

# Aprender a vivir y a convivir en nuestro Movimiento

MÁS DE DIEZ AÑOS... Y SEGUIMOS APASIONADOS!!!

EDUCADORES Y EDUCADORAS  
POPULARES  
10+



## Colección

Educadores y educadoras populares 10+  
Formación para la madurez profesional



**Colección: Educadores y educadoras populares 10+.  
Formación para la madurez profesional**

**Título:**

Aprender a vivir y a convivir en nuestro Movimiento

**Autores:**

Elvis Rodríguez y Jesús Reyes

**Equipo editorial:**

Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín Fe y  
Alegría

Venezuela

**Corrección de textos:**

Verónica Cubillán

Beatriz Borjas

**Diseño y diagramación:**

Lucía Borjas

**Ilustración:**

William Estany Vázquez

**Edita y distribuye:**

Federación Internacional de Fe y Alegría

Calle 35 N° 21-19 Barrio La Soledad

CP: 111311

Bogotá - Colombia

Teléfono: (+57) 1 338 3790

[www.feyalegria.org](http://www.feyalegria.org)

**Publicación realizada con el apoyo de:** Agencia de  
Cooperación

Internacional para el Desarrollo (AECID)

**Déposito Legal:** DC2017000077

**ISBN:** 978-980-7135-17-7

**Año:** 2017

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Contextualización</b>	<b>11</b>
1. Mi historia en el contexto de las organizaciones y movimientos sociales	11
2. Desarrollando la misión: el contexto próximo	23
<b>Problematización</b>	<b>27</b>
1. Historias en blanco y negro que nos iluminan	27
2. Una mirada al centro en el espejo de los casos	42
3. Problematizando el fortalecimiento y agotamiento profesional en Fe y Alegría	48
<b>Profundización</b>	<b>53</b>
1. Una mirada desde la vinculación comprometida o <i>engagement</i>	54
1.1. La vinculación comprometida: entre carisma e institución	55
1.2. Entre vinculación comprometida y el agotamiento laboral: ¿Enganchados o quemados?	74
1.3. Dimensiones de la vinculación comprometida o <i>engagement</i>	80
1.4. La adicción al trabajo no es lo mismo que la vinculación comprometida en el trabajo o <i>engagement</i>	86
1.5. Aspectos emocionales de la vinculación comprometida y de las diferentes formas de vinculación laboral	96
1.6. El modelo bidimensional del bienestar subjetivo en el trabajo	98

1.7. Claves para vivir una vinculación comprometida o <i>engagement</i>	101
1.8. Consecuencias de la vinculación comprometida o <i>engagement</i>	106
1.9. ¿Cómo promover la vinculación comprometida en nuestros centros educativos?	110
2. Fe y Alegría: Educación Popular para el compromiso y movimiento como educadores y educadoras con más de diez años	123
2.1. El reconocimiento y estímulo como fuentes de identidad y compromiso	126
2.2. El trabajo en equipo	131
2.3. La comunicación al servicio de la resolución de conflictos	137
2.4. Ambientes socio-afectivos	142
2.5. Misión, identidad y compromiso pastoral desde la Educación Popular	147
<b>Vuelta a la práctica</b>	<b>159</b>
1. De la metáfora a la vida cotidiana	159
2. Avivar, refrescar, reinventarse	164
3. Inspirar, orientar y acompañar	171
4. ¿Qué podemos hacer “en” y “desde” la organización? Nuestro compromiso para vivir y convivir en Movimiento	174
5. Levantar la bandera...	178
<b>Bibliografía</b>	<b>181</b>

## Presentación

Los materiales educativos de la colección *Educadores y educadoras +10. Formación para la madurez profesional* se han diseñado con el objetivo de promover procesos formativos que permitan valorar, recuperar y revitalizar la experiencia de educadores y educadoras con más de diez años de servicio. A fin de lograr el desarrollo profesional de los educadores y las educadoras que hacen vida en el Movimiento, es necesario que ellos y ellas avancen a través de tres etapas: incorporación o inducción, crecimiento y madurez profesional, cada una de las cuales requiere de procesos formativos y de acompañamiento específicos a fin de prevenir las dificultades y tropiezos propios de las distintas funciones y tareas que desempeñan en Fe y Alegría.

Con esta colección damos continuidad a la anterior, *Más allá del asfalto*, elaborada para acompañar procesos formativos de inducción de educadores y educadoras con menos de cinco años de servicio con el propósito de que conozcan los objetivos del Movimiento, se sientan identificados y a gusto con sus responsabilidades, establezcan buenas relaciones con sus compañeros y compañeras y se comprometan en la construcción de una sociedad justa, fraterna y solidaria.

Luego de recoger y analizar historias de vida de educadores y educadoras con larga trayectoria en el Movimiento, en el encuentro internacional realizado en Ecuador en mayo 2015 se construyó, de forma participativa, el itinerario de una propuesta formativa que abarca las dimensiones de desarrollo personal, profesional y organizacional.

En la etapa de la madurez profesional, la formación debe ser encaminada a mantener actualizadas habilidades de los educadores y educadoras y motivarles para que continúen vibrando en la misión y visión del Movimiento a fin de prevenir el cansancio profesional o *burnout*.

Para apoyar los procesos formativos, les ofrecemos esta colección que está constituida por cuatro materiales educativos:

***El agotamiento profesional*** describe las manifestaciones del cansancio profesional en el ámbito de la docencia y facilita herramientas que permitan a educadores y educadoras con más de diez años de servicio hacer frente a los síntomas del cansancio y aislamiento.

***Vida en plenitud del educador y de la educadora*** desarrolla herramientas para el reconocimiento y la valoración, el respeto y cuidado de sí mismo/a, de los otros/as y de la naturaleza, fortaleciendo la dimensión espiritual de los educadores y educadoras.

***Comunidades para la madurez profesional*** facilita herramientas que les permitan a educadores y educadoras reconstruir los aspectos más significativos de su historia profesional para reflexionar sobre el trabajo que desempeñan. Como bien afirma la autora de este material, las necesidades de formación dependen de múltiples factores: no solo del ciclo o etapa de la carrera en la que cada uno o una de nosotros nos encontramos, también de las instituciones en las que trabajamos, de los grupos y estudiantes con los que interactuamos y de las políticas de reforma, entre otros.

***Aprender a vivir a y a convivir en nuestro Movimiento*** les propone a educadores y educadoras examinar las diferentes contribuciones que Fe y Alegría ha hecho a su madurez profesional y analizar cuáles son las pautas organizacionales que han favorecido y contribuyen a disminuir el agotamiento laboral y fortalecer nuestra vinculación comprometida. La autobiografía, hilo conductor de toda la formación, debe ser una experiencia significativa que permita ponerla al servicio de aquellas personas que se inician en la profesión.

Vaya nuestro agradecimiento a todos y todas que de alguna manera participaron en el diseño y construcción de esta Colección que estamos seguros es un aporte para atender a las necesidades formativas de nuestros educadores y educadoras según sus intereses generacionales incidiendo siempre en la mejora de la calidad educativa.

Carlos Fritzen s.j.  
Coordinador general de la  
Federación Internacional de Fe y Alegría.

## Introducción

Fe y Alegría ha realizado una opción por los empobrecidos, su opción desde la justicia educativa busca la transformación social. Desde este horizonte estamos haciendo una apuesta formativa con el propósito de fortalecer el compromiso de los educadores y educadoras con más de diez años de servicio en el Movimiento para hacer realidad y vida el sueño de la equidad y la justicia educativa.

A través de este material educativo queremos avivar la chispa y el entusiasmo de quienes siguen el ideario del Movimiento y, a la vez, queremos refrescar con una pausa reflexiva a quienes conservan una larga y agitada carrera por mejorar la educación. Por lo tanto, nos proponemos examinar las diferentes contribuciones que Fe y Alegría ha hecho a nuestra madurez profesional y analizar cuáles son las pautas organizacionales que han favorecido y contribuyen a disminuir el agotamiento laboral y fortalecer nuestra vinculación comprometida.

En los materiales anteriores reflexionamos sobre nuestro desarrollo personal y nuestro desarrollo profesional a partir de la autobiografía que constituye el eje transversal de nuestra reflexión. La intencionalidad de nuestra apuesta metodológica es partir de nuestra historia para seguir animando nuestros sueños; reflexionar y analizar nuestras dificultades, avances y logros para reavivar nuestra marcha, orientando y dando sentido a nuestros propósitos y, de ser el caso, re-direccionar nuestros caminos.

Esto implica que vamos a hacer de la autobiografía una experiencia significativa que servirá para formar a otros

educadores y educadoras. “¡Tenemos historia!” es un lema de Fe y Alegría, esto significa que debemos desentrañar de nuestro recorrido personal, profesional y de vida en las organizaciones, los aprendizajes que permanecen silenciosos o silenciados para hacer visibles aquellos que la cotidianidad ha arropado con el peso de la rutina. Esta es una gran oportunidad para dialogar con nosotros mismos y poner nuestra experiencia al servicio de los demás.

En este material, nuestra autobiografía será analizada y mirada con énfasis en la organización; es decir, en los distintos grupos sociales e instituciones en las cuales hemos hecho vida; pero que, de otro modo, también ellas han hecho vida con nuestra participación y compromiso. Desde esta amplia perspectiva nos acercaremos a Fe y Alegría, espacio donde vivimos nuestro actual compromiso personal y profesional bajo una mirada que nos lleva a ser y estar en Movimiento.

La metodología que utilizaremos en este material es la que ha desarrollado el programa de Formación de Educadores de la Federación Internacional de Fe y Alegría, basada en el recorrido de contextualización, problematización, profundización y vuelta a la práctica. Iniciaremos con un marco amplio de lo que significan los movimientos sociales y nuestra participación en ellos, para luego enfocarnos en el contexto próximo, nuestra vivencia en los centros educativos de Fe y Alegría. A partir de allí, problematizaremos las situaciones que, desde la organización, fortalecen y debilitan el compromiso de los educadores y educadoras; posteriormente, estos aspectos de la práctica y la vivencia diaria los profundizaremos en dos

perspectivas: primero, en diálogo con los diferentes estudios e investigaciones sobre compromiso o engagement, tal vez en un lenguaje no muy cercano a Fe y Alegría, pero que nos sirve para contrastar nuestro marco de referencia conceptual; y, en segundo lugar, desde la comprensión organizacional de Fe y Alegría, en clave de Movimiento, a la luz de una serie de características que fortalecen el compromiso de los educadores y educadoras a partir de los ejes transversales de la Educación Popular: participación, empoderamiento inclusión y transformación. Finalmente, en la vuelta a la práctica, lanzamos retos concretos a nuestros educadores y educadoras con más de diez años de servicio para continuar su vinculación comprometida en Fe y Alegría en servicio a los más empobrecidos.

El ideal es que a medida que desarrollamos los procesos de contextualización, problematización, profundización, y vuelta a la práctica iremos elaborando nuestra autobiografía bajo la mirada de nuestra participación comprometida en las diferentes organizaciones y movimientos. A partir de este proceso debemos generar nuestros aprendizajes y conocimientos para la vida, para nuestro desarrollo profesional, la formación y acompañamiento de otros educadores y educadoras y, por ende, para el crecimiento organizacional del Movimiento Fe y Alegría.

Maracaibo 5 de marzo de 2016

A los 61 años del corazón que alumbró más allá del  
asfalto



## CONTEXTUALIZACIÓN

### 1. Mi historia en el contexto de las organizaciones y movimientos sociales

Los diferentes tipos de organizaciones y movimientos sociales responden a los contextos socioculturales de los cuales emergen. A partir del siglo XVIII comienza el auge y conciencia de los grandes movimientos sociales debido, en buena parte, a la convergencia de diferentes situaciones que los propiciaron; por ejemplo, el surgimiento de la imprenta, la facilidad de difundir ideas y la disminución de costos en las ediciones junto con la promoción de la escolaridad y de la alfabetización, ayudaron que los diferentes grupos se sintieran identificados como parte de comunidades que tenían luchas y propósitos comunes. Bajo este sentido de pertenencia, las personas se convirtieron en sujetos de derecho, elevaron propuestas y proyectos ante diversas instancias de poder que habían

reforzado la autoridad de los gobiernos que, a su vez, se consideraban representantes del pueblo.

En el siglo XIX encontramos dos grandes dimensiones; por un lado las diferentes acciones colectivas comienzan a ser parte de la reflexión teórica, realizadas fundamentalmente desde el marxismo y, desde esa perspectiva, las acciones promueven las reivindicaciones sociales en el marco de la conflictividad; por el otro lado, estas acciones se caracterizan por la organización que establecen los objetivos, las diferentes estrategias y formas de acción para conformar una oposición visible y, de esta forma, presionar a las autoridades para introducir los temas fundamentales en la agenda o para modificar las políticas en beneficio del colectivo (Ibarra, Martí y Gomá, 2002).

El concepto clave de la mirada marxista de la época es el de acción colectiva, que se reduce a la identificación con el proletariado concebido bajo la estructura organizada del partido, cuya misión es identificar las condiciones para la transformación revolucionaria de toda la sociedad y la conquista del Estado (Melucci, 1999).

La sociología política, a mediados del siglo XX, fue generando un proceso reflexivo que llevó a distinguir las distintas formas de acción colectiva que establecieron diferencias entre el partido (eje de la acción colectiva marxista), los sindicatos, los grupos de interés y los movimientos sociales. Aun así, durante un gran periodo, los movimientos fueron entendidos como resultados de la tensión que alteraba el sistema social. Algunos autores consideraban que las acciones colectivas eran fruto de la acción caótica e irracional, consecuencia de la manipu-

lación de agitadores que sugestionaban y provocaban acciones multitudinarias, muchas de ellas irracionales y violentas.

A partir de la década de los setenta se fue refinando la comprensión de los distintos procesos colectivos. Algunos autores y autoras llegaron a establecer diferencias entre los comportamientos contrarios a las normas y desviados, y los movimientos basados en las desventajas personales y la inconformidad, que buscaban sustituir normas y valores a partir de una legitimación alternativa para transformar las bases estructurales del mismo sistema; de esta manera, la acción colectiva ya no estaría reducida a una respuesta dada a tensiones estructurales, de carácter motivacional y psicológico que se originaban en la manipulación de las masas sin procesos previos de organización, ni toma de decisiones (Melucci, 1999).

Este proceso de cambio en la interpretación y conceptualización de los procesos colectivos se evidencia en las reformulaciones, que se originaron a la par de las acciones de los distintos movimientos de las décadas del sesenta y setenta; por ejemplo, los movimientos en pro de los derechos civiles, de la nueva izquierda y del feminismo, que no evidencian rasgos de irracionalidad y manipulación emocional, ni pertenencia exclusiva a la clase obrera, puesto que mantenían metas claras, estrategias racionales y una consecuente articulación de valores e intereses (Acevedo, 2013). A partir de estas circunstancias se puede entender que estas acciones colectivas no son consecuencias de crisis, tensiones, o expresiones catárticas de emociones manipuladas.

Así, se abre un horizonte que interpreta los movimientos como sistemas de acción con una identidad construida y compartida por las personas y grupos mediante continuos procesos de activación en el marco de una estructura construida por objetivos, procesos de significación, valores, creencias, toma de decisiones y acciones que posibilitan su unidad y continuidad. En virtud de ello, podemos entender los movimientos como construcciones sociales que se generan a partir de procesos de significación, organización y movilización de recursos para la acción (Melucci, 1999).

En los nuevos contextos, los movimientos se asumen como expresiones de sistemas sociales complejos que pretenden dar cuenta a las nuevas problemáticas que los cambios estructurales conllevan, por ejemplo, los problemas de género, ambiente y ecología, inclusión, minorías étnicas y de diversidad sexual. En este sentido, su rol fundamental está dado por el cuestionamiento mediante los discursos y las definiciones simbólicas que vienen dadas desde fuera. De esta forma, se interpretan los movimientos como “grupos culturales que conforman identidades en mundos simbólicos y en los cuales, su acción concertada no se dirige tanto contra el aparato estatal como a democratizar la sociedad civil” (Acevedo, 2013, p. 123).

En la actualidad, los movimientos de la sociedad globalizada están dinamizados por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que permiten entender el mundo como una aldea global o una sociedad en red; desde esta perspectiva, Castells, (2012) manifiesta que los nuevos movimientos sociales tienen como característica estar conectados en red de diferentes formas (uso

de Internet, redes de comunicación móvil, redes sociales online y offline). Generalmente comienzan en la red, pero se convierten en movimiento al ocupar diferentes escenarios o espacios públicos (plazas públicas) conformando un híbrido entre ciberespacio y espacio urbano. Esto permite que sean locales y globales a la vez, ya que empiezan en un determinado contexto pero se conectan al mundo mediante las redes y se replican de forma viral siguiendo la lógica de las mismas. Estos movimientos no tienen líderes claramente definidos y las personas se vinculan debido a los símbolos compartidos a pesar de la diferencia de motivaciones.

Bajo esta perspectiva queremos invitar a contextualizar la organización y la vinculación comprometida, enmarcándola en los procesos de búsqueda de transformación personal y social a partir de los pilares éticos, sociopolíticos, pedagógicos y epistemológicos de los movimientos de Educación Popular. Ahora bien, cuando queremos evidenciar la organización debemos indicar que los propios procesos organizativos cumplen un fuerte papel pedagógico en los movimientos, ya que se constituyen en aprendizajes para, en y desde la acción (Goldar, 2013); y desde esta acción política organizativa construyen nuevos imaginarios de referencia que permiten impulsar acciones transformadoras.

La Educación Popular, desde sus orígenes, se vinculó a los procesos organizativos y movimientos sociales populares, dado que era imprescindible reconocer la diversidad de acciones organizadas para promover la inclusión y la equidad, a su vez, cuestionando las desigualdades y las distintas formas de exclusión; aun cuando, desde media-

dos de la década de los noventa, las organizaciones y movimientos de Educación Popular han encaminado buena parte de sus esfuerzos a incidir en las políticas públicas de los Estados, atentos a mantener este vínculo de forma estrecha, ya que “en torno a estos movimientos sociales populares se articuló el discurso sobre el sujeto histórico del cambio social, sobre la afirmación de identidades culturales y sobre la contribución de la [Educación Popular] a la constitución de ese sujeto” (Torres, 2013, p. 39).

Esta mirada al contexto, enmarcada en una visión amplia de lo que han significado los movimientos y la Educación Popular, es la que nos permite finalmente enfocar la mirada organizativa en Fe y Alegría, que se concibe así misma como “Movimiento Internacional de Educación Popular y Promoción Social”, cuya acción se dirige a los sectores empobrecidos y excluidos para potenciar su desarrollo personal y participación social. Vale la pena recordar rápidamente, ya que para los educadores y educadoras con más de diez años de experiencia este es un lugar común de continua referencia: Fe y Alegría nació en 1955 en un barrio de Caracas, Venezuela; en la humilde casa que donó la familia Reyes (Abrahán, Patricia y sus ocho hijos) para ser el primer centro educativo. Ese testimonio en boca del propio Abrahán Reyes es descrito de la siguiente manera:

“Por allá, llegó una vez, hace como treinta y pico de años, casi cuarenta, un curita con un grupo de muchachos estudiantes de la universidad, querían hacer algo por el barrio; cuando se encontraron conmigo por allá en el barrio, me preguntaron cuáles eran las necesi-

dades del barrio. Yo le dije: hay muchas, pero ahorita la más urgente es que nosotros no tenemos ni una escolita. Entonces ellos buscaron por allá a ver si hallaban como una casa, porque... No casa, digamos, eso eran ranchos, ¿no?; entonces..., yo andaba con ellos y, bueno...: padre, yo tengo un rancho, que es como un galpón, es grande, tiene dos locales grandes... bueno, están a la orden para que usted ponga esa escolita". (Federación Internacional Fe y Alegría, 2004, p.15)

Ese curita era el padre José María Vélaz s. j. (Chile, 1910 -Venezuela, 1985), quien solía llevar los fines de semana a estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello a una de las zonas más pobres de Caracas para que se sensibilizaran con los problemas de las personas más necesitadas. Así nació el primer centro educativo con 100 niños, 70 niñas y tres quinceañeras del barrio como maestras. Desde entonces esta parábola fundacional ha servido para exaltar y promover el servicio, compromiso y entrega de los educadores y educadoras de Fe y Alegría.

En la actualidad, el Movimiento hace vida en un gran número de países de América Latina y el Caribe, Europa y África. Esa pequeña semilla ha brotado en medio de contextos socio-culturales diversos conformando una estructura organizada con el desafío de responder continuamente, desde la justicia social, a las demandas de los más empobrecidos. Estos aspectos organizativos alrededor de una misión y una visión común son los que han permitido la unidad en medio de la diversidad de iniciativas, bajo

la denominación de “autonomía funcional”, que garantiza de esta forma la continuidad del Movimiento.

“La palabra más pertinente cuando hablamos de movimiento y de educación popular es la palabra transformación. Frente a los procesos educativos replicadores de las desigualdades y generadores del establecimiento y mantenimiento del orden social, en Fe y Alegría consideramos que, a partir de la educación (escolar y no escolar) se pueden generar procesos de inclusión y superación de las desigualdades que incidan en las transformaciones sociales. Por ello, internamente, nuestra gestión valora, promueve e impulsa la permanente reflexión en y sobre la práctica, como fuente de formación y producción de saberes en una espiral ilimitada para el mejoramiento personal, pedagógico y sociopolítico del colectivo”. (Ortíz y Rodríguez, 2013, p. 108)



## **Volvamos a nuestra autobiografía**

1. Vamos a subrayar aquellos aspectos que tienen que ver con nuestra participación en las diferentes organizaