Entrevista concedida a *Revista IESE*, España (n. 145)

— ¿Cómo aborda esta tarea de liderazgo?

— Jesucristo, que es el Maestro y el Señor, dijo de sí mismo que no había venido a ser servido, sino a servir. De servicio es —o debe ser— toda misión de gobierno, de liderazgo. En mi caso es obvio que se trata de un servicio a la Iglesia y al Papa, dirigiendo esta porción del pueblo de Dios, que es la prelatura del Opus Dei. Para los miembros de la Obra, mi cometido se concreta en asegurar que reciban la necesaria formación cristiana y atención pastoral, para facilitar que puedan santificarse y contribuir a la evangelización de la sociedad, cada uno desde su lugar y su situación. Esto implica también darles aliento y luz, de palabra y por escrito.

Consciente además de que es Dios el que santifica, abordo mi tarea confiado en la ayuda del Cielo. Por eso desde el primer momento, he pedido a los fieles de la prelatura y a los cooperadores que me sostengan con su oración. Lo mismo me animo ahora a pedir a las personas vinculadas con el IESE.

— ¿Con qué criterios valora lo urgente y lo importante y cómo se enfrenta a la dirección de una organización en la que se combinan las diferencias culturales con un objetivo común?

— San Josemaría, fundador del Opus Dei —que fue también promotor y primer Gran Canciller de la Universidad de Navarra— advertía del peligro de descuidar lo importante por atender urgencias. Insistía —y así lo practicaba él mismo— en que es necesario estudiar bien los asuntos, tomando todo el tiempo que cada uno requiere: no menos, pero tampoco más. La precipitación no es diligencia, ni la dilación, prudencia. Para prevenir contra el nerviosismo y las prisas, que fácilmente llevan a decidir antes de haber recabado todos los datos relevantes, solía decir: lo urgente puede esperar, lo muy urgente debe esperar. La rapidez debida, la agilidad, es fruto del trabajo intenso y constante, así como del seguimiento de las decisiones, para ir cubriendo etapas sin dejar que los asuntos languidezcan.

Todas esas condiciones de un buen trabajo directivo se cumplen más fácilmente si el gobierno es colegial, como está establecido en el Opus Dei, por disposición prudente del fundador. Se acierta más y se va más ágilmente si varias personas estudian una cuestión. La diligencia no consiste en saltarse a alguno que deba aportar su opinión, sino en no *hacer charcos*, como decía san Josemaría; o sea, no retener los asuntos, sino examinarlos y darles curso, para que otros los vean a su vez y todos puedan contribuir a la decisión común.

Trabajar así hace también más fácil valorar lo importante y lo urgente. Un criterio básico al respecto, diría yo, es: lo más importante es lo que más directamente afecta a las

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

personas. Lo organizativo tiene, sin duda, su relevancia; pero es secundario: primero están las personas. Y para un cristiano coherente, que ha recibido y valora el inmenso don de la fe, ese servicio prioritario a las personas es también servicio a Dios.

En cuanto a la forma de compaginar diversidad cultural y objetivo común en la prelatura del Opus Dei, la clave está en alentar la libertad. El cometido principal del Opus Dei es formar a sus miembros para que cada uno actúe, libre y responsablemente, en el lugar y situación que le corresponde, procurando encarnar su fe cristiana en lo que hace. Nadie en el Opus Dei le dirá qué solución ha de adoptar en los asuntos profesionales, sociales, políticos, etc.: él o ella tendrán que decidir en conciencia, con arreglo, naturalmente, a su preparación profesional específica y a su personal forma de ser y de pensar. El pluralismo resultante no es ningún caos: la armonía surge de la misma variedad polifónica, por la que cada uno contribuye a la sinfonía del conjunto, a la tarea de evangelización. Es, en el fondo, la misma unidad *católica* que se da en la Iglesia, hogar común para todos los pueblos.

— *¿Cómo deberían asumir ese día a día quienes busquen ser mejores personas y la excelencia a través de su trabajo en la dirección de empresas?*

— No pretendo ni puedo proponer una solución concreta. Sí sugeriré algunas ideas generales que, aplicadas por cada uno a su modo, quizá puedan ser útiles. Es conocido que los directivos están habitualmente bajo presión, por la abundancia y dificultad del trabajo, y sobre todo por la responsabilidad que pesa sobre ellos. Por una parte, me parece importante compartir la carga, en especial con los colaboradores inmediatos, saber delegar. Si a la gente se le muestra confianza, se le dan responsabilidades y margen a su iniciativa, suele reaccionar bien, tomando la tarea como propia e identificándose con el proyecto común. En segundo lugar, aconsejaría, a las personas creyentes, descargar peso en Dios, que es nuestro Padre. Un buen profesional y buen cristiano trabaja lo más que puede y como mejor sabe, y a la vez entiende que no todo está en su mano y deja también lo que no controla al cuidado de Dios. Jesucristo nos enseñó que Dios es un Padre amoroso, que se ocupa de las aves del cielo y de los lirios del campo, y mucho más de sus hijos. Si afrontamos todas nuestras jornadas con fe práctica, real en la Providencia divina, que gobierna todo para nuestro bien —aunque a veces no lo entendamos— creceremos como personas en nuestro trabajo y lo haremos mejor, libres de agobios que hacen daño y restan eficacia. En este sentido, también resulta útil cuidar el descanso: el propio y el de quienes trabajan con nosotros. Equilibrar la solicitud por nuestras obligaciones y recuperar fuerzas permite seguir atendiéndolas con renovado impulso.

— *¿Cómo se puede compatibilizar la misericordia, de la que tanto nos habla el Papa Francisco, con las*

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

exigencias de un mercado, que muchas veces parece no tener alma? ¿Cómo deberíamos ayudar a promover una economía más social?

— Cómo plasmar la misericordia en la actividad económica, nos lo dirá la misericordia misma, si dejamos que ésta entre y conforme nuestra vida. El Papa Francisco enseña que la misericordia es creativa; en su carta con motivo de la clausura del Jubileo del año pasado, nos anima a dar espacio a la *fantasía de la misericordia*, que impulsa a iniciativas originales. La misericordia no es sólo para determinadas ocasiones. Es una actitud permanente de sentir en el propio corazón las miserias ajenas, sufrirlas como propias y procurar aliviarlas. Con esa disposición hondamente arraigada, los cristianos que desarrollan su profesión en el ámbito mercantil, financiero, industrial, etc., pueden contribuir a «dar alma» al mercado —y a todas las instituciones sociales—, es decir, actuar en el mercado con la conciencia de que en los intercambios participan personas, con la determinación de practicar la justicia y con el deseo de satisfacer las necesidades de los otros. Eso contribuye ya, aunque sea a través de pequeñas aportaciones a hacer más social la economía; me consta que el IESE lo fomenta en su tarea de formación de directivos. Aparte, el IESE puede contribuir con estudios y propuestas relevantes, para que las prácticas empresariales y la política económica y laboral vayan en esa dirección.

Además, es preciso practicar la misericordia como don gratuito, para ayudar a resolver las carencias, materiales o espirituales, que el mercado no puede remediar, o no remedia de hecho. Muchos empresarios mantienen iniciativas de asistencia y de promoción humana, que son prueba de la creatividad de la misericordia.

— ¿Cómo evitar que el deseo de éxito nuble el deseo de ayudar a los demás?

— No son incompatibles, si nacen del mismo impulso y miran al mismo fin. La santificación del trabajo, que es un aspecto nuclear en el espíritu del Opus Dei, se hace realidad trabajando bien, con competencia, y por un motivo sobrenatural. Si en nuestra actividad procuramos amar a Dios y al prójimo, todas las demás intenciones se unifican, y se hace santa la actividad misma. No hay entonces oposición entre el éxito y la solidaridad. Un directivo que desea ser un buen cristiano busca el éxito para llevar adelante su proyecto profesional y, al mismo tiempo, ayudar a los demás. Los dos deseos se refuerzan mutuamente.

— En concreto, ¿cómo podemos introducir una visión más humanista de las relaciones humanas en el trabajo?

— Estoy seguro de que es algo que hace el IESE constantemente, al recalcar que una empresa es una comunidad de personas y mostrar cómo ha de reflejarse esta realidad en los estilos directivos. A su vez, las personas formadas en el IESE extienden esa visión y las prácticas

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

consecuentes de mil maneras, al aplicar con inventiva lo que aprendieron a sus diversas situaciones profesionales, y siempre con atención particularizada hacia los más necesitados.

— *¿Qué criterios le parece que deben tener en cuenta los hombres y las mujeres para abordar este desafío? ¿Qué retos suponen para la familia estos cambios, porque cada vez son más necesarios dos sueldos?*

— No solo porque hagan falta dos sueldos en un hogar, sino también porque una madre de familia puede estar en condiciones de desarrollar una carrera profesional. Es una pena encontrarse en la disyuntiva: o familia, o profesión. En realidad, esto se plantea a menudo también a los hombres. Por supuesto, las mujeres si pueden y si quieren, dejan el trabajo fuera del hogar para concentrarse en el cuidado de los hijos, por ejemplo mientras son pequeños. Y es una decisión a veces necesaria y, en todo caso, digna de aplauso. Por otra parte, son muchas las mujeres que compaginan la atención a la familia con otro trabajo, como también son cada vez más los hombres que reducen su jornada laboral para dedicar más tiempo a la familia. Conciliar familia y profesión es una de las cuestiones más importantes que tiene pendientes la sociedad actual en muchos países. Sé que en el IESE le prestáis mucha atención, y confío en que contribuyáis a encontrar soluciones.

Pero querría, sobre todo, subrayar algo fundamental. Las madres y los padres de familia, al cuidar de su hogar y educar a sus hijos, con gran amor y sacrificio, en medio de muchas dificultades, aunque a veces no les salga bien o no logren hacerlo como desearían, realizan algo grandioso. Dan los más grandes beneficios: la formación y la felicidad de unas personas; y son acreedores de la gratitud de la sociedad, pues prestan una contribución insustituible al bien común. Y, sobre todo, Dios los mira con agrado. San Josemaría solía recordar a los empresarios que el mejor y principal *negocio* que tienen es su familia.

— *¿Cuáles serían, en su opinión, los valores que distinguirían a una empresa ética tanto en los buenos tiempos como en los malos, cuando hay que hacer ajustes antipáticos?*

— Esto lo sabrá mejor que yo cualquier directivo de empresa. Pienso que conviene tener en cuenta que las situaciones pueden ser, en ocasiones, de una gran diversidad y complejidad.

Puede haber gente insensible, pero no hay duda de que muchos directivos sufren de verdad cuando se ven forzados a recortar la plantilla porque no se halla otro modo de asegurar la continuidad de la empresa. Sufren porque ven, en los afectados, personas y familias, que corren peligro quizá de quedar sin trabajo durante largo tiempo. Y sufren también por la preocupación o el desánimo que puede cundir entre los empleados que conservan sus puestos, así como por su propia preocupación ante el futuro de la empresa y, en consecuencia, de sus

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

mismas familias y las de los otros que dependen de ella.

Esa reacción en tiempos malos es síntoma de ética en un directivo: de atención primordial a las personas, que él sabrá plasmar en las políticas y prácticas de la empresa. En tiempos buenos, la misma actitud llevará a los directivos a poner todo su talento en procurar la prosperidad de la empresa, sin limitarse a buscar el beneficio a corto plazo. Cuidarán el «capital humano», por ejemplo, invirtiendo en la formación de los trabajadores. La atención primordial a las personas explica también el respeto a las leyes o al medio ambiente; respeto que forma parte de la misión de la empresa, de su contribución al bien común. A veces resulta muy difícil integrar todos esos factores: decidir es complicado y expuesto a error. En todo caso, la ética no es un límite ni un complemento de la buena acción directiva, sino una dimensión esencial.

— ¿Basta la introducción de códigos de buenas conductas y mecanismos de supervisión, para que la empresa tenga una base ética?

— Los códigos, sobre todo si se vigila su cumplimiento, pueden ser de gran ayuda. Expresan las orientaciones éticas fundamentales y las aplican a las distintas facetas de la actividad empresarial. Sin embargo, en la vida real, se decide en situaciones concretas, y las diversísimas situaciones que se dan en la realidad no pueden estar todas previstas en un código. Para acertar en cada situación, los directivos, por una parte, han de tener muy bien asumidos los principios éticos y profesionales. Pero también necesitan experiencia, tenacidad, fortaleza que resista las presiones para ceder al mal, flexibilidad para rectificar. Aprender esas actitudes y ejercitarlas es parte de la formación del directivo.

— Usted ya conoce el papel del IESE en el desarrollo de las escuelas de dirección en África y en otras economías emergentes. ¿Cómo podemos ayudarles más para que su papel como formadores se acelere, respetando su riqueza cultural?

— Aprecio mucho esa gran tarea que procura hacer el IESE con la transmisión de conocimiento a países en desarrollo. Ayuda así a que surja un núcleo de empresarios y directivos bien capacitados y con ideales, tan necesario en esas naciones. Y lo hace de la manera más eficaz: formando a quienes formarán a compatriotas suyos, poniendo en marcha una actividad que se perpetuará porque tendrá impulso propio y un estilo conforme con las características y la cultura del lugar. Ganará velocidad sin duda, gracias al estímulo del IESE, aunque los mejores frutos quizá puedan tardar aún.

— ¿Qué responsabilidad tenemos con respecto a la misión del IESE las personas que trabajamos en él?

— Naturalmente, habéis de mantener el ideario de la institución, que conocéis muy bien. Un ideario basado en el humanismo cristiano, que subraya ante todo el

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

valor de la persona, que reconoce la dimensión ética de la actividad empresarial y su contribución al bien común, y que se traduce en un claro afán de servicio. Debéis mantener ese carácter propio de la misión del IESE, sin permitir que se diluya. Y para eso, es necesario que sepáis realizarlo, con inventiva y originalidad, en las cambiantes circunstancias y en los distintos tiempos. En fin, hace falta de vuestra parte fidelidad a la misión, pero una fidelidad que sea dinámica, capaz de descubrir nuevas maneras de dar a conocer a los demás las riquezas del corazón de Jesucristo.

— *Como Gran Canciller de la Universidad de Navarra, ¿qué pide a las personas que trabajamos en el IESE?*

— Más que pedir, doy las gracias, a Dios y a vosotros, por vuestro trabajo, que continúa haciendo realidad el gran ideal que animó a san Josemaría a impulsar la creación del IESE. Son ya muchos millares los empresarios y directivos que han recibido en el IESE una formación integral que les ha hecho crecer como personas y como profesionales. El IESE es un foco de excelencia, de humanidad, de responsabilidad social y de espíritu cristiano que alcanza a muchos ambientes y lugares. ¡Gracias!

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei