

LA CIENCIA DEL BUEN GOBIERNO Y LAS VIRTUDES DEL GOBERNANTE EN SAN JOSEMARÍA ESCRIVÁ

THE SCIENCE OF GOOD GOVERNANCE AND THE VIRTUES OF THE LEADER IN SAN JOSEMARÍA ESCRIVÁ

LINDA PAZ QUEZADA¹

Resumen

San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei, se refería a la tarea del gobierno como una ciencia y, por lo tanto, como un saber que se aprende y es susceptible de perfeccionamiento que supone cultivarlo. Fue fraguando un estilo de gobierno según iba creciendo la institución que fundó en 1928. Orientaba a quienes daban señales de tener dotes para gobernar y les transmitía lo que el denominó 'la ciencia del buen gobierno'. Las orientaciones que dio en el campo del buen gobierno se pueden aplicar a dirección de empresas pequeñas, pero sobre todo a instituciones de servicio a la sociedad.

Palabras clave

Gobierno colegial, virtudes del gobernante, unidad, espíritu de servicio.

Abstract

Saint Josemaría Escrivá de Balaguer, founder of Opus Dei, referred to the task of government as a science and, therefore, as learned knowledge susceptible to improvement through its nurture. He forged a style of government as the institution he founded in 1928 grew. He guided those who showed signs of having the skills to govern and transmitted to them what he called "the science of good governance." The guidelines that he provided in the field of good governance can be applied to the management of small companies, but above all to institutions that serve society.

Key words

Collegiate government, virtues of the ruler, unity, spirit of service.

¹ Licenciada en Economía y Doctora en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra. Catedrática de la Universidad el Istmo. Correo electrónico: lpazq@unis.edu.gt



Contenido

1. La “ciencia del buen gobierno”	3
a. Magnanimidad en la visión.....	5
b. Trabajo bien hecho.....	6
c. Propiciar la libertad personal.	8
d. Gobierno colegial: solidez y continuidad en las decisiones.	9
e. Humildad: saber rectificar.....	10
2. Virtudes del gobernante.	11
a. Competencias directivas	14
b. Prudencia.....	15
c. Fortaleza.	16
d. Trabajo en equipo.....	16
d. Preparar a los sucesores.	18
3. Espíritu de servicio: mandar y obedecer, dos formas de servir.....	19
REFERENCIAS	21

1. La “ciencia del buen gobierno”

San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei, se refería a la tarea del gobierno como una ciencia y, por lo tanto, como un saber que se aprende y es susceptible a perfeccionamiento que supone cultivarlo. Fue fraguando un estilo de gobierno según iba creciendo la institución que fundó en 1928. Orientaba a quienes daban señales de tener dotes para gobernar y les transmitía lo que el denominó ‘la ciencia del buen gobierno’².

Como fundador, San Josemaría al trabajar en la institución fue convirtiéndose en un gran gobernante. Escribió consejos en el área de gobierno que se irán citando a lo largo de este escrito. Para nuestro autor, se trata de un trabajo que se ha de santificar y facilitar el encuentro con Dios propio y de los demás. En todo trabajo san Josemaría animaba a cumplir “el pequeño deber de cada momento: haz lo que debes y está en lo que haces³”, se trata de un consejo para toda persona que quiere trabajar bien, pero se hace más acuciante para las personas que se encuentran en situaciones de gobierno.

El gobierno de las instituciones, sobre todo si adquieren grandes dimensiones no es asunto fácil. San Josemaría facilitó unas indicaciones de carácter general para el ejercicio del “arte de gobernar”⁴, que, por ciencia y arte, orientaba al desarrollo de la prudencia que va de la mano de la flexibilidad. Gobernar una institución de carácter universal supuso con el tiempo establecer una forma de gobierno capaz de facilitar la difusión de la misión encomendada y garantizar su perpetuación en el tiempo.

San Josemaría, buen jurista, contaba con una licenciatura y doctorado en derecho civil y un doctorado en derecho canónico, además era buen padre y gobernante. La experiencia de gobiernos tiranos le llevó a plantear un gobierno colegial en el que se fomentara la participación abierta de las personas que conforman los órganos de gobierno, idealmente nunca menos de tres.

Como en cualquier institución, el gobierno tiene como objetivo servir de cauce para organizar la actividad que se tiene entre manos tomando las decisiones más acertadas para alcanzar los fines de la organización. En el gobierno intervienen unos grupos de personas organizadas en instancias que dirigen, organizan y administran corporativamente con el objetivo de alcanzar la felicidad de los gobernados, es decir, el bien común que llega a todas las personas que colaboran o se benefician con el quehacer de la institución. Se trata de una tarea esencial para construir un ambiente propicio para que puedan generarse una vida libre y responsable, propias de una institución sana.

Gobernar es educar y educar es gobernar. Educar es preparar a la persona para dirigir su vida. Gobernar es dirigir personas hacia el bien y la virtud. Se trata de una tarea personal y social, esencial para la vida humana y para el progreso de las sociedades.

²ESCRIVÁ, J. *Amigos de Dios*, Vivir cara a Dios y cara a los hombres, Punto 158.

³ESCRIVÁ, J. *Camino*, 815.

⁴ Cfr. VÁZQUEZ DE PRADA, A. *El Fundador del Opus Dei*, Vol. III, p 292.

San Josemaría propuso un estilo colegial en la toma de decisiones. Aunque el gobierno colegial ha sido utilizado con éxito a lo largo de la historia, en la actualidad los especialistas en dirección de empresas han promovido otros tipos de liderazgo para organizar las corporaciones. Como es lógico, el buen gobernante no desconoce las distintas formas clásicas de teoría política, y en su esencia asume los elementos positivos de las distintas propuestas. El éxito del gobierno colegial está en los distintos ingredientes que se combinan: el sentido de misión al trabajo que se realiza y en el que basan los planes estratégicos; el esfuerzo por conformar un buen equipo de gobernantes con dotes y formación para la dirección y los que colaboran con ellos; el proyecto profesional que se tiene para cada persona dentro de la institución; y el ambiente de confianza que se respira y que es capaz de unir a todos en la búsqueda del mismo objetivo.

Se trata de una forma de gobierno que a la vez que soluciona las exigencias inmediatas no compromete el futuro de la organización⁵. Por ejemplo, las universidades fundadas bajo la inspiración de san Josemaría tienen una clara identidad cristiana que se concreta en dos aspectos, uno personal y otro institucional. El personal se centra en la vida cristiana ejemplar de cada directivo, profesor y personal administrativo; la institucional se concreta en hacer vida el proyecto educativo.

San Josemaría resaltaba algunas ideas madre en la “ciencia del buen gobierno”, se trata de consejos de acción para el gobernante, que podrá aplicarlos siempre con prudencia y flexibilidad: “El buen gobierno no ignora la flexibilidad necesaria, sin caer en la falta de exigencia”⁶. Estas normas en la toma de decisiones vienen a ser “como los palos altos, pintados de rojo que, en las carreteras de montaña, cuando llega la nieve, sirven de punto de referencia y señalan, ¡siempre!, dónde está el camino seguro”⁷.

Entre estas ideas resaltaban cinco: trabajar bien y con sentido de responsabilidad; practicar el amor a la libertad de los demás y la propia; tener la convicción de que el gobierno tiene que ser colegial; practicar la humildad para reconocer que los que gobiernan se pueden equivocar y, que, en ese caso, hay obligación de rectificar. He dejado de último la que él señalaba como la más importante: tener una visión ampliada a la trascendencia, sin quedarse en lo puramente humano: Dios está empeñado en la construcción del bien común, San Josemaría afirmaba que “a quien hace lo que puede, Dios no le niega su gracia”⁸, dicho de otra manera: ante el buen trabajo que añade cada persona con verdadero espíritu de servicio, Dios lo bendice con abundantes frutos. Seguiré en el desarrollo de estos principios el orden en que san Josemaría los señalaba.

Estos principios del gobierno, han de verse en su conjunto, todos son importantes, si falta alguno de ellos, el resultado proporcionará posteriormente

⁵ Cf. ROVIRA, M. - CALLEJA, L. *Gobierno Institucional. La Dirección Colegiada*, EUNSA, 2015.

⁶ ESCRIVÁ, J. *Surco*, n. 406.

⁷ ESCRIVÁ, J. *Forja*, n.81.

⁸ ESCRIVÁ, J. *Viacrucis*, Estación X, 3.

quebraderos de cabeza, mayor consumo de tiempo desenredando entuertos por no haber tenido la prudencia en alguno de ellos.

a. Magnanimidad en la visión

San Josemaría invitó a quienes se acercaban a sus enseñanzas a trabajar con una mirada de largo alcance. “Con la gracia de Dios, tú has de acometer y realizar lo imposible..., porque lo posible lo hace cualquiera”⁹. Definió la magnanimidad como “ánimo grande, alma amplia en la que caben muchos. Es la fuerza que nos dispone a salir de nosotros mismos, para prepararnos a emprender obras valiosas, en beneficio de todos. No anida la estrechez en el magnánimo; no media la cicatería, ni el cálculo egoísta, ni la trapisonda interesada. El magnánimo dedica sin reservas sus fuerzas a lo que vale la pena; por eso es capaz de entregarse él mismo. No se conforma con dar: se da. Y logra entender entonces la mayor muestra de magnanimidad: darse a Dios”¹⁰.

Los directores de las instituciones que han surgido bajo la inspiración de san Josemaría conocen que, para ejercer su autoridad, además de las dotes personales de gobierno, el esfuerzo que supone un trabajo bien hecho y el ejercicio heroico de las virtudes es imprescindible el recurso constante a la ayuda de Dios. Esta “visión sobrenatural” que se eleva de nivel puede ejercerse en el trabajo de gobierno de cualquier persona, trabaje donde trabaje, para gobernar acudiendo a la prudencia divina. Hay que trabajar siempre con una visión ampliada, lo que el fundador llamaba visión sobrenatural, que brinda la seguridad de que, si se trabaja bien y con buen humor, termómetro de la visión sobrenatural, la gracia de Dios es superior en proporción a los medios humanos empleados. Las tareas de gobierno son colaboración directísima en los planes de la providencia divina.

“Al que madruga Dios lo ayuda”: la gracia supone la naturaleza, a Dios no le gustan las chapuzas, no le gusta bendecir el trabajo mal realizado. Hay una proporción en el esfuerzo por hacer bien las cosas, unido a una vida de oración robusta, con los frutos que se recogen: “Con la gracia de Dios, tú has de acometer y realizar lo imposible..., porque lo posible lo hace cualquiera”¹¹. San Josemaría obraba con la convicción que cuando Dios proyecta una obra suya, piensa en las personas para sacar adelante la institución y les comunica las gracias convenientes. Y todo lo humano noble es también un querer de Dios, por lo que puede aplicarse a cualquier gobernante que “Cuando Dios Nuestro Señor proyecta alguna obra a favor de los hombres, piensa primero en las personas que ha de utilizar como instrumentos... y les comunica las gracias convenientes”¹².

⁹ ESCRIVÁ, J. *Forja*, n.16.

¹⁰ ESCRIVÁ, J. *Amigos de Dios*, Virtudes humanas, n. 80.

¹¹ ESCRIVÁ, J. *Forja*, n.216.

¹² Instrucción, 19.III.1934, citado en LE TOURNEAU, D. *El Opus Dei: Informe Sobre La Realidad*, Rialp, 2006.

En la búsqueda de la santidad, el ideal es identificarse con Dios que es Padre, es Hijo y es Amor, de ahí que los directivos ejercen sus funciones con una genuina preocupación humana y sobrenatural que nace del amor de Dios y que se vuelca sobre las personas que dependen de ellos. Los gobernados perciben la auctoritas (legitimidad de la *potestas*) del que hace cabeza y trabajan con responsabilidad y confianza, procurando secundar las indicaciones que se reciben, son conscientes de que “la sangre del soldado hace grande al capitán”.

Tener sentido trascendente de la vida lleva a desarrollar la capacidad de remontar el aquí y el ahora para reconocer que nuestras acciones tienen sentido de eternidad, lo que lleva a asumir con autorresponsabilidad el control de lo que nos atañe, logrando superar un posible dominio de fuerzas extrañas. Esto a la vez supone que el gobernante desarrolle la capacidad de amar: amar lo que hace, amar a los demás, descubrir el poder que encierra poner en cada detalle el amor. Implica también la toma de conciencia que lleva a percibir que somos parte de la naturaleza creada y que nuestra tarea es llevarla a la perfección, con una visión de eternidad. Todo lo que hacemos tiene repercusiones en la sociedad y en el futuro de ésta. Escribe san Josemaría “De que tú y yo nos portemos como Dios quiere -no lo olvides- dependen muchas cosas grandes”¹³.

Para san Josemaría, lo más importante para el director, es el mismo director, que debe cuidarse para poder cuidar a los demás, es un medio para ayudar a los demás, a la vez que es un fin en sí mismo, en cuando que ha de buscar perfeccionarse en virtudes con valor trascendente para proyectar ese valor del trabajo y de la vida a los demás. Se pregunta san Josemaría cual debe ser la primera preocupación del director. La respuesta es rápida: ¡el director! “Y así sale todo. Es decir, el Director no tiene preocupación, tiene ocupación, de santificarse y santificar a los demás. No es un egoísmo, lo que acabo de afirmar: es que, hijos míos, solo se puede dar aquello que se tiene. Sin piedad, el gobierno degenera en tiranía, se hace imposible el gobierno colegial, y es poco menos que inevitable la desunión con la pérdida del buen espíritu de parte de todas las personas”¹⁴.

b. Trabajo bien hecho

Un segundo elemento es trabajar con sentido de responsabilidad. San Josemaría enseñó a soñar, con la seguridad de que esos sueños terminarían quedándose cortos. Para que los sueños se hagan realidad, es necesaria una gran determinación para cumplir a cabalidad el trabajo optimista, alegre, que significa dedicación, esfuerzo, autodisciplina, en definitiva, amor. El buen gobierno se debe volcar en enseñar a responder por medio del trabajo bien hecho. La laboriosidad es una actitud del espíritu que lleva a asumir y desarrollar con diligencia el propio trabajo y a enfrentarse con responsabilidad y constancia en el ejercicio de la función de servicio. El trabajo ciertamente supone esfuerzo, dificultad, fatiga; la acción de trabajar reclama empeño y

¹³ ESCRIVÁ, J. *Camino*, n.775.

¹⁴ ECHEVARRÍA, J. *Memoria del Beato Josemaría*, p. 330.

provoca cansancio. Al que gobierna, además de aptitudes, le tiene que gustar gobernar para llegar a amar lo que hace, y querer hacerlo mejor.

La laboriosidad es condición de eficacia, la dedicación a la propia tarea, la perseverancia, hora a hora, jornada a jornada, que permite llegar a metas que, al principio pudieron parecer inalcanzables. En toda organización exitosa se trabaja, y se trabaja en serio, empezando por los directivos. Un rasgo esencial que configura el ambiente y la cultura de las instituciones promovidas bajo la inspiración de san Josemaría es la visión con que se valora la dignidad del trabajo propio y el de los demás, que contribuye a la búsqueda de la perfección de todas las personas, es una oportunidad de servicio y un medio para contribuir al desarrollo de la sociedad.

San Josemaría aseguraba que se oponen al trabajo bien hecho, entre otros, estos defectos que debilitan la personalidad: la pereza, el activismo, el desorden, el desánimo¹⁵. La pereza da entrada a la dejadez, abandono, menosprecio, relajación de la exigencia personal. El activismo es la búsqueda ansiosa del trabajo, a la entrega a una actividad desmesurada y febril, que deforma la personalidad, impide atender a los demás, hace difícil desarrollar las cualidades personales y puede llevar a la pérdida del sentido de la vida. La virtud de la laboriosidad a diferencia del activismo connota un contexto auténticamente espiritual y humano: "la laboriosidad es un servicio o es mera esclavitud"¹⁶.

El desempeño de un cargo requiere dedicación responsable, para conocer y estudiar los asuntos, prever medidas de futuro, impulsar la vida y eficacia del centro y fomentar la confianza y cooperación de todos. Los directivos actúan con espíritu de responsabilidad, resuelven lo que está en sus manos siguiendo los objetivos de la institución y sus reglamentos. Se trata de documentos que siempre pueden mejorarse y actualizarse, por lo que cuando las circunstancias cambian, adaptan las decisiones para que se pueda atender de mejor manera las necesidades de todos en la constante búsqueda del bien común.

El trabajo humano está llamado a producir frutos y a perfeccionar al sujeto que lo realiza, el hombre no es esclavo, sino señor del trabajo. "El heroísmo del trabajo está en acabar cada tarea"¹⁷. El orden, aunque tenga claras consecuencias materiales, tiene su raíz en el espíritu, es fruto de una reflexión que considera el fin y de ahí valora los medios apropiados para conseguirlos. El activismo es una actitud que lleva a la persona a dejarse arrastrar por los acontecimientos, sin llegar a dominarlos, trae consigo precipitación, desorden, ineficacia.

¹⁵ Cf. ILLANES, J.L. *Laboriosidad*, 2009. <http://www.collationes.org/de-vita-christiana/quibusdam-spiritum-operis-dei/item/203-laboriosidad-orden-jos%C3%A9-luis-illanes>. Rescatado el 14 de diciembre de 2021.

¹⁶ TORELLÓ, J.B. (1998). *La laboriosidad, en Dalle mura di Gerico. Note i psicologia spirituale*. Milán, pp. 35, 43.

¹⁷ ESCRIVÁ, J. *Surco*, 488.

Es sano y necesario el descanso, y los directivos se deben preocupar de que todos gocen del descanso justo, duerman las horas necesarias y no llegue nadie al agotamiento físico que muchas veces trae el psíquico. Se requiere también fortaleza para cortar y descansar. San Josemaría afirmaba que cuando uno hace lo que le gusta se cansa físicamente pero no espiritualmente. Descansar entonces no es dejar de hacer cosas, sino hacer otras que suponen menos esfuerzo.

El rechazo al trabajo es señal de que falta verdadero amor hacia él y a la empresa en la que se labora. La misma empresa, y sus directivos deben ayudar a dar una visión trascendente, de servicio, al trabajo de todos, porque motiva más a las personas trabajar en una institución que tiene un fin noble, que en una empresa que aparentemente solo busca fines financieros¹⁸.

El gobierno, para los auténticos gobernantes, no es un privilegio, es una obligación. Es una función aristocrática, *noblesse oblige* que espera un comportamiento generoso asociado con el alto rango que se ejerce. El espíritu cristiano lleva al gobernante a convertir su reino interior en exterior y a elevar el espíritu de los demás con la riqueza de su trato con Dios.

c. Propiciar la libertad personal

En el centro de las características del buen gobierno en san Josemaría, se sitúa el amor a la libertad. La profunda estima de la libertad con responsabilidad es imprescindible en la vida de una institución. Para nuestro autor lo primero son las personas, cada persona, no se puede gobernar bien pensando en masas, colectivos o entes gregarios. Las repercusiones de las decisiones a la vez que buscan el bien común, han de esforzarse por buscar la felicidad de cada persona. “No puedes pensar en los demás, como si fuesen números o escalones, para que tu puedas subir; o masa, para ser exaltada o humillada, adulada o despreciada, según los casos. Piensa en los demás - antes que nada, en los que están a tu lado- como en lo que son: hijos de Dios, con toda la dignidad de ese título maravilloso”¹⁹.

Sin libertad no hay espacio para la responsabilidad. El estilo de gobierno que propone san Josemaría tiene una fórmula concreta: un mínimo común denominador (la identidad cristiana y el espíritu fundacional de la institución) y un máximo común múltiplo que privilegia la iniciativa y la libertad de cada uno según las circunstancias que se presentan en la actividad laboral. En otras palabras: existe un mínimo de organización, y su éxito está en proporcionar la formación necesaria para que cada uno pueda hacer bien su trabajo y hacerse mejor al hacerlo²⁰.

¹⁸ Cf. PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Rialp, 1993.

¹⁹ ESCRIVÁ, J. *Es Cristo que pasa*, n.36.

²⁰ Cf. ESCRIVÁ, J. *Conversaciones*, “Espontaneidad y pluralismo en el Pueblo de Dios,” n.19.

Tanto la paz como la libertad contribuyen a dar seguridad. La libertad ayuda a que la gente se crezca. El que tiene verdadera libertad es alegre y eso se consigue por vía interior; la paz supone armonía y equilibrio. La armonía se consigue cuando hay acuerdo entre personas que están en paz y reconocen sus diferencias sin querer anularlas. Para que se pueda vivir en un ambiente de libertad es necesaria la confianza y el cariño.

