión, aunque necesiten una formación "profesional" específica para su ejercicio; son más bien un oficio o una ocupación transitoria. Entre otras cosas, le falta para ser profesión la característica de ser una ocupación estable aunque se estuviera permanentemente dirigiendo. Por otra parte, lo profesional en dirección connota con el buen y serio hacer.

La conveniencia de permanecer en un cargo de gobierno—más allá de errores o aciertos objetivos— la juzgan otras instancias con criterios de servicio a la institución que se trate.

*"Los cargos se tienen por un cierto tiempo y, después, se dejan con la misma alegría; y se va a trabajar al último lugar, sabiendo que lo último es lo primero si se pone amor"*⁶³.

*"Cargos...?Arriba o abajo? ¡Que más te da!... Tú —así lo aseguras— has venido a ser útil, a servir, con una disponibilidad total: pórtate en consecuencia"*⁶⁴.

*"Rechaza la ambición de honores; contempla, en cambio, los instrumentos, los deberes y la eficacia. Así no ambicionarás los cargos y, si llegan, los mirarás en su justa medida: cargas en servicio a las almas"*⁶⁵.

El acto final de gobierno, pasar el relevo, muestra la visión y capacidad institucional en estado puro, más que las decisiones y acciones precedentes. La humildad y sentido común son necesarios para darse cuenta y exhibir —más que el simple mostrar— que la institución seguirá más allá de las personas y que la razón de ser de cada entidad se irá consiguiendo en el decurso de los sucesivos relevos: *"Tú, que ocupas un puesto de responsabilidad, al ejercer tu tarea, recuerda: lo que es personal, perece*

⁶² Camino, 359.

⁶³ EGUIBAR GALARZA, Mercedes, *Guadalupe Ortiz de Landázuri*, Palabra, Madrid, 2001, p.194.

⁶⁴ Surco, n. 705.

⁶⁵ Surco, n. 976.

con la persona que se hizo imprescindible⁶⁶.

La transmisión de experiencia no ha de ser una trivialización, ni normativización, ni abstracción. La sencillez llevará a exponer las cosas para que el que suceda aprenda antes que uno, sin “hacer ciencia” ni teoría, pues no es el momento. Una medida práctica que aconsejaba era que todos cuidaran en redactar muy bien sus *experiencias* a fin de poder entregarlas a quienes venían a ocupar sus cargos, transmitiendo no sólo de palabra, sino también por escrito –asegurando así la perdurabilidad y posibilidad de consulta en el tiempo-, todos los conocimientos adquiridos durante ese ejercicio.

“Te propongo una buena norma de conducta para vivir la fraternidad, el espíritu de servicio: que, cuando faltes, los demás puedan sacar adelante la tarea que llevas entre manos, por la experiencia que generosamente les transmitas, sin hacerte imprescindible”⁶⁷.

Casi la totalidad de los textos y de las glosas de la primera parte de este artículo son también objeto de ejercicio en los momentos finales del cargo; basta cambiar el tiempo del verbo y la persona. Significa facilitar aquello que uno encontró arduo, y formar no solo con el ejemplo. La naturaleza humana en esas situaciones –y a veces edades- está predispuesta a hacer de maestro y de mentor. Tal secuencia didáctica la muestra el texto que fue enmarcado por Josemaría Escrivá en un párrafo titulado *Reinar sirviendo*: *“Después, cuando hayamos prestado ese testimonio del ejemplo, seremos capaces de instruir con la palabra, con la doctrina. Así obró Cristo: coepit facere et docere (Act I,1), primero enseñó con obras, luego con su predicación divina”⁶⁸.*

Esa pasión por enseñar puede ser en la práctica lo único que mantenga nuestra ilusión humana por culminar los deberes del cargo de gobierno. Se puede hablar incluso de generaciones en la transmisión de los saberes directivos y sus prácticas: éste se formó con aquel y aquel con aquel otro anterior, etc.; hay cierta genealogía análoga a la paternidad y filiación de sangre. Dios mismo tiene en cuenta este rasgo antropológico:

“Porque Jesús debía parecerse a José: en el modo de trabajar, en rasgos de su carácter, en la manera de hablar. En el realismo de Jesús, en su espíritu de observación...”⁶⁹.

Ir por delante honradamente. Se trata sólo de aceptar el relevo como un acto de servicio particularmente importante e inevitable; se trata

⁶⁶ *Surco*, n. 971.

⁶⁷ *Forja*, n. 469.

⁶⁸ *Es Cristo que pasa*, n. 182.

⁶⁹ *Es Cristo que pasa*, n. 55.

de estar atento a sugerir positivamente momentos, modos y personas formadas al calor de la actividad directiva durante el mandato, dejando a la instancia que competa aceptar o no la sugerencia de relevo: *"Cuando el que manda es negativo y desconfiado, fácilmente cae en la tiranía"*⁷⁰.

A veces habrá que curar alguna enfermedad de poder en la que caiga quien gobierne. Aunque es duro razonar con personas buenas y bienintencionadas que sufren ese oscurecimiento de la inteligencia por la pasión del poder para hacer el bien; pero hay que hacerlo.

