

VALORES Y VOCACIÓN: SU IMPORTANCIA EN EL TRABAJO Y LA EMPRESA

Autor: Efraín Oscar David
Universidad del Norte Santo
Tomás de Aquino-Tucumán
República Argentina
e-mail: edavid@unsta.edu.ar

I.- INTRODUCCION

La presente ponencia intenta generar un ámbito de reflexión acerca de la importancia de la *vocación*(*) para el trabajo en la persona y el contexto organizacional, tratando de analizar, asimismo, las interrelaciones entre dicho concepto y los *valores personales e institucionales*.

Si aceptamos que el trabajo no debe ser visto simplemente como un medio de sustento para el hombre, sino que obedece a una necesidad intrínseca que perfecciona a la persona humana, resulta pertinente analizar qué factores influyen para que el hombre realice *de la mejor manera posible* sus labores, dignificando de esta forma su tarea y logrando al mismo tiempo un genuino goce. En tal sentido, se considera que en todo emprendimiento personal la *vocación* es un elemento insoslayable para lograr *hacer bien las cosas* con auténtica satisfacción. Veremos, asimismo, que la *vocación* también juega un papel esencial en la empresa, posibilitándole el mejor cumplimiento de sus finalidades en el marco del *desarrollo de las personas*, centro ineludible de atención de cualquier organización.

Ahora bien: ¿Es suficiente la *vocación* para hacer bien las cosas, o es necesario *encauzarla y enriquecerla* a fin de lograr mejores resultados? ¿Cómo podemos *fortalecer* la *vocación*? Proponemos que los *valores* son un instrumento idóneo para tales propósitos, por lo que se analizará el enfoque de la Dirección por Valores y su “puesta en funcionamiento” como una opción estratégica que puede aplicar la organización para lograr un desarrollo sustentable, en perfecto alineamiento con el *desarrollo personal de sus miembros*. Esto significa que *el verdadero desarrollo de las organizaciones ocurre cuando se desarrolla su gente*, que constituye su más valioso capital.

Por último, abordaremos la cuestión de la *vocación* y los *valores* en una institución donde dichos conceptos adquieren una especial significación, ya que representan la esencia de su misión: la Universidad Católica. Se analizarán a tal fin, los objetivos de estas instituciones y cómo contribuyen a su consecución –como un elemento indispensable- los conceptos mas arriba mencionados.

(*) No se toma este vocablo en su connotación de “*llamada religiosa*”, sino en su significación coloquial: *inclinación* a cualquier profesión, carrera u oficio; *dedicarse* a algo para lo que se tiene *disposición* o *aptitud*; *disposición* para dar cumplimiento a una finalidad preestablecida.

II.- LA VOCACION EN EL TRABAJO

El trabajo dignificante y su importancia en la sociedad actual

El trabajo es inherente al hombre. Desde el principio, el hombre ha sentido la necesidad de trabajar como una forma de expresar su verdadera humanidad. Es por ello que no se concibe el ocio como un estado natural del individuo; por el contrario, el ocio es visto como la excepción, el complemento que explicita la vigencia de la regla: el hombre debe trabajar. El papa Juan Pablo II lo señala en “*Laborem exercens*” (1981): “... la misma obra de la creación está presentada bajo la forma de un trabajo realizado por Dios durante seis días, para descansar el séptimo.”

Así como aceptamos la finalidad divina del trabajo en el ser humano, debemos aceptar que el pecado original convierte al trabajo en una tarea ardua y esforzada. Desde este punto de vista, el trabajo se transforma en una carga para el hombre.

Ahora bien, ¿qué tipo de trabajo *dignifica* al hombre? Una respuesta posible sería : todo trabajo honesto realizado correctamente por amor a Dios (lo que Josemaría Escriba de Balaguer denomina “trabajo santificante”). En especial, aquel trabajo que elevándose por encima de cualquier “carrera profesionalizante” que sólo otorga recompensas materiales al trabajador, posea una auténtica dimensión de *servicio a los demás*, contribuyendo de manera efectiva al *bien común*, mediante una genuina entrega y la plena satisfacción personal. Recordemos que el trabajo creativo y emprendedor es alabado en los Evangelios mediante diversas parábolas, pero es el ejemplo del propio Cristo como trabajador lo que le dá al trabajo su esencial sentido dignificante. Tal como lo expresa Juan Pablo II en “*Laborem exercens*”: “... el trabajo no es sólo un bien útil, sino que es un bien digno, que corresponde a la dignidad del hombre. El trabajo es un bien del hombre.”

Pero la importancia del trabajo no se agota en el hombre como individuo, sino que trasciende al ámbito de la familia y la sociedad. En este punto, resulta crucial la importancia del trabajo en el problema social contemporáneo. Citando nuevamente a Juan Pablo II : “El trabajo es la clave de toda la cuestión social, cuando esa cuestión se entiende como algo que trata de hacer más humano el trabajo” (Homilía en misa en Los Angeles, 17/09/87).

En tal sentido, el trabajo es para el hombre un *derecho* inalienable pero al mismo tiempo un *deber*. En la satisfacción del derecho a trabajar, el Estado (a través de políticas sociales de reactivación y desarrollo), la sociedad (ejercitando acciones solidarias tendientes a fortalecer la cultura del trabajo, el esfuerzo y la creatividad) y la empresa (eslabón fundamental de la cadena productiva, mediante la generación de empleo e inversiones) cumplen un rol fundamental, ya que la desatención de esta cuestión conduce al drama del desempleo, que acosa a millones de personas en diversas partes del mundo generando repercusiones desastrosas en la familia y la sociedad: pobreza, humillación, sufrimiento, caos social.

Si en función de lo anterior reconocemos la fundamental importancia del trabajo en la sociedad contemporánea, surgen cuestiones sustanciales a resolver con respecto al trabajador y su tarea: ¿cómo lograr que el trabajador, al llevar a cabo su tarea enriquezca verdaderamente su *vocación*, encontrando auténtica satisfacción en lo que hace? ¿cómo evitar que el trabajo sea considerado *simplemente un medio* para obtener recompensas materiales o utilitarias? La falta de respuestas

esclarecedoras y válidas a estos planteos conlleva el riesgo del vacío existencial y el tedio laboral, al no vislumbrar el trabajador el sentido profundo de la tarea que realiza. De ningún modo se pretende minimizar la función del trabajo como instrumento primordial del hombre para obtener su sustento y bienes materiales, pero sí destacar que el trabajo realizado con *auténtica vocación de servicio* se enriquece en “espiritualidad”, permitiéndole a la persona acceder a determinados *valores esenciales y enaltecedores*: autorrealización, independencia, confianza, compromiso, solidaridad, creatividad, libertad responsable. En este sentido, como se verá más adelante, la *cultura empresarial sustentada en los valores* podría brindar una respuesta esperanzadora a los interrogantes planteados.

III.- LA VOCACION EN LA EMPRESA

Las organizaciones modernas pueden definirse como un sistema social integrado por personas que bajo una determinada estructura desarrollan actividades para el logro de ciertas metas comunes. La empresa es un tipo particular de organización caracterizada por la búsqueda de utilidades.

Si aceptamos que toda empresa tiene como finalidad última prestar un servicio a la sociedad, debemos reconocer que estas organizaciones no escapan a las reflexiones y planteos efectuados en el capítulo anterior, por lo que resulta pertinente analizar la importancia de los *valores* en el contexto organizacional, y cómo influyen decisivamente en el logro de los objetivos institucionales y de las personas, potenciando, en suma, la *vocación de la empresa* para el cumplimiento de su misión.

La empresa, las utilidades y la responsabilidad social

En el mundo actual de los negocios, existe consenso en cuanto a que las utilidades empresariales –factor esencial para posibilitar el desarrollo institucional- deben lograrse en el marco de la ética y la responsabilidad social. La Doctrina Social de la Iglesia,⁽¹⁾ por ejemplo, reconoce el papel esencial y dinamizador de la empresa privada en el desarrollo social contemporáneo: “...Es necesario que el trabajo, además de ser concebido como fuente de ingresos personales, lo realicen también todos los miembros de la empresa como cumplimiento de un deber y prestación de un servicio para la utilidad general” (Juan XXIII, “Mater et magistra”). Es decir que para la Iglesia la finalidad de lucro de la empresa privada no es intrínsecamente negativa, ya que tal objetivo responde a la naturaleza de la función productiva. Más aún, las utilidades permiten que la empresa crezca y genere nuevas fuentes de trabajo; sin la producción de ganancias la empresa no tiene posibilidades de sobrevivir, afectando a todos sus integrantes. Dicho de otra manera: las utilidades empresariales no se contraponen con la finalidad de “servicio a la sociedad” de estas instituciones; por el contrario, dichas utilidades deben contribuir a la sociedad aportándole recursos. Lo que sí exige la Iglesia, como se señaló más arriba, es que esas utilidades se obtengan preservando la *ética*, la *justicia social* y el *bien común*. Esto significa que los medios de producción deben *servir al trabajo* y que las utilidades se legitiman en la medida que se considere al hombre como *fin último* del proceso económico y no como un recurso más del que se valen las empresas para obtener su lucro. El bien de los trabajadores debería constituirse en

la más alta prioridad de toda empresa. Esta concepción *humanista* de la empresa no atenta contra su finalidad de lucro; por el contrario, tiende a potenciar el espíritu emprendedor de sus miembros para la obtención de los objetivos institucionales, derivándose de ello el consecuente beneficio para la sociedad.

De lo anterior surge nítida una cuestión que resulta pertinente a los fines de este trabajo: la preocupación permanente de la Iglesia por el tema de los *valores*. A éstos se refiere cuando en sus documentos menciona, por ejemplo, el “bien común”, el “progreso”, la “justicia”, la “verdad”. Por otro lado, se torna cada vez más evidente que en el pensamiento empresarial de nuestros días, la dimensión de la persona y los valores se han constituido en elementos ineludibles al estudiar el fenómeno organizacional. Se percibe de este modo una fuerte concordancia entre los postulados de la Doctrina Social de la Iglesia con relación al trabajador y su contexto (la empresa) y el pensamiento empresarial actualmente predominante, respecto a la *atención preferencial del hombre* en la organización.

Los valores y la dirección empresarial

Los valores no se definen en este trabajo en su sentido ontológico, sino como una dimensión objetiva de la moralidad, en cuanto a que permiten al sujeto percibir la *bondad de una cosa*; en este sentido, los valores adquieren un significado *relacional*, ya que cuando son “convenientes” a la naturaleza humana generan lo “bueno”; caso contrario surge lo “malo”. Es decir que los valores permiten discernir entre lo que está bien y lo que está mal. Los *valores*, entonces, son conductas elegidas por los individuos o grupos, sustentadas por determinadas estructuras de pensamiento denominadas ideales o creencias. Es decir que los valores marcan la “impronta” de la que se deriva una forma de comportamiento. Todo valor factible de ser elegido como opción, tiene su contravalor: honestidad vs. corrupción; solidaridad vs. egoísmo; integridad vs. hipocresía; confianza vs. desconfianza; participación vs. individualismo; transparencia vs. ocultamiento; libertad vs. represión; creatividad vs. rutina, etc.

Los valores son normalmente ordenados jerárquicamente por las personas en cuanto a su importancia, determinando las decisiones y las conductas de las mismas; por lo tanto, juegan un papel relevante en las organizaciones sociales, donde las personas constituyen el más valioso capital, por lo que su *desarrollo* debiera convertirse en una meta institucional prioritaria. Este planteamiento *humanista* de la dirección empresarial contrasta con el pensamiento tradicional vinculado al *control* de las personas, imperante aún en muchas empresas.

En sintonía con el criterio expuesto, actualmente está ganando terreno el enfoque que algunos autores denominan *Dirección por Valores*, entendido como una herramienta estratégica que da prioridad a la dimensión de la persona en el contexto organizacional y privilegia a la ética como valor central; en este sentido, se considera a la Dirección por Valores un “aggiornamento humanista” de la teoría del Desarrollo Organizacional, en la cual se inspira. (2)

No es intención de este trabajo profundizar en el análisis de los objetivos, características y forma de implementar la Dirección por Valores, pero sí es necesario aclarar que la aplicación de la misma requiere de una importante reformulación de la cultura organizacional vigente en la mayoría de las empresas actuales, entendiendo por cultura al conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la institución.

Al hablar de una cultura empresarial sustentada en las *personas y sus valores* se marca un llamativo contraste respecto a la cultura empresarial tradicional, basada prioritariamente en el

logro de metas *cuantitativas* (eficiencia, retorno sobre la inversión, etc.) y preocupada por la obtención de resultados meramente económicos, muchas veces logrados *a costa de* la satisfacción y desarrollo personal de los miembros de la empresa.

La Dirección por Valores cambia el eje del análisis y sostiene que las organizaciones actuales -y particularmente las empresas -se desenvuelven en contextos muy turbulentos, con altos niveles de incertidumbre; esta situación potencia la característica de la empresa como un sistema social *caótico*, que requiere de la capacidad de *autoordenamiento*. Los valores compartidos actuarían como la “fuerza ordenadora” o “fuerza de alineación” para reducir el desorden del sistema, facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales. (3)

Uno de los mayores desafíos de la Dirección por Valores, por lo tanto, es lograr revitalizar la visión y la misión de la organización a través de un fuerte *compromiso colectivo* de sus miembros. Nótese que este enfoque no está en contra de objetivos tales como la “eficiencia” o un “óptimo retorno sobre la inversión”; lo que propone es poner en juego los valores adecuados para conseguir estos logros *sin descuidar* el desarrollo de las personas en la empresa. Más aún, esta propuesta sostiene que los valores resultan un factor insoslayable para *sustentar y cohesionar* el complejo tramado de las acciones institucionales tendientes a lograr el objetivo de obtener utilidades, básico, como se dijo anteriormente, para la permanencia de la empresa en el mercado. También es cierto que la Dirección por Valores requiere de un nuevo tipo de liderazgo orientado a *facilitar* que las cosas se hagan en el marco de valores compartidos con libertad por las personas que integran la empresa. Este líder *facilitador* se contrapone al líder *controlador* de la empresa tradicional.

En suma, la clave del éxito de la Dirección por Valores parece consistir en que la empresa acuerde la prioridad de unos pocos valores adecuados y convocantes que deberán ser compartidos por sus miembros. Durante todo el proceso – que no es de fácil implementación, ya que requiere de paciencia y mucho trabajo- el papel del líder es crucial.

Los valores y su incidencia en la vocación del trabajador y de la empresa

¿En qué medida la cultura empresarial sustentada en los valores contribuye a fortalecer la vocación del trabajador y por ende la “espiritualidad del trabajo”? Indudablemente, la cultura empresarial tradicional “controladora” no favorece el desarrollo en plenitud de determinados valores personales (libertad, sensibilidad, solidaridad, confianza, creatividad, etc.), lo que afecta emocionalmente al trabajador incidiendo negativamente en su comportamiento. Esto, a su vez, repercute en el logro de los fines institucionales produciendo, en definitiva, frustración a nivel individual y organizacional.

Por el contrario, la cultura basada en una *jerarquía de valores* busca *integrar* los valores institucionales y los personales, generando una sinergia que posibilite alcanzar los objetivos institucionales con un alto grado de satisfacción del trabajador.

La vocación de la empresa por lograr sus finalidades institucionales, está inexorablemente asociada a la vocación de sus miembros por aportar sus aptitudes y esfuerzos físicos e intelectuales. De allí que la verdadera contribución social de la empresa (en el marco de la ética y el respeto por el bien común) sólo será sustentable en el tiempo si se logra un aceptable grado de coherencia entre los *fines y valores institucionales y personales*, respetando para ello la historia institucional y la experiencia acumulada de sus miembros.

La “puesta en funcionamiento” de los valores

Los objetivos organizacionales tienen razón de ser en la medida que se sustentan en valores firmemente *compartidos* por los integrantes de la institución. Dichos valores deben ser claramente explicitados en todos los niveles de la organización, buscando que generen *compromiso* en las personas. El compromiso personal es vital para el logro de los objetivos.

Otra forma de plantear lo anterior es la siguiente: los valores deben “jerarquizarse” y “ponerse en funcionamiento” en la organización, lo que implica que deben *traducirse en objetivos* de distintos niveles. Al respecto, existen *valores finales* que están asociados a la *misión* de la organización (integridad, rentabilidad, excelencia, prestigio, innovación, servicio, etc.) y *valores operantes* vinculados a la “forma de hacer las cosas” para cumplir con la misión (simplicidad, eficiencia, comunicación, espíritu de equipo, riesgo, flexibilidad, respeto, participación, etc.) Se logra coherencia organizacional en la medida que haya una firme consistencia entre ambos tipos de valores; esto es, que no haya conflicto entre lo que *quiere ser* la organización y *cómo actúa en la realidad* dicha organización.

En un contexto distinto al organizacional, es nuevamente la Iglesia Católica la que nos plantea la necesaria consonancia entre el “deber ser” y el “cómo hacer”, a través de la fórmula ritual de ordenación de los Diáconos:

*“Crear lo que se piensa
Practicar lo que se cree
Enseñar lo que se practica”*

La frase citada es de rigurosa aplicación al análisis organizacional que nos ocupa, ya que se ajusta perfectamente al propósito de estudiar la problemática inherente al desarrollo de las personas y de las empresas. (4)

Veamos:

“Crear lo que se piensa”: Remite a los valores fundantes y esenciales que orientan a la organización en la definición de su *misión*. Cuanto mayor sea el consenso respecto a estos *valores finales*, más vigorosa será la cultura organizacional, lo que dará como resultado:

- *Coherencia* en el clima organizacional.
- *Motivación* en la gente
- *Facilitación* para la toma de decisiones
- *Confianza* entre los miembros
- *Compromiso* con la institución

En definitiva, se fortalece el sentido de *comunidad*, permitiendo una efectiva puesta en práctica del concepto de “bien común”. Asimismo, el clima organizacional favorable tiende a realimentar positivamente la *vocación* individual y subjetiva por la tarea, convirtiendo la “obligación” de trabajar en un auténtico gozo personal que contribuye a la realización plena del trabajador.

“Practicar lo que se cree”: Esta frase se relaciona con una cuestión central: *¿Cómo concretan las organizaciones sus intenciones?* Es decir: *¿de qué manera ponen en funcionamiento sus valores?* Debemos tener en cuenta que cada individuo, aún con idénticos valores que otros, actúa distinto al resto, por cuanto cada persona es *única* y tiene distintas necesidades y expectativas. Esto es

importante para la organización, ya que significa reconocer que aún con valores consensuados, el comportamiento de todos los miembros no será necesariamente uniforme o similar. Por lo tanto, surge la necesidad de establecer mecanismos institucionales que permitan lograr un *marco de actuación coherente* por parte de los integrantes de la organización; estos mecanismos institucionales reciben diferentes nombres, según su propósito específico: Programas, Instructivos, Manuales de Procedimientos, Capacitación, Entrenamiento, etc. En general, todos tienen la misma finalidad básica: encauzar las acciones y conductas para evitar la anarquía institucional. Pero los mecanismos citados no pueden implantarse en un “vacío” organizacional, sino que requieren de un marco referencial, de un *soporte que contenga* las complejas interrelaciones funcionales, comunicacionales y personales propias de todo sistema social complejo. Este “marco referencial” es lo que conocemos como *estructura de la organización*, entendiendo como tal no sólo el *diseño formal* que establece la arquitectura y el funcionamiento de la institución (ámbito físico, organigramas, niveles jerárquicos y funcionales, sistemas de control, etc.) sino también la amplia gama de interacciones informales y conductas sociales ejercitadas cotidianamente por los miembros. La conjunción de lo *formal* y lo *informal*, constituye la “*organización operante*”, es decir, la organización tal como se desenvuelve y actúa en la realidad.

La organización operante, la que *lleva a la práctica* las políticas, estrategias y programas de acción, deberá tener un alto grado de coherencia respecto a los valores finales. Es decir, debe existir afinidad entre la *finalidad declarada* de la organización y su *actuación real*, caso contrario se produce un conflicto muy común: la desvirtuación de las creencias a través de la conducta. Es el caso de las empresas que predicán una cosa y hacen otra; el “deber ser” entra en colisión con el “cómo hacer”.

Cuanto mayor sea el *consenso* respecto a un conjunto de valores fuertemente compartidos por los miembros, menor será la posibilidad de un conflicto del tipo citado. Por el contrario, si los valores esenciales son débiles, los intereses comunitarios no se vislumbrarán claramente y habrá más posibilidad de “confusión” organizacional y disgregación entre fines y medios.

En definitiva, el desafío consiste en *hacer bien las cosas* en el marco de los valores compartidos; para ello, resulta crucial el nivel de *compromiso* y *consenso* de los miembros.

“Enseñar lo que se practica”: Esta frase nos remite al problema organizacional de *cómo transmitir* a los miembros las variadas capacidades y conocimientos que le posibilitan a la institución *actuar*. En una interpretación más amplia, sin embargo, la frase refleja el problema de cómo proponer y transmitir los *valores organizacionales*, es decir, cómo se transmite la cultura institucional que da sustento a las acciones de las personas que la integran.

Con respecto a la transmisión de las *prácticas operativas* de la organización, el *adiestramiento* y la *capacitación* del personal, en sus múltiples variantes, son instrumentos válidos para lograr mayor eficiencia institucional, tanto a nivel de tareas rutinarias como a nivel de toma de decisiones en la alta dirección. El propósito de estos mecanismos de transmisión es el de “alinearse” las conductas cotidianas con los objetivos institucionales.

Pero la transmisión de los valores tiene otra característica: más que de capacitación (o entrenamiento) debe hablarse de *formación*. Se trata en realidad de un proceso paulatino de carácter *vivencial*; su referente y base de sustentación es el *ejemplo* que se deriva de las formas concretas de comportamiento de los máximos responsables de la organización

El efectivo proceso de transmisión organizacional a ambos niveles (práctica operativa y valores) resulta clave para mejorar el desarrollo integral de la institución, ya que tiende a incrementar la

identificación de las personas con la misión de la organización, dotándolas, además, de las herramientas necesarias -técnicas e intelectuales- para desempeñar eficientemente su tarea.

Al comienzo de este trabajo nos preguntábamos si para realizar correctamente la tarea bastaba con la vocación. Podemos responder ahora que conjuntamente con ella debe existir *compromiso con la misión*, una correcta *capacitación y entrenamiento laboral* y una adecuada *transmisión de los valores*; de esta forma, la vocación se *encauza y enriquece*.

Los valores y el proceso de cambio

Ya se dijo que la aplicación de la Dirección por Valores implica una profunda reformulación de la cultura institucional; ésto se puede dar a dos niveles:

- Reformulación de los *valores finales*: Se replantea la misión de la organización. En este caso, estamos ante un *cambio estratégico*.
- Reformulación de *valores operantes*: Se replantean las formas, las estructuras y los procesos internos de la organización para lograr una mayor eficiencia, o bien corregir los desfases respecto al “deber ser”, mejorando de esta forma la actuación. En este caso, hablamos de un *cambio operativo*. (5)

Lo importante consiste en evaluar y definir correctamente qué tipo de cambio *necesita* la organización, dependiendo ésto, entre otros factores, del tipo de organización y las características del contexto; pero cualquiera sea el cambio propuesto (estratégico u operativo), lo que está en juego, en definitiva, es el *cambio de los valores o la modificación de su jerarquía institucional*. En general, los cambios operativos son más frecuentes que los cambios estratégicos, ya que los procesos organizacionales son dinámicos y requieren de un periódico “ajuste” para mejorar el desenvolvimiento funcional.

Debemos tener en cuenta, asimismo, que en los procesos de cambio desempeña un papel crucial el líder, quien deberá facilitar la fluidez del proceso propiciando una genuina participación de los individuos y grupos involucrados, e incentivando la sana autocrítica y un espíritu innovador y creativo, a efectos de definir los nuevos valores que serán compartidos.

En consonancia con lo planteado cuando se analizó la “puesta en funcionamiento” de los valores, también en los procesos de cambio deberá mantenerse la coherencia entre los *nuevos* valores finales y operantes, para evitar contradicciones que perjudicarían el desarrollo de la institución y el desempeño de sus miembros.

Por último, es conveniente destacar cuatro *valores facilitadores* de todo proceso de cambio; estos valores deben actuar como ideas-fuerza, orientando el accionar de los participantes:

- Consenso: Representa la base de acuerdo mutuo entre los miembros de la organización para llevar adelante el proceso de cambio. El consenso refleja el sentido *comunitario* de toda organización; la decisión de vivir todos juntos los valores que animan a la empresa. Implica la *diversidad reconciliada*
- Compromiso: Se refiere a la actitud de cada uno de los miembros, orientada a favorecer la consecución de los fines y metas institucionales. El grado de compromiso refleja el nivel de fidelidad a la organización.
- Confianza: Facilita el accionar en la organización, generando un clima organizacional constructivo y positivo. Asimismo, estimula la innovación y la creatividad.
- Cooperación: Favorece la eficiencia institucional y evita la confrontación.

IV.- LA VOCACION EN LA UNIVERSIDAD CATOLICA

Una de las Instituciones donde se puede apreciar con mayor claridad la importancia que adquieren la *vocación* del trabajador y los *valores* como elementos “galvanizadores” del desarrollo a nivel personal e institucional, es la Universidad Católica. Por su particular misión y por la especialísima tarea de sus miembros, la vocación hace a la naturaleza misma de esta institución *formadora de personas*; otro tanto ocurre con los valores: ¿puede acaso concebirse una Universidad Católica cuyo núcleo de pensamiento y acción no lo constituyan los valores? Es por ello que resulta pertinente analizar en el presente capítulo de qué manera interactúan los citados conceptos de *vocación* y *valor* en el caso particular de las instituciones católicas de enseñanza, que tanto aportan al bien común y que han generado un especial espacio de atención por parte de la Iglesia.

La misión de la universidad católica

En el párrafo inicial de la Introducción a *Ex corde Ecclesiae* (Constitución Apostólica sobre las universidades católicas), Juan Pablo II define bellamente el papel de las Universidades católicas: “...centro incomparable de creatividad e irradiación del saber para el bien de la humanidad”. Precisa más adelante el Santo Padre en dicho documento: “Su tarea privilegiada es la de unificar existencialmente en el trabajo intelectual dos órdenes de realidades que muy a menudo se tiende a oponer como si fuesen antitéticas: la búsqueda de la verdad y la certeza de conocer ya la fuente de la verdad”. De esta forma queda resumida, de manera ejemplar, la esencia de la misión de la universidad católica:

la búsqueda desinteresada de la verdad, con la convicción de que “el saber y la razón son fieles servidores de la fe” (ECE, 4). Esto resulta particularmente relevante en la actual *sociedad del conocimiento*.

Desde otra óptica, a través de un enfoque de tipo organizacional, la universidad católica puede ser definida como el esfuerzo mancomunado de un conjunto de personas que hacen uso de sus capacidades y recursos para cumplir con la misión de la Iglesia de dignificar al hombre mediante el desarrollo pleno de la inteligencia y la fe. La búsqueda del diálogo fe - razón (búsqueda del *significado*, en palabras de Juan Pablo II) que caracteriza a estas universidades, no tiene otro propósito que beneficiar a la persona y a toda la sociedad. En este sentido, resulta difícil encontrar otra organización más *humanista* que la universidad católica, ya que su esencia es el compromiso con la dignificación del hombre y sus valores primordiales: verdad, libertad y justicia. Asimismo, en esta institución - tal vez como en ninguna otra- el trabajo refleja un verdadero sentido *vocacional* de servicio a los demás, reafirmando de esta forma su condición de “bien del hombre”.

De lo dicho se desprende –como no podía ser de otra manera- que los *valores* adquieren una dimensión particularmente relevante en las universidades católicas en el cumplimiento de sus finalidades.

Objetivos para cumplir la misión

La definición de la misión de la universidad católica refleja simultáneamente su verdadera *vocación institucional*: buscar la verdad, integrando fe y razón al servicio del hombre.

Para concretar dicha misión, la universidad católica se propone un objetivo básico: proporcionar una formación humanística y profesional en el campo de las Ciencias, Artes y Técnicas, que genere y desarrolle dirigentes aptos y personas responsables con conciencia ética y solidaria. (6) El cumplimiento del objetivo citado se concreta normalmente a través de tres caminos que orientan el accionar de toda universidad católica: a) la investigación; b) la docencia; c) otros servicios a la sociedad. Todos y cada uno de estos caminos tienen una impronta común: la profunda *vocación* que impregna la labor de sus miembros y el *compromiso* vivencial de la universidad católica con el mensaje de Cristo.

Analicemos brevemente cada uno de los objetivos propuestos:

La investigación: Debe privilegiar el estudio a fondo de la realidad y de los grandes problemas contemporáneos. En este sentido, asumen una dimensión de especial atención los problemas propios de la realidad circundante, sin que esto excluya el tratamiento de problemas de otra índole. Hay que tener en cuenta que para la Iglesia el listado de problemas de este tipo tiene un denominador común: cómo preservar la dignidad del hombre, a través de una sociedad más justa y solidaria (ECE, 32). El *valor del bien común* debe estar presente en el propósito de toda investigación a encarar por la universidad católica. Y este propósito no se contradice con el progreso y desarrollo de la ciencia y la tecnología, siempre y cuando estén al servicio del hombre.

Asimismo, el *diálogo multidisciplinar* es un procedimiento ineludible para enriquecer y hacer más eficaz la labor de investigación universitaria.

No obstante, la investigación en las universidades católicas requiere de un proceso condicionante: *la integración del saber*. Esta tiene por objeto fortalecer el diálogo fe y razón para contribuir "... a ver más profundamente cómo fe y razón se encuentran en la única verdad." (ECE, 17). La integración del saber no implica vulnerar la especificidad e identidad de las distintas disciplinas en juego; por el contrario, los métodos propios de cada saber, en el marco de la ética y la moral, conducen al verdadero conocimiento de la verdad. En la búsqueda del *significado*, del diálogo entre fe y razón, la teología desempeña un papel esencial.

En el mundo secularizado, nihilista y sujeto a continuos cambios de paradigmas y avances tecnológicos que nos toca vivir, la integración del saber constituye uno de los mayores desafíos de la universidad católica, por ser el rasgo distintivo de su *identidad cultural*.

La docencia: Labor inherente a toda universidad, la docencia en la universidad católica debe tener como prioridad indiscutible la *formación integral* de la persona. Esto implica la concepción interdisciplinaria del proceso de enseñanza, considerando el marco ético y moral como referente vital de cualquier disciplina. La investigación debe nutrir a la docencia, enriqueciéndola y actualizándola con los últimos avances y conocimientos. En realidad, la docencia y la investigación se realimentan entre sí, produciendo un efecto altamente positivo para el cumplimiento de la misión universitaria. Lo expresa claramente Juan Pablo II en *Ex corde Ecclesiae*: "Mediante la investigación y la enseñanza los estudiantes deberán ser formados en las diversas disciplinas de manera que lleguen a ser verdaderamente competentes en el campo específico al cual se dedicarán en servicio de la sociedad y de la Iglesia, pero al mismo tiempo, deberán ser preparados para dar testimonio de su fe ante el mundo (ECE, 20).

La docencia, finalmente, como actividad esencialmente *vocacional*, refleja casi como ninguna otra el concepto de “espiritualidad del trabajo”, no pudiendo, de ningún modo, prescindir de los valores: en el fondo, *enseñar es transmitir valores*.

Otros servicios a la sociedad: La universidad debe tender los puentes necesarios con la comunidad en la cual está inserta. Ambas, la universidad y la comunidad, se influyen mutuamente en una simbiosis que las enriquece y potencia en su afán de servicio al hombre. Una universidad aislada de su medio resulta una entidad inútil para la consecución de su verdadera misión. Por otro lado, una sociedad que no presta apoyo a la universidad demuestra un nivel de insensibilidad que terminará perjudicando a todos los factores sociales. El desafío radica en instrumentar los medios más eficaces y adecuados para lograr una correcta interacción entre la universidad y la sociedad.

Debemos recordar que lo que en verdad define a una universidad es su *vocación de servicio al hombre proyectado a la sociedad*. Esto es particularmente cierto en las universidades católicas. Por lo tanto, hay en este campo un sinnúmero de tareas a cumplir, a efectos de acrecentar el papel de la universidad católica como vehículo de diálogo entre la ciencia, la fe y la cultura, al servicio de la comunidad en su conjunto.

La extensión cultural, la actualización del conocimiento llevada a instituciones sociales diversas, la transmisión del saber a lugares y sectores desposeídos del mismo, representan algunos de los aspectos relevantes del protagonismo de la universidad católica en su dimensión de servicio a la sociedad.

La comunidad universitaria

La comunidad universitaria constituye el elemento más importante para el cumplimiento de la misión de la universidad. Entendemos por comunidad al conjunto de personas que mancomunadamente participan en la construcción del *para qué está* la universidad: docentes, estudiantes, egresados, directivos, personal administrativo y personal de servicio. Todos juntos, cada uno desempeñando su rol específico, contribuyen a lograr las metas de la institución.

Ahora bien, la comunidad universitaria católica debe ser una comunidad especialmente animada por determinados *valores distintivos*: la Verdad revelada; espíritu de libertad; caridad; respeto recíproco; diálogo sincero; tutela de los derechos individuales (ECE, 21). Estos valores marcan la impronta de *cómo debe actuar* la universidad católica; la distinguen como institución donde la persona ocupa el lugar central. Desde la acción personal, cada miembro de la comunidad universitaria aporta su tarea impregnada de *vocación, compromiso y conocimiento* para que la universidad como empresa – en el sentido de emprendimiento- logre su misión.

Como ya se dijo, la *vocación* en la universidad católica es particularmente importante; es el elemento que caracteriza la conducta distintiva de sus integrantes y que le dá *identidad* a la institución. Una universidad católica sin *vocación* es un contrasentido; sería una mera estructura funcional carente de una verdadera misión y del sello cristiano que debe diferenciar a estas instituciones.

Los valores en la gestión de la universidad católica

Si bien se destacó que la *vocación* –a nivel institucional y personal- es un rasgo *diferenciador* de su accionar, la universidad católica como organización y como empresa –en el sentido amplio

del término- no está exenta de la necesidad de una eficaz *conducción* (un adecuado *management*) que le posibilite conseguir sus metas de la mejor manera posible. En efecto, como institución requiere ser dirigida correctamente para que sus múltiples recursos contribuyan al cumplimiento acabado de su finalidad. En tal sentido, consideramos que resulta particularmente interesante tener en cuenta lo expuesto en este trabajo sobre la Dirección por Valores, como un enfoque estratégico plausible de ser utilizado para *desarrollar la organización y su gente*.

La aplicación de una cultura organizacional sustentada en las *personas* y sus *valores*, tal como se expuso, resulta especialmente pertinente en una universidad católica, teniendo en cuenta la alta responsabilidad social que asume esta institución en la formación y capacitación de las personas, así como por el fuerte *sentido vocacional* inherente a las tareas de investigación y enseñanza desarrolladas por sus docentes, quienes constituyen, sin duda alguna, su más valioso patrimonio.

Finalmente, también representa un verdadero desafío para las universidades católicas, a nivel de *conducción, investigación y docencia*, el proceso de “puesta en funcionamiento” de los valores - tal como se explicó en el capítulo anterior- así como la *aplicación de los valores como factores de cambio institucional*.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- (1) En general, en el análisis de la Doctrina Social de la Iglesia seguimos a José Miguel Ibáñez Langlois: “Doctrina social de la Iglesia” (Ediciones Universidad Católica de Chile)
- (2) Ver “La Dirección por Valores” : Salvador García y Shimon L. Dolan (Mc Graw Hill): Cap. 4
- (3) Ver “Administración por Valores”: Ken Blanchard y Michael O’Connor (Grupo Editorial Norma): Cap. III
Ver “La Dirección por Valores” de Salvador García y Shimon L. Dolan: Cap. 1
- (4) Ver “Algunas consideraciones respecto a la cultura y estructura organizacional – Aproximación a un enfoque humanista del tema”: Efraín Oscar David – Revista Ejecutivos de Finanzas (Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas), Año 9 – nº 79, Setiembre 1991.
- (5) Ver “La Dirección por Valores”: Salvador García y Shimon L. Dolan: Cap. 3
- (6) Tomado del Estatuto de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino – Tucumán, Argentina (Título II: De la identidad y misión)