San Josemaría animaba a los directivos, como a las buenas madres, que saben de psicología para “llegar a tiempo, estar de vuelta y saber trigonometría”. Por ‘llegar a tiempo’, san Josemaría entendía la prudencia directiva de adelantarse a las situaciones que ponen en riesgo a las personas y a la institución. Por ‘estar de vuelta’ promovía el no escandalizarse por nada y saber ejercitar la sabiduría de las madres que se comportan de forma desigual con los hijos desiguales. Otro saber sapiencial importante es el de la ‘trigonometría’: muchas veces el camino más corto no es la línea recta y se requiere tener paciencia y prudencia, puesto que las personas, como el buen vino, mejoran con el tiempo y con el cariño. En efecto, el cariño se convierte en el lenguaje más poderoso para el ejercicio del buen gobierno. Aunque no es posible en este mundo la amistad y la confianza completa, su búsqueda facilita la solución de conflictos que es imposible anular.

d. Gobierno colegial: solidez y continuidad en las decisiones

Un cuarto aspecto de la ciencia del buen gobierno es la convicción de la eficacia del gobierno colegial. San Josemaría expuso este convencimiento en varias ocasiones, por ejemplo, en una entrevista en la que le preguntaron cómo se gobernaba una institución que se había expandido por todos los continentes: “la dirección de la Obra es siempre colegial. Detestamos la tiranía, especialmente en este gobierno exclusivamente espiritual del Opus Dei. Amamos la pluralidad: lo contrario no podría conducir más que a la ineficacia, a no hacer ni dejar hacer, a no mejorar”²¹. La colegialidad es una característica esencial del gobierno que lleva a un gobierno prudente, participativo, en el que se estudian los asuntos a fondo en equipo. Supone concertar pareceres, ponderar las diversas opiniones y variados puntos de vista. La decisión de la mayoría se reconoce como la acertada, incluso para los que pensaban resolver el asunto de otra manera, pues la unidad en el gobierno es más efectiva que el parecer personal.

El amor a la libertad de los demás y la propia llevó a san Josemaría a la convicción de que no podría haber tiranos en el ejercicio del poder. El gobernar es tarea de servicio y de amor, y en ese arte de gobernar sirviendo no hay lugar para gobernantes propietarios, a quienes calificaba de tiranos y de traidores. El tirano suele ser hipócrita, es vicioso, pero cuida su imagen e intenta actuar como si fuera bueno; no se identifica con la institución. El mando falto de templanza y moderación puede llevar a una tiranía, a querer decidir por cuenta propia, sin estudiar el asunto, a que alguien se sienta propietario. La tiranía está basada en la desconfianza, quiere controlarlo todo anulando la libertad de las personas.

²¹ ESCRIVÁ, J. *Conversaciones*, “El apostolado del Opus Dei en los cinco continentes,” n. 35.

Bien ejercido este estilo de gobierno garantiza que la autoridad y el poder orienten las acciones para alcanzar los objetivos, promover el bien común y facilitar el vivir las virtudes tanto en las personas que ejercitan el poder como en los gobernados.

Esta forma de gobierno es utilizada en un conjunto de empresas que asumen el principio de la colegialidad, pero no es el más común y en muchas escuelas de negocios ni siquiera se estudia. Cuando una persona es llamada a colaborar en la dirección pone los medios para comprender la esencia del gobierno colegial y orientar sus decisiones con esta práctica en el ejercicio de sus funciones, de hacerlo vida y conseguir que todos, gobernantes y gobernados, tengan el convencimiento de que este estilo de gobierno es el más apropiado para la buena marcha de la institución.

El gobierno colegial es jerárquico. Lógicamente para que el gobierno marche adecuadamente cada miembro tiene funciones para conseguir el orden y la eficacia del trabajo, en el que todos tienen una participación para que se puedan cumplir los fines de la institución. Las leyes que emanan de las autoridades legítimamente establecidas deben tener un carácter netamente pedagógico, se redactan siempre de forma positiva para que se motive a hacer el bien a todos, así se hace amable el ejercicio del mandato, garantizando el buen ambiente. Se obedece por convicción, no por lo que diga la ley, sino con la certeza del espíritu de la ley, en orden al bien común que se genera al cumplirla.

Las instituciones son mejor gobernadas si hay una jerarquía organizada en la que se deja espacio a recibir con agradecimiento y escucha atenta a las sugerencias de cualquier persona que trabaje en la institución o se beneficie de ella desde fuera. Con el convencimiento que la familia es central para devolver al mundo la esperanza, hay un espíritu de familia que hace que se quiera a cada uno como es y se le exige para que dé lo mejor de sí. Se cuida al trabajador y su familia, y se ha de contar con políticas familiarmente responsables. Pero una empresa y una familia se gobierna con principios diferentes.

Se estimula la participación de todo el equipo directivo, y por eso el que preside, ordinariamente da su opinión de último, para facilitar que todos puedan exponer con confianza su parecer. Cuando no hay unidad de criterio, el que preside tiene la última palabra y también tendrá la prudencia de buscar consejo cuando lo que hay que decidir puede afectar a toda la marcha de la institución, por el precedente que se pueda establecer y porque ordinariamente al emanar una ley, un nuevo reglamento o política, afecta a personas por un buen período de tiempo, son decisiones que han de estudiarse bien a la vez que con diligencia.

e. Humildad: saber rectificar

La última característica del buen gobierno lleva a los que dirigen al convencimiento que, por ser humanos, aunque se tenga la mejor de las intenciones, se pueden equivocar. Gobernar instituciones implica tomar decisiones complejas. Nadie debe escandalizarse

ante sus desaciertos y defectos; la mejor actitud ante los propios fallos y ante los de los demás es procurar rectificar cuanto antes, con elegancia, con buen humor, con sencillez, con humildad, con espíritu deportivo. Cuánto edifica tener directivos siempre abiertos a las sugerencias de mejora, pues se genera así un ambiente de confianza.

Vivir bien el espíritu institucional exige humildad intelectual, esfuerzo, solidaridad. Los fines educativos no se alcanzan con discursos grandilocuentes, sino en lo pequeño. Dentro del plan estratégico ha de ocupar un papel importante la búsqueda de las personas, para luego proporcionarles la formación adecuada. No se pueden exigir las capacidades de gobierno colegial si no se forma a las personas para vivirlo.

La humildad es una gran virtud: “la razón por la cual los ríos y mares reciben el homenaje de los torrentes de la montaña es porque se mantienen debajo de ellos”²². Es importante que el director por un lado sepa pedir perdón y perdonar y por otro enseñe a perdonar, lo que posibilita ganar terreno aparentemente perdido. El directivo, con la humildad que da el conocimiento, es consciente de todo lo que no sabe, que se puede equivocar, pero siempre procura obrar con rectitud y abierto a profundizar en la verdad y a rectificar con alegría y prontitud cuando se da cuenta de que se ha equivocado.

La alegría, el optimismo sobrenatural y humano, son compatibles con el cansancio físico, con el dolor, con las lágrimas, con las dificultades en el trabajo. “No te desalientes. Te he visto luchar...: tu derrota de hoy es entrenamiento para la victoria definitiva”²³. Te has portado bien..., aunque hayas caído así de hondo. Te has portado bien, porque te humillaste, porque has rectificado, porque te has llenado de esperanza, y la esperanza te trajo de nuevo al Amor. No pongas esa cara boba de pasmo: ¡te has portado bien! Te alzaste del suelo: ‘surge’, resonó de nuevo la voz poderosa, ‘et ambula!’: ahora, a trabajar”²⁴.

2. Virtudes del gobernante

Para que todo gobierno funcione hace falta que brillen las virtudes, tanto en los gobernantes como en los gobernados, de lo contrario se dificulta el logro de los objetivos de la institución. El virtuoso no obra porque lo dice la ley, por un deber externo, sino porque se lo dice el sentido común, expresa lo que piensa, los propios valores, el propio carácter. Se obra de manera pronta, alegre, gustosa. Ejercitar las virtudes supone tener un futuro garantizado, perfeccionar la naturaleza de la persona, poseer una forma de obrar que lo hace fiable, que le faculta a obrar acertadamente. Nadie puede dar lo que no tiene, para abrir caminos, tomar cargas pesadas, impulsar y buscar que los demás brillen supone que ejerza las virtudes.

²² TZU, S. *El arte de la guerra*, Editorial Tiempo, 1993.

²³ ESCRIVÁ, J. *Camino*, n. 263.

²⁴ *Ibid*, n. 264.

Gobernar supone entender la identidad de la institución, cuidarla, protegerla y potenciarla. En la búsqueda de la excelencia, un instrumento importantísimo es el ideario. La gran fuerza de la institución está en el ideario que anima y que atrae a muchas personas, algunas vienen por el prestigio y luego descubren el ideario y se quedan maravilladas. La principal tarea de un equipo directivo es formar a todas las personas que de ellos dependen. Esto supone esfuerzo por conocer el espíritu que anima a la institución, y debe planificar la formación y destinar tiempo para transmitirla. Las Unidades Académicas no pueden ser como 'casas sin amo'; los directivos deben disponer del tiempo suficiente para 'estar'.

Un directivo no es un verso suelto, se sabe parte de una institución en la que colabora con otros colegas para conseguir tanto los frutos del trabajo bien hecho. El directivo es leal al ideario, lo hace propio, lo promueve y de ahí saca la fuerza para su labor cotidiana. Puede hablarse entonces de 'cuerpo directivo', se sabe parte de un equipo, sin perder su libertad, su autonomía, sabe que la institución no la hace uno solo, sino con todos sus integrantes.

La unidad es una conquista diaria, no es producto del azar, ni objeto alcanzado definitivamente. Continuamente hay que luchar por practicar lo que une y arrancar lo que supone desunión, separación. "Lograr esta unidad y hacer que permanezca es tarea difícil, que se alimenta de actos de humildad, de renunciaciones, de silencios, de saber escuchar y comprender, de saber noblemente interesarse por el bien del prójimo, de saber disculpar siempre que haga falta, de saber amar verdaderamente con obras"²⁵. Una autoridad académica que no viva la unidad con su propio Consejo, o con el órgano superior inmediato, carece de la capacidad para formar y dar paz a los que de él dependen.

El buen gobernante debe ayudar a su equipo a pensar metódicamente y propiciar un ambiente en el que todos los que participen se sientan con entera confianza de emitir su parecer respecto a un asunto, cuidando que las relaciones entre sus componentes no se deterioren con el roce generado por los procesos de decisión. El director considera a los demás miembros como colaboradores, que tienen y ponen el mismo interés que él, y no simples ayudantes. Por eso, su labor de impulso e iniciativa se dirige más a hacer que se estudien y propongan cuestiones, a escuchar a los demás, que a darles él una solución que los otros acepten y ejecuten. El que desconfía no tiene capacidad de admirar la verdad y por lo tanto de aprender. No se trata de un escudo para el anonimato, cada uno asume con lealtad la responsabilidad que le corresponde.

El gobernante es un símbolo de unidad. Un símbolo tiene gran riqueza conceptual y es difícil definirlo, es un objeto de amor, es más que un emblema exterior. Un símbolo tiene un aspecto exterior pero también interior. Es necesaria la figura del gobernante que con su liderazgo arrastre hacia una dirección. El profesor Rafael Alvira piensa que no es

²⁵ ESCRIVÁ, J. "Notas de la predicación," año 1972, citado por Echevarría, Javier, en *carta del 1 de febrero* de 2012.

suficiente que cada persona en la institución sea virtuosa para que funcione bien una institución, siempre es necesario el gobernante, que viene a ser un símbolo que marca el rumbo, da seguridad, alguien a quien mirar cuando surgen dudas, miedos, temores²⁶.

En cualquier institución, hace mucho daño, si se llega a dar, la murmuración, el chisme, el espíritu crítico. Se ha de fomentar la lealtad con todos, especialmente con los compañeros más cercanos y con los que dirigen. Es mal espíritu tener miedo a quien dirige, lo propio de un colaborador leal es que cuando no entiende alguna disposición o le parece desacertada, busque al directivo que le compete conocer y resolver ese asunto y transmitirle sus inquietudes con espíritu de servicio.

El gobernante debe hacer un esfuerzo sostenido por mantener unidos a sus miembros, concertando las voluntades, procurando hacer justicia, en los conflictos que surgen en cualquier grupo humano. La identidad se construye a través de las relaciones con las personas. Una persona adquiere seguridad cuando se sabe quién es, a qué grupo pertenece. Lo que más une a un grupo es tener un proyecto que configura la vida en común. Se tiene una identidad fuerte cuando se posee un mismo proyecto. Hay que procurar intensificar lo que ya se hace, hacerlo mejor, que muchas veces exige más esfuerzo que la innovación. Si en cada dificultad se cambia el proyecto se puede quitar el problema, pero no se ha realizado mayor cosa.

Es necesario tener fe, perseverar en los objetivos. La fe es un motor de las instituciones para hacer vida el proyecto institucional. San Josemaría escribió que “el cristiano debe saber convivir con sus hermanos los hombres y mostrarse siempre dispuesto a convivir con todos, a dar a todos –con su trato– la posibilidad de acercarse a Cristo Jesús. Ha de sacrificarse gustosamente por todos, sin distinciones, sin dividir las almas en departamentos estancos”²⁷.

En la institución todos, gobernantes y gobernados, han de estar compenetrados, identificados afectiva y efectivamente. En efecto “cuando nuestras ideas nos separan de los demás, cuando nos llevan a romper la comunión, la unidad con nuestros hermanos es señal clara de que no estamos obrando según el espíritu de Dios”²⁸. Dado que un elemento esencial en la tarea directiva es el ambiente, es lógico que sea una función principal de los directivos velar porque en el ambiente todo sea formativo: las actividades que se organizan, las instalaciones bien cuidadas, la relación atenta entre las personas, la estructura administrativa adecuada y el cuidado de los detalles de lo que se hace²⁹.

²⁶ ALVIRA, R. “Bien común y sentido común en un mundo multicultural”, *Umbrá Intelligentia. Estudios en homenaje al Prof. Juan Cruz Cruz*, Pamplona, EUNSA, 2011.

²⁷ ESCRIVÁ, J. *Es Cristo que pasa*, “La Ascensión del Señor a los cielos”, 124.

²⁸ ESCRIVÁ, J. *Es Cristo que pasa*, “El triunfo de Cristo en la humildad”, 17.

²⁹ Cfr. ALVIRA, R. *Gobierno empresarial, la responsabilidad política del alto directivo de la sociedad*. ESE Chile, Universidad de los Andes, 2011.

a. Competencias directivas

Las llamadas competencias de gobierno poseen un contenido moral que imprimen en el directivo un sello de liderazgo personal. Un directivo es una persona fiable, aunque no infalible. Se esfuerza por ser íntegra, por vivir todas las virtudes: adquirir una supone crecer en las demás, tanto las dianoéticas³⁰ como las éticas³¹. Orientar las acciones no significa cambiar todo, sino tener siempre presente el ideario y, estando de acuerdo con metas comunes, buscar alternativas para conseguirlo. En la institución importa tener metas claras, con flexibilidad, con la apertura de mente que las circunstancias van requiriendo. Es propio del que hace cabeza repensar las cosas con actitud crítica bien orientada: "No fíes nunca sólo en la organización"³².

El directivo necesita unas cualidades personales para ejecutar correctamente su tarea, que le proveen de 'empaque', de buena fama, de honor, de 'elegancia' que lo lleva a elegir correctamente, a transmitir seguridad y hacer amable el ejercicio de la obediencia. La obediencia se genera a través de dos canales: siendo capaz de decir algo que interese al otro, que le ayude a crecer, y amando a la persona a quien se manda. Sólo el amor verdadero concede la potestad: que el que escucha reconozca la autoridad y se le facilite el ejercicio de la obediencia. Se ha de procurar que los mandatos tengan dulzura de consejos para facilitar la obediencia. Supone saber escuchar y reconocer la propia limitación.

Es necesario un equilibrio interno, una estabilidad emocional, para ejercer la dirección. Los cambios bruscos de estado de ánimo, el agobio ante situaciones difíciles, son limitaciones que hay que superar. El directivo voluble desconcierta a las personas que dependen de él. Al decidir algo estando internamente turbado, se corre el riesgo de perder la objetividad. Es importante encontrar seguridad en el que hace cabeza y es, muchas veces, en las situaciones límites donde el directivo debe manifestar la solidez de su temple.

Las instituciones han de buscar generar una cultura que contribuya a cambios positivos en la sociedad. Es necesario que el que gobierna se caracterice por su grandeza de ánimo, por su generosidad, por su espíritu de servicio, por su alegría, en definitiva, debe ser magnánimo. Entregado a su misión, sueña, no se encajona en un listado de deberes, en un organigrama, son personas de criterio, de ambiciones nobles.

³⁰ Para Aristóteles el fin último del hombre es la felicidad que se adquiere con el ejercicio de la virtud. Como rasgo distintivo de la naturaleza humana es la razón, la felicidad para el hombre será el despliegue de las virtudes intelectuales o dianoéticas: el arte (la técnica o saber hacer) el intelecto (conocimiento de los primeros principios), la ciencia (saber demostrar), la prudencia (saber decidir), y la sabiduría (conocimiento contemplativo).

³¹ Que también se pueden llamar cardinales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

³² ESCRIVÁ, J *Surco*, n. 403.

b. Prudencia

La virtud por excelencia del directivo es la prudencia, *auriga virtutum* virtud intelectual práctica que dirige la conducta y la ordena a la verdad, lleva a un equilibrio interior y a una capacidad de reflexión³³. El prudente es sensato, tiene medida, cautela, templanza, es capaz de entrever las necesidades futuras. Sabe ponderar, pero una vez toma la decisión ejecuta la acción. La prudencia toma en cuenta la tradición, la historia de la institución. Sabe mantener la seguridad en el cambio, la lealtad, el compromiso a largo plazo. Un buen gobernante se interesa en conocer la historia de la institución, lo que han realizado los que le antecieron, de donde puede sacar muchos criterios para orientar el ejercicio del poder.

San Josemaría recoge aspectos centrales de la virtud: “saber en cada caso qué es lo que conviene hacer, y lanzarnos a la obra sin dilaciones”³⁴. La prudencia requiere que los que gobiernan tengan memoria del pasado, conozcan el contexto del presente y, en la medida que le sea posible, puedan prever la repercusión que pueda tener de las decisiones tomadas. Para él la prudencia es una consecuencia a la que se llega “por la recta conducta, por la edad, por la ciencia del buen gobierno, por el conocimiento de la flaqueza humana y por el amor a cada oveja, que empujan a hablar, a intervenir, a demostrar interés”³⁵.

La prudencia ayuda al que hace cabeza a respetar el criterio unánime o al menos de la mayoría de los que participan en la decisión, que aporta más garantías de acierto. El que hace cabeza, por tanto, ha de dar su opinión después de haber escuchado a todos: así va conociendo los diversos aspectos que hay que tomar en cuenta y que van fortaleciendo la unidad, a la vez que se enriquece el estudio. En cuestiones que afectan a distintas partes, es norma elemental de equidad escuchar todas las que estén interesadas antes de adoptar una decisión. En algunos casos, puede ser de justicia rectificar una decisión ya tomada.

La flexibilidad y saber buscar nuevas aproximaciones es imprescindible en los gobernantes, no se puede seguir haciendo siempre lo mismo de la misma manera. No se trata de buscar la novedad, sino nuevas formas para decir lo mismo, sin apartarse del fin.

“¿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”³⁶.

³³ Cf. SELLÉS, J.F. *La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 90, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999; LORDA, J.L. *Humanismo II, Tareas del Espíritu*, Rialp, 2010.

³⁴ ESCRIVÁ, J. *Amigos de Dios*, n. 72.

³⁵ ESCRIVÁ, J. *Amigos de Dios*, n. 158.

³⁶ ESCRIVÁ, J. *Forja*, n. 729.

Los directivos han de esforzarse por tener visión de conjunto, mentalidad jurídica, velan por el prestigio de los miembros del equipo que colaboran con él, cuidan la ejecución de su presupuesto, solicitan cotizaciones antes de hacer un gasto, organizan las vacaciones, para que cada uno salga a descansar en los momentos más convenientes para la buena marcha de las unidades productivas y administrativas, etc.

Una buena práctica es contar con la presencia de hombres y mujeres en los órganos directivos para garantizar el toque femenino y el masculino que trasmite el espíritu de familia. Las visiones de los dos se complementan y se facilita por un lado la delicadeza en la ejecución de decisiones si se han de transmitir a un hombre o mujer determinado y la confianza de las personas para acudir con los distintos miembros según el tema que se requiera tratar.

c. Fortaleza

Dirigir, en algunas ocasiones, significa sufrir, se requiere la fortaleza para acometer el trabajo directivo. Hace falta una cierta capacidad de resistencia ante la dificultad que impida quebrarse ante los demás, con elegancia, con dignidad. El gobernante como un rey lleva una corona, pero corona de espinas en muchas oportunidades. La fortaleza también es necesaria para, con delicadeza, transmitir lo decidido, aunque suponga mal rato dar una noticia desagradable. Gobernar supone tomar decisiones, los asuntos no se arreglan solos, aunque con frecuencia requieren tiempo. Ejecutar lo decidido requiere delicadeza y fortaleza. Todo problema ha de ser visto como una oportunidad y los directivos se crecen ante las dificultades.

Así una persona fuerte es aquella que resiste a las dificultades, persevera en su decisión por actuar bien, es recia, paciente y contante.

Parte de la fortaleza es la paciencia, hay muchas cosas que no las resuelve el simple transcurrir del tiempo. Para comenzar es necesaria la fortaleza, pero para llevar a término las cosas, la paciencia requiere la constancia. Hay que estudiar las cosas tomando el tiempo necesario y, una vez decidida la solución, aplicarla sin vacilación, pero sabiendo que ordinariamente tardará en fructificar. Muchas veces se es capaz de grandes esfuerzos para empezar, pero no se es capaz de esperar. San Josemaría afirmaba en *Camino* que “comenzar es de muchos, perseverar de santos”³⁷.

d. Trabajo en equipo

Un directivo debe tener habilidades para coordinar y aunar el esfuerzo de las personas que lidera, con capacidad de diálogo, para obtener datos y opiniones, escucharlas con atención, cortesía y empatía, con capacidad de diálogo sabiendo

³⁷ ESCRIVÁ, J. *Camino*, n. 983.

respetar y trabajar las diferencias en vez de sofocarlas. Las decisiones de gobierno se formulan de manera explícita, se manifiestan en la cultura corporativa, se expresan y se proyectan para que puedan obedecerse fácilmente. Se ha de buscar la mejor manera de comunicar lo decidido de modo informativo, reflexivo y formativo. En todas las dimensiones, internas y externas, la labor de comunicación ha de plantearse de modo orgánico, coherente, bien pensado. No puede dejarse a la improvisación³⁸. Comunicar también exige una gran dosis de saber escuchar, con atención, lo que los demás puedan aportar a la buena marcha de la institución. La comunicación interna es la primera fase de la comunicación, después vendrá la externa.

No delegar indica falta de confianza en los colaboradores o una sobrestima de las propias capacidades. "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..."³⁹. Como buen síntoma del gobernante a nuestro autor le gustaba referirse al dicho popular "el saber delegar: hay que hacer, dejar hacer, hacer hacer y dar quehacer.

Salvando la colegialidad se ha de disponer de amplia autonomía, cada uno en su parcela, teniendo informado al que hace cabeza. La principal misión de éste es atender a sus compañeros de equipo, de tal modo que éstos siempre tengan acceso fácil a él. Una consecuencia del gobierno colegial es la necesidad de fomentar el estudio, señal clara de humildad. No se puede gobernar con nervios, precipitación o frivolidad: se necesita un serio estudio de los asuntos. Otro aspecto de la prudencia es guardar el silencio de oficio, cuidar la buena fama de todos, velar porque nunca se dé pie a la murmuración.

El directivo genera un clima sano de trabajo individual y en equipo, donde hay lugar para la iniciativa, sabe elevar el ambiente si en algún momento se carga o se pone tenso. Enfrenta los problemas hasta su raíz, sin quedarse por comodidad en la superficie, orientando las acciones hacia el largo plazo. Sabrá en ocasiones sacrificar la creatividad para poder pasar del plan a la acción. Se requiere esfuerzo, orden, exigencia, carácter recio para gobernar, pero todo con espíritu de servicio, con la primacía del amor, de la amistad, de la confianza y no como obsesión o como manía.

El buen gobernante también se caracteriza por su capacidad comunicativa: es capaz de transmitir apropiadamente, con prudencia, con don de lenguas, sin estancar, ni retrasar las acciones para conseguir el plan establecido de desarrollo. La comunicación es un gran tema relacionado con el poder. La cultura es comunicación e interrelación. Se ha de cuidar transmitir de manera positiva los asuntos, el exceso de mal consume a las almas, tener malas noticias a menudo abrumba, genera un ambiente de queja, de cansancio y gestiona diferencias y rumores que no son reales. Mientras que transmitir optimismo da fuerza, da cohesión, da ilusión por el trabajo que se hace.

³⁸ IBID.

³⁹ ESCRIVÁ, J. *Surco*, n. 972.

Para conseguir que alguien mejore éticamente, es menester hacer brillar el bien ante sus ojos, asunto que pertenece no a la ética sino a la estética. Hay veces que el verdadero bien no se puede mostrar directamente, dado que quien lo debe ver no está preparado para percibirlo. Si no se consigue mostrar la belleza de lo que es moralmente bueno, no se conseguirá inculcar el bien a nadie⁴⁰.

d. Preparar a los sucesores

La sana continuidad de una institución está en preparar de forma permanente a directivos que puedan tomar el relevo para que los fines de la institucionales se prolonguen en el tiempo y no mueran cuando desaparece un director carismático. El directivo debe enseñar a otros el arte de gobernar⁴¹. "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. La humildad lleva a tener una actitud que san Josemaría aconsejaba, por ejemplo "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"⁴².

La rectitud de intención no es fácil, por eso hay que actualizarla todos los días. Según Juan Antonio Pérez López hay tres tipos de motivaciones que se pueden aplicar en el trabajo directivo: las extrínsecas que vienen con el sueldo, las intrínsecas las que puedan venir de la mano el buscar el lucimiento propio y donde se puede torcer la intención, y los más nobles el espíritu trascendente que implica servir a los demás lo que supone trabajar con espíritu de servicio⁴³.

Los cambios en las instituciones siempre son sanos: "Cargos... ¿Arriba o abajo? ¡Qué más te da!... Tú –así lo asegurabas venido a ser útil, a servir, con una disponibilidad total: pórtate en consecuencia"⁴⁴. También viene bien incluir el siguiente texto: "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".

Un fruto de la humildad es la serenidad de espíritu y el sentido común. Si un directivo tiene buen humor podrá ejercer mucho mejor su tarea y facilitará a los demás su trabajo. Se ha de procurar que los mandatos tengan cordialidad en sus consejos para facilitar la obediencia. El directivo íntegro tendrá las características de la serenidad, sabiduría, paz interior, equilibrio y armonía: buen humor y sentido del humor. El sentido del humor y el

⁴⁰ Cf. ALVIRA, R. *Filosofía de la vida cotidiana*, Rialp, Madrid, 2001, p. 82.

⁴¹ Cfr. CALLEJA, L. M. *Dirigir, pensar, enseñar: sabiduría para el gobierno de empresas*, Pamplona: Eunsa, 2023.

⁴² ESCRIVÁ, J. *Surco*, n. 976.

⁴³ PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*, Rialp, Madrid, 1991.

⁴⁴ ESCRIVÁ, J. *Surco*, n. 705.

buen humor son dos virtudes que se integran muy bien, ayudan a descargar la tensión, sirven para descansar, y ayudan mucho al ambiente.

Cuando se corrige hay que cuidar el fondo y la forma, de manera que no hiera, sino que la persona reconozca sus fallos y a la vez se llene de optimismo para mejorar en lo que se le hace ver. No es buen gobernante quien se enfada por cosas de poca importancia. El carácter agrio aleja a las personas y dificulta la obediencia. Si es necesario reprender a alguna persona hay que hacerlo cuando no se esté irritado y es conveniente que no lo haga la máxima autoridad, para que quede siempre abierta una puerta de un directivo superior a quien acudir.

3. Espíritu de servicio: mandar y obedecer, dos formas de servir

Para el buen gobierno de las instituciones se requiere buenos gobernantes y buenos gobernados lo que lleva a saber mandar y saber obedecer: “Aprendamos a *obedecer*, aprendamos a *servir*: no hay mejor señorío que querer entregarse voluntariamente a ser útil a los demás”⁴⁵. Sólo el que sabe obedecer, se posibilita para mandar. Mandar y obedecer son dos formas de servir que, para san Josemaría, se apoyan la una a la otra. El deseo de trabajar para contribuir al bien de los demás hombres supone un gran espíritu de servicio. Se puede servir de muchas maneras, cada uno en su puesto, todos con mucha iniciativa, unos mandando otros obedeciendo, pero todos sirviendo. En una organización todos obedecen de manera distinta, pues es la única manera de llevar la institución a sus fines. La obediencia se caracteriza porque se respeta a la autoridad, y se responde a lo mandado de manera libre, inteligente, pronta y alegre.

Los que gobiernan son instrumentos de unidad por lo que deben generar un ambiente de confianza que facilite vivir la unidad incluso en los detalles más pequeños. Sin confianza no se puede construir a largo plazo ninguna institución. Los directivos deben confiar y ser confiables, mover a todos al cumplimiento gustoso del deber, en un ambiente agradable y a la vez exigente. Sirven como instrumentos de unión y ese interés común los lleva a vivir una unidad de espíritu, una unidad moral, lealtad para rechazar la murmuración y el espíritu crítico. En su área de actividad, hace de puente entre las personas, buscando lo que suma, lo que agrega, esforzándose por superar las divisiones. Se fomenta el diálogo, el intercambio sereno de pareceres, el respeto de los distintos puntos de vista: fidelidad a la verdad, amistad con los hombres⁴⁶.

El poder, ¿para qué?: no tiene sentido si no es para servir. El gobernante tiene la capacidad de movilizarse por los demás y movilizar a los demás. Existe una serie de actitudes que salvaguardan la unidad como lo son el respeto, la buena educación, el buen trato, el dominio de sí. Resulta esencial ampliar el concepto de progreso y de desarrollo social y económico. El hombre no es sólo una máquina de calcular, anticipar y programar en beneficio propio o de su grupo de interés.

⁴⁵ ESCRIVÁ, J. *Es Cristo que pasa*, “El Triunfo de Cristo en la Humidad”, n.499.

⁴⁶ ESCRIVÁ, J. *Carta 24-X-1965*, n.20.

La disponibilidad es uno de los grandes conceptos del poder. Hace falta que el directivo esté las horas necesarias en su puesto de trabajo para que se pueda acudir a él cuando sea necesario, y que no falten los consejos positivos y serenos, junto con las orientaciones concretas que en cada momento juzguen pertinentes, sin olvidar que en los casos verdaderamente importantes, es mejor no adoptar soluciones que no se han estudiado previamente con las personas a las que les compete decidir, ni dejarse llevar en ningún caso por la precipitación, favoritismos, ni ocultar información conveniente a los miembros de su Consejo, o a los órganos de decisión superiores.

El dar y el recibir forma parte del progreso social y económico de un pueblo, que rige la mayor parte de nuestras elecciones recíprocas. La persona es un ser hecho para el don y por lo tanto halla su felicidad cuando da. Más allá del poder y del dinero se hallan las personas. La lógica del don, aunque a veces oculta está presente en las dinámicas familiares, sociales y laborales. El don genera comunión, cohesión, vinculación, sentido de pertenencia.

Concluyo con una cita que bien puede glosar lo que se ha dicho hasta aquí, "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"⁴⁷.

⁴⁷ ESCRIVÁ, J. *Es Cristo que pasa* n. 50.

REFERENCIAS

ALVIRA, R. "Bien común y sentido común en un mundo multicultural", *Umbra Intelligentia. Estudios en homenaje al Prof. Juan Cruz Cruz*, Pamplona, EUNSA, 2011.

Filosofía de la vida cotidiana, Rialp, Madrid, 2001

Gobierno empresarial, la responsabilidad política del alto directivo de la sociedad. ESE BUSINESS SCHOOL UNIVERSIDAD LOS ANDES, 2011.

CALLEJA, L. M. *Dirigir, pensar, enseñar: sabiduría para el gobierno de empresas*, Pamplona: EUNSA, 2023.

ECHEVARRÍA, J. *Dirigir empresas con sentido cristiano*. EUNSA, 2017

Memoria del Beato Josemaría, Rialp, 2000.

Carta del 1 de febrero de 2012.

ESCRIVÁ, J. *Amigos de Dios*, Rialp, Madrid, 2010.

Camino, Edición crítico-histórica, preparada por Pedro Rodríguez, Rialp, Madrid, 2002.

Es Cristo que pasa. Edición crítico-histórica preparada por Antonio Aranda Lomeña, Rialp, Madrid, 2014. Recoge 18 homilias pronunciadas por San Josemaría a lo largo del año litúrgico.

Forja, Rialp, Madrid, 1986

Surco, Rialp, Madrid, 1987

Viacrucis, Rialp, Madrid, 1981

Conversaciones con Mons. Escrivá de Balaguer, Rialp, Madrid, 1968

ILLANES, J.L. *Laboriosidad*, 2009. <http://www.collationes.org/de-vita-christiana/quibusdam-spiritum-operis-dei/item/203-laboriosidad-orden-jos%C3%A9-luis-illanes>. Rescatado el 14 de diciembre de 2021.

LE TOURNEAU, D. *El Opus Dei: Informe Sobre La Realidad*, Rialp, 2006.

PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Rialp, 1993.

Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal, RIALP, 1991.

ROVIRA, M. - CALLEJA, L. *Gobierno Institucional. La Dirección Colegiada*, EUNSA, 2015.

SELLÉS, J.F. *La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 90, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999.

TORELLÓ, J.B. *La laboriosità, en Dalle mura di Gerico. Note i psicologia spirituale*. Milán, 1998.

TZU, S. *El arte de la guerra*, Editorial Tiempo, 1993.

VÁZQUEZ DE PRADA, A. *El Fundador del Opus Dei, Vol. III*, Ediciones Rialp, 2003.