

Relaciones laborales en instituciones de identidad cristiana

Compendio de las ideas conversadas en la reunión de expertos organizada por el **Proyecto Mediación Cultural** y Asuntos Sociales de Intermedia Social Innovation (Madrid 25-27 de marzo de 2019).

Nos proponemos recoger en este texto algunas de las ideas y lineamientos conversados en una reunión interdisciplinar de expertos centrada en reflexionar sobre la relación entre el ideario y las relaciones laborales en organizaciones educativas y asistenciales de identidad cristiana, con énfasis en la función que desempeñan las personas que forman parte de cada organización a la hora de construir y desarrollar el ethos fundacional.

Esta reunión de expertos se enmarca en el proyecto Mediación Cultural y Asuntos Sociales impulsado por **Intermedia Social Innovation**, cuyo objetivo es asistir a instituciones sociales y educativas inspiradas en valores religiosos ante las exigencias y oportunidades que plantean los cambios legales y culturales, de modo que puedan responder positiva y responsablemente a las nuevas demandas. Este documento fue elaborado por Ángel Gómez Montoro, coordinador académico de la reunión, y Marc Argemí, Juan Pablo Cannata, Aparecida Ferrari, Giovanna Razzano y Gloria Gratacós, miembros del comité organizador.

No incluimos referencias a autores ni intentamos reflejar todas las opiniones y matices académicos surgidos en el encuentro: para los interesados en este tipo de conocimiento, se publicarán más adelante los artículos presentados por los expertos. Por su propósito práctico, aquí sólo ofrecemos una recopilación sintética de principios y, a veces, recomendaciones, con el fin principal de contribuir a la reflexión y la toma de decisiones de directivos de instituciones educativas, sociales y asistenciales de identidad cristiana.



1. El ideario es, en primer lugar, una realidad viva y vivificante.....	3
2. El ideario debe incorporar y explicitar la integridad de los valores cristianos e invitarlos a hacer su aporte a la misión.....	3
3. El ideario está llamado a posibilitar la incorporación de todos los miembros de la organización e invitarlos a hacer su aporte a la misión.....	5
4. Las diferentes posiciones laborales conducen a una gradación en el nivel exigible de identificación con el ideario.....	5
5. La presencia suficiente de personas identificadas con los valores institucionales facilita la vigencia del ideario.....	6
6. La aplicación del ideario debe ser consistente en las decisiones estratégicas de la organización, también sobre las relaciones laborales.....	7
7. Valor jurídico del ideario.....	8



1. El ideario es, en primer lugar, una realidad viva y vivificante

Las instituciones basadas en fundamentos éticos y religiosos (religious-based institutions) y, más específicamente, las de identidad cristiana, tienen una vocación de impacto positivo sobre las personas y su entorno social. Se trata de entidades bien definidas que, de distintas maneras, han existido desde hace siglos, y que hoy en día se ubican dentro del amplio espectro de las entidades con ideario, instituciones ideológicas, *expressive institutions*, o lo que en algunos ordenamientos jurídicos se llama "organizaciones de tendencia" (España) o *Tendenzbetrieb* (Alemania). Como tales, aportan una actividad imbuida de un mensaje o misión que trasciende la mera lógica del mercado, a la cual superan ampliamente por basarse en las libertades fundamentales de asociación, religiosa, de pensamiento, de expresión, de educación, etc.

El ideario de estas instituciones se concreta normalmente en un texto articulado que intenta recoger y transmitir su planteamiento fundacional. Desde esta perspectiva, debe entenderse como un vehículo de las ideas y valores que faciliten el desarrollo de la misión y capaciten a los trabajadores y directivos de la institución para dar respuestas válidas y eficaces en cada momento y permitan a quienes acuden a la institución tener certeza sobre cuáles son los valores que la inspiran.

Existen diversas posibilidades válidas de concretar el ideario. Parece una buena práctica la redacción de un documento fundamental amplio y en el nivel de los principios, al que puede sumarse, luego, "políticas generales" (de gobierno, de investigación, determinaciones para actividades específicas, etc.) y documentos asociados (como el código ético), que siendo, desde el punto de vista jurídico, concreción y parte del ideario, reconocen distintos usos, frecuencia de actualización y modos de comunicación.

El o los documentos en los que se refleja el ideario tienen, pues, una función declarativa de intenciones: afirman lo que se quiere llegar a ser. Y, al mismo tiempo, una función propositiva de la situación presente: la institución, en el ahora, quiere ser así.



Se trata de la formalización de una realidad viva, a partir de la cual consolidar una cultura institucional que invite a toda la comunidad a una transformación orientada al servicio de la sociedad. El ideario es así tanto declarativo de lo que se es, como performativo de lo que debe ser la vida de la institución: por esto, no puede quedarse en un documento meramente inspiracional, sino que debe conectar con el quehacer cotidiano de la institución.

Por consiguiente, el ideario formula los principios fundacionales, proponiéndolos en el presente y hacia el futuro: es fuerza que orienta y vivifica, no un muro que limita. Armoniza las contribuciones de todas las personas, para que esa misión institucional colectivamente explicitada sea una realidad. Los documentos concretos en los que se recoge y el lenguaje con que se expresa deberán adaptarse a las necesidades de cada momento unos valores y principios que, sin embargo, son permanentes.

2. El ideario debe incorporar y explicitar la integridad de los valores cristianos

El carácter vivificador de la misión y valores fundacionales es posible en la medida en que esta función de inspiración, de impulso y de marco de actuación se expone de un modo claro y explícito en los documentos y en la práctica de la institución.



Como es lógico, un hospital pondrá el acento en aspectos vinculados al cuidado de la salud y de los pacientes, una escuela de negocios en temas relacionados con la justicia social, y una escuela media en la transmisión de conocimiento y la formación de la juventud. Pero, tanto el hospital como la escuela de negocios o el colegio, u otras iniciativas de diferente tenor, son actores sociales que pueden contribuir a vivificar su entorno con todos los valores cristianos, donde aquellos que le definen directamente se enmarcan en un contexto axiológico más amplio.

La profundización en las consecuencias prácticas del mensaje evangélico va ganando explicitación con el tiempo, a partir de las realidades culturales que interpelan a las instituciones y de la evolución de la conciencia ética de cada época. En este sentido, es importante considerar la reflexión de la Iglesia sobre la relevancia de valores que, si bien se derivan de la dignidad del ser humano y el bien que le es propio, pueden haber estado menos explicitados en la misión de numerosos proyectos educativos y sociales, y actualmente forman parte habitual del Magisterio. Por esto, el proyecto fundacional plasmado en el ideario — sin quitarle importancia a los que en su momento Benedicto XVI llamó principios no negociables (vida, familia y matrimonio, libertad de educación de los hijos e hijas, promoción de la subsidiariedad y el bien común) — debe incluir, también, temas como el cuidado del medioambiente, la promoción de la igualdad y la justicia social, el compromiso contra la pobreza y la exclusión, la lucha contra la discriminación y las nuevas formas de esclavitud, la nocividad de las prácticas corruptas, la acogida e integración de los inmigrantes, etc.

Se sugiere, entonces, una reflexión sobre cómo el ideario puede inspirar la organización, reflejando su identidad y misión, y dotándola de un carácter más empático tanto con su entorno inmediato, como ante los problemas urgentes que afronta el conjunto de la sociedad en la que está insertada.

En este sentido, el texto que recoge el ideario debe presentar las ideas en una forma unívoca, creíble y sencilla, que evite el desarrollo de dobles lenguajes o confusiones. Debe plantear rasgos suficientemente objetivables: esto facilitará que cada persona que desarrolla su actividad en la institución —desde el primer directivo al recién llegado— pueda ver la relevancia de su aportación para el conjunto de la organización y al desarrollo de su misión.

Asimismo, el ideario debe dotar a la institución de una personalidad armónica, como armónico es igualmente el conjunto de valores que toma como inspiración, y de una posición social comprensible y relevante en los distintos ámbitos en los que se relaciona la institución.

Los distintos momentos históricos y contextos culturales, y la propia naturaleza de la actividad de las instituciones con *core values*, son factores que, en ocasiones, han llevado a poner el acento en unos aspectos del conjunto de valores que emanan de la Doctrina Social de la Iglesia, dejando otros en un segundo plano. Ante esta realidad, se propone ser más explícitos y más amplios, para incluir la totalidad de los bienes humanos y sociales esenciales que están incluidos en el mensaje cristiano.

La amplitud de ethos y principios no quita relevancia al hecho de que cada institución ponga el acento en uno o algunos valores determinados que mejor definen su contribución a la sociedad: más bien, permite comunicar interna y externamente esos valores propios en su contexto y con toda su riqueza. Incluir en los documentos en que se plasma el ideario esta amplitud de valores permite, también, facilitar que todos los públicos y partícipes vinculados a la organización puedan reconocer puntos de sintonía con la misión institucional y proponerse aportaciones personales.

3. El ideario está llamado a posibilitar la incorporación de todos los miembros de la organización e invitarlos a hacer su aporte a la misión

Es lógico que en una organización haya distintos grados de adhesión e identificación con el ideario y la misión. En primer lugar, porque esta identificación no es una ubicación estática o una condición inamovible: la persona se manifiesta en la institución mediante su comportamiento, de modo que tal identificación tiene una dinámica propia que se reconoce en las acciones concretas de cada uno. Las personas pueden cambiar, y de hecho evolucionan. En segundo lugar, porque existe una legítima gradación de la necesidad de compromiso e identificación con la misión y valores fundacionales, desde los niveles fundamentales, que en principio son exigibles a todos en el desempeño de las actividades propias de la entidad, hasta grados de amplia adhesión y responsabilidad con el ideario, que son adecuados para quienes lideran la profundización y el desarrollo del espíritu que anima a la institución.

Como ejemplo de lo anterior, en una entidad sanitaria se puede invitar a una persona a desarrollar la medicina, en la cual debe respetar la dignidad de los ancianos enfermos y potenciar los tratamientos de cuidados paliativos; pero no se le puede exigir que, por razón de cumplir tareas en una institución de inspiración cristiana, posea una adhesión interna a la convicción de que la dignidad humana se fundamenta en la condición de ser creado a imagen de Dios, o que se le deba hablar de Dios a los enfermos.

Por otra parte, dado el carácter universal de los valores cristianos, junto a la dimensión pública de la actividad profesional, es posible invitar a todos los integrantes de la organización, sean o no cristianos y cualquiera sea su específica vinculación laboral o profesional, a sentirse parte de la misión de la institución y a contribuir en todos o en algunos aspectos del proyecto institucional. De esta manera, es posible pedir que toda persona de la organización se comprometa tanto a respetar y no agredir el ideario institucional, como también a impulsarlo, con lealtad y diligencia, siempre en la medida de sus posibilidades y convicciones personales.

El ideario es así una invitación clara e inspiradora a toda la comunidad de la organización a sumarse y contribuir a la misión institucional, con independencia del grado de adhesión personal que legítimamente pueda tener cada uno a la religión cristiana.

4. Las diferentes posiciones laborales conducen a una gradación en el nivel exigible de identificación con el ideario

Si el ideario pretende vivificar toda la actividad de la institución, es lógico que tenga también su reflejo en las relaciones laborales, entendidas en sentido amplio, desde un contrato a tiempo completo, hasta el profesor colaborador en un posgrado, que dicta algunas clases al año en una asignatura específica o la médica que atiende unas horas de consultorio por semana. En la medida en que las actividades de quienes se desempeñan en la institución se desarrollan de un modo armónico a lo que el ideario ha recogido, potencian la identidad: son vehículo de vivificación del proyecto fundacional. Por el contrario, la falta de compromiso con el ideario podría opacar o debilitar la misión y la cultura organizacional, y en ocasiones también apagarla o frustrarla por completo.



La relevancia, también jurídica, de esa identificación dependerá del tipo de trabajo concreto que se desempeñe. Distintos puestos de trabajo permiten distintos grados de identificación con la misión y los valores fundamentales de la organización. Se requiere una identificación mayor a quienes ocupan una posición con mayor impacto sobre el núcleo de la actividad de la institución (por ejemplo, un directivo). Por contraste, otras posiciones son, en cuanto a las tareas concretas, mayormente neutras con relación al contenido esencial de la misión fundacional (por ejemplo, un vigilante).

La gradación como elemento necesario en la gestión de los recursos humanos posibilita armonizar el aporte de todos los miembros de la organización con identidad cristiana, al ofrecer posibilidades amplias de pertenencia y trabajo en ella. Al mismo tiempo, permite sistematizar y explicitar con claridad los perfiles que se necesitan en cada caso.

Por lo anterior, es razonable —y la institución tiene derecho a ello— que se cuide la selección de las personas particularmente llamadas a contribuir al desarrollo y la vivificación de la organización. No debe olvidarse, además, que muchos de quienes eligen el colegio, la universidad o el hospital de que se trate, lo hacen precisamente por esos valores institucionales y, por tanto, se asume con ellos un compromiso.

5. La presencia suficiente de personas identificadas con los valores institucionales facilita la vigencia del ideario

Existen posiciones clave para el desempeño de la misión contenida en el ideario y, por este motivo, se precisa que sean ocupadas por portadores de tendencia, es decir, personas que se desenvuelven personal y profesionalmente de modo muy identificado con el proyecto institucional y los valores que lo animan. En este sentido, mantener vivo el ideario en cualquier institución exige contar con un número suficiente de estas personas, que lo hagan propio y lo puedan impulsar. La diversidad de circunstancias y de tipo de instituciones hacen variable y prudencial la composición adecuada para lograr este objetivo.

En determinados ámbitos puede resultar más complicado encontrar candidatos que reúnan, a la vez, la necesaria excelencia en la cualificación profesional y el compromiso con los valores fundacionales. Por eso, desde los departamentos de dirección de personas debe velarse por la búsqueda de candidatos con perfiles profesionales idóneos, tanto dentro como fuera de la institución.

Las organizaciones que incentiven la selección dentro de sus propios graduados, voluntarios, pasantes o residentes, habrán de procurar mecanismos que contrarresten el riesgo de endogamia que esto pudiera conllevar.

En cualquier caso, la sostenibilidad de la misión y valores fundacionales requiere, de toda institución, que desarrolle una política de atracción de talento y de selección que contribuya a garantizar y hacer crecer, de manera suficiente, la participación de portadores de tendencia en la organización. Asimismo, resulta lógico que se piense también en el tipo de perfil requerido cuando existan vacantes o plazas de nueva creación. De este modo, se cuida la propuesta de valor hacia la sociedad a la que se dirige la entidad (estudiantes, familias, pacientes, etc.), a la vez que se robustece su reputación en cuanto organización directamente vinculada a un ideario.

6. La aplicación del ideario debe ser consistente en las decisiones estratégicas de la organización, también sobre las relaciones laborales

La consistencia en la dirección de personas en una organización puede definirse como la característica de un todo que produce compatibilidad entre sus partes, a la vez que sinergia en las relaciones entre ellas: las partes son compatibles entre sí, generando un todo congruente, y además cada parte potencia las capacidades de las otras.

En este sentido, la consistencia es un valor que dota al ideario de eficacia y de credibilidad. La organización con inspiración cristiana tiene un ADN definido por sus principios y valores fundacionales, su misión y su visión, su tamaño e historia. Se ubica en un entorno legal, cultural, social, político y laboral. Tiene una estrategia en la que define qué servicio presta, a quién lo presta y cómo lo presta. Todos estos elementos deben contribuir a la consistencia, por ser compatibles entre sí, y a la vez potenciarse unos con otros.



Internamente, la institución motiva a sus componentes con cuatro sistemas de dirección de personas, para que actúen de acuerdo con ese ADN y esa estrategia en un determinado entorno. Estos sistemas son: retribución, carreras o flujo de personas en la organización (cómo entran, se desarrollan y salen), el diseño del puesto de trabajo y los procesos de comunicación.

La organización está en armonía, y conseguirá sus objetivos, si alcanza la consistencia entre todos esos componentes, tanto internos como externos. Tal armonía ocurre en algunas organizaciones durante un tiempo; sin embargo, lo habitual es la casi-consistencia, siendo ineludible convivir con una cierta tensión estructural. De hecho, una vez conseguida la armonía, normalmente se produce una alteración de alguna de sus partes: un cambio legislativo, la aparición de nuevos oferentes en el mismo campo en que se desenvuelve la institución, la irrupción de una nueva tecnología, un cambio social o cultural, el propio crecimiento y cambio de tamaño, etc. Eso da lugar a una desestabilización de la casi-consistencia, que obliga a los directivos a liderar un cambio hacia la búsqueda de una nueva situación de consistencia, que se consigue mediante modificaciones adaptativas en los sistemas o la estrategia.

En este contexto, para lograr los objetivos institucionales, el ideario debe ser el polo aglutinador que dé consistencia interna a la organización, tanto en sus decisiones estratégicas como en las relativas a las personas que prestan servicios en ella; en la estructura general de la dirección de personas, así como en las que involucran individualmente a personas determinadas.



7. Valor jurídico del ideario

Cabe preguntarse sobre cuál es la relevancia jurídica del ideario, como documento que expresa el proyecto fundacional y los valores, del cual dotaron a la institución los individuos que decidieron fundarla en ejercicio de sus propios derechos.

Aunque la respuesta puede variar de unos ordenamientos jurídicos a otros, en general se considera que las libertades religiosa e ideológica, reconocidas en constituciones y tratados internacionales, se proyectan sobre las entidades con ideario, así como los derechos a la libre asociación, expresión, educación, entre otros. La adopción de determinados valores es manifestación de esas libertades y, en consecuencia, queda protegida por las mismas. Por tanto, debe defenderse el valor jurídico del ideario y su relevancia para la resolución de posibles conflictos, también en el ámbito laboral. Cuestión distinta es el alcance particular de esa protección en caso de conflicto con derechos de terceros, como usuarios y, particularmente en este caso, empleados.

La concreta solución depende de manera importante de las circunstancias de cada caso, como suele ocurrir en los supuestos de conflictos entre partes que invocan distintos derechos, por lo que no es posible dar reglas válidas con carácter universal. No obstante, pueden enunciarse los siguientes criterios orientativos:

a. Es deseable que el o los documentos que recogen el ideario sean claros y, si es el caso, se mencione expresamente el carácter católico o cristiano de la institución. Es conveniente a la hora de redactarlo distinguir —también en el estilo— aquellas partes que pretenden ser directamente aplicables, con exigibilidad jurídica, y aquellas otras de carácter más programático y aspiracional. Convendrá que se concrete de manera precisa lo que se espera de las personas que se relacionan con la institución, en particular, sus trabajadores.

b. En algunos casos, el ideario puede estar directamente contenido en los estatutos de la institución; en otros, estos remiten a uno o varios documentos derivados, donde se desarrollan con mayor detalle las ideas fundacionales que el estatuto sólo traza en líneas gruesas.

c. Lógicamente, el ideario de una institución con identidad cristiana debe ser dictado por los órganos competentes, de acuerdo con la normativa por la que se rige, evitando toda actuación *ultra vires*.

d. Por lo que se refiere a la obligación de respeto del ideario, hay un alto grado de acuerdo —también entre los tribunales— en que quien trabaja en una institución con valores expresamente enunciados y bien conocidos por todos, no puede realizar en sus actividades laborales manifestaciones o actos que vayan directamente contra el ideario. A la vez, no cabe exigir a todos los trabajadores una labor de difusión activa de los todos los valores de la entidad. Para asegurar el conocimiento del ideario y la aceptación voluntaria de las obligaciones que comporta, puede ser conveniente que se incluya una cláusula en este sentido en el contrato laboral.

e. Más complicado es analizar la trascendencia de los actos de la vida privada con referencia a los valores del ideario. En general, es adecuado considerar que la vida privada está fuera de la competencia jurídica del ideario. Sin embargo, determinados comportamientos o actitudes pueden tener relevancia si poseen alcance público y en función de su gravedad, de las circunstancias del trabajador y del contexto social.

f. Como regla general, en unos y otros casos, la fuerza vinculante del ideario con relación a los que desarrollan su actividad en la institución puede variar en función de la posición que cada uno ocupe y de las tareas que se le han encomendado. En este sentido, las exigencias son variables, y disminuyen gradualmente, desde la lealtad reforzada propia de algunos directivos o de quienes tienen una misión más específica de vivificación cristiana (por ejemplo, los capellanes de un hospital), a la responsabilidad general de profesores y médicos, a la colaboración con el ideario del personal administrativo con trato directo con estudiantes y pacientes, a, finalmente, las posiciones más neutras con relación al proyecto institucional.

g. En definitiva, la relevancia jurídica de las faltas de respeto del ideario dependerá del daño concreto a la organización y al proyecto institucional, que puede medirse según el tipo de institución (de más a menos: entidad religiosa en sí misma, escuela primaria, colegio secundario, universidad, hospital), de la importancia de la función de la persona para la identidad de la organización (de más a menos: capellán, directivo, profesor, personal de secretaría, de mantenimiento, etc.) y del tipo de conducta de que se trate (de más a menos: actividad pública en la institución, actividad profesional o con trascendencia pública fuera del puesto de trabajo, o acciones de la vida privada).

h. En resumen, no puede condicionarse la continuidad de un contrato al cumplimiento integral del ideario de una institución con identidad cristiana, es decir, al cumplimiento de todos los elementos éticos y doctrinales que se establecen en el mismo. El ideario contiene aspectos en cierta medida programáticos, no operativos y exigibles *in integrum*, aquí y ahora. La relación entre ideario y contrato laboral se traduce en exigir conocimiento, respeto y no agresión, y promoción leal del mismo en la medida de las posibilidades y convicciones del empleado; por ello, algunos ataques frontales al ideario pueden tener como efecto la discontinuidad de la relación laboral, pues implican mala fe laboral y frustran el objeto mismo de la relación de trabajo.

i. En caso de que surja un conflicto, es siempre aconsejable estudiar el asunto con prudencia y serenidad, sin precipitaciones, y acudiendo a un experto legal en la materia.