*"A veces, hay que atar las manos, con reverencia y con medida, sin baldones ni descortesía. No por venganza, sino por remedio. No en castigo, sino como medicina"*⁷¹.

*"Tu propia voluntad, tu propio juicio: eso es lo que te inquieta"*⁷²

*"Quien no pelea se expone a cualquiera de las esclavitudes, que saben aherrojar los corazones de carne: la esclavitud de una visión exclusivamente humana, la esclavitud del deseo afanoso de poder y de prestigio temporal, la esclavitud de la vanidad, la esclavitud del dinero, la servidumbre de la sensualidad..."*⁷³.

Parece ser la templanza una virtud específica de esta fase final del ejercicio de gobierno. Templanza que, sin "abandonismo", ha de traer consigo el desprendimiento del cargo y la serenidad, pero no la sutil pereza de los veteranos.

*"Un signo claro de desprendimiento es no considerar –de verdad– cosa alguna como propia"*⁷⁴.

De todas formas, le corresponde recabar más información al que recién accede al cargo que ofrecerla el cesante; ha de pedir consejo al margen de los mínimos de trasvase de información que la costumbre establezca. Quien se vaya, ha de estar disponible o accesible, pero más allá de esos mínimos, la iniciativa ya correspondería al entrante. Hacer más puede implicar estorbo más que ayuda oportuna. Resta solamente dar carta de naturaleza y refuerzo a la autoridad del que llega: *"Nos narra el evangelista que, dirigiéndose a los sirvientes, María les dijo: haced lo que El os dirá"*.⁷⁵

Puede resultar muy pesado cargar con los propios errores que, cometidos en puestos de gobierno, prolongan sus efectos en el tiempo sobre muchas personas; pero no hay que temer la justicia divina; la del Rey

⁷⁰ Surco, n. 398.

⁷¹ Forja, n. 885.

⁷² Camino, n. 777.

⁷³ Es Cristo que pasa, n. 81.

⁷⁴ Forja, n. 524.

⁷⁵ Es Cristo que pasa, n. 149.

de la historia: *"No temas la Justicia de Dios. Tan admirable y tan amable es en Dios la Justicia como la Misericordia: las dos son pruebas del Amor"*⁷⁶.

La mera prolongación en el cargo puede disuadir a los buenos continuadores; el poder personal se reduce sólo con saber la duración prevista. Si se desconociera y a ello se unieran ciertas dosis de autoritarismo las consecuencias institucionales podrían ser nefastas.

*"Si la autoridad se convierte en autoritarismo dictatorial y esta situación se prolonga en el tiempo, se pierde la continuidad histórica, mueren o envejecen los hombres de gobierno, llegan a la edad madura personas sin experiencia para dirigir, y la juventud –inexperta y excitada- quiere tomar las riendas: ¡cuántos males!, ¡y cuántas ofensas a Dios –propias y ajenas- recaen sobre quien usa tan mal de la autoridad!"*⁷⁷.

La parábola del administrador infiel muestra el rápido ingenio para resolver la situación de indignancia tras salir del cargo; tarde o temprano habrá que rendir cuentas de los encargos y cargos, de toda la vida. La sagacidad que se desarrolla en esos momentos ha de servir para aplicarla a lo que verdaderamente importa; pero usar astutamente del cargo emponzoña todo el bien realizado.

Hay que ser agradecidos: es de justicia, y además, puede ser objeto de prudente ejemplaridad ante la sociedad. No obstante, el agradecimiento por los servicios prestados es diferente según el ámbito -público, privado o sobrenatural- de la empresa. Siempre se puede tener la sensación de no haber sido correspondido por los esfuerzos y desvelos durante el ejercicio del cargo, y puede ser cierto, pero... *"Te duele que no te agradezcan aquel favor. Respóndeme a estas dos preguntas: ¿tan agradecido eres tú con Cristo Jesús?... ¿has sido capaz de hacer ese favor, buscando el agradecimiento en la tierra?"*⁷⁸.

Conviene distinguir los derechos derivados del ejercicio del cargo, de los personales. Josemaría Escrivá hizo defensa heroica de sus derechos institucionales cediendo ejemplarmente en los personales. Escribía así en *Camino*:

*"No confundamos los derechos del cargo con los de la persona. Aquellos no pueden ser renunciados"*⁷⁹.

*"Sin duda que has purificado bien tu intención, cuando has dicho: renuncio desde ahora a toda dignidad y pago humanos"*⁸⁰.

Parte del impulso continuador es la alegría por la vitalidad que

⁷⁶ *Camino*, n. 431.

⁷⁷ *Surco*, n. 397.

⁷⁸ *Camino*, n. 693.

⁷⁹ *Camino*, n. 407.

⁸⁰ *Camino*, n. 789.

supone un relevo. El gozo generoso por lo culminado, logrado, terminado, por las “últimas piedras”.

“El heroísmo del trabajo está en acabar cada tarea”⁸¹.

“Por eso, como lema para vuestro trabajo, os puedo indicar éste: para servir, servir. Porque, en primer lugar, para realizar las cosas, hay que saber terminarlas”⁸².

⁸¹ *Surco*, n. 488.

⁸² *Es Cristo que pasa*, n. 50.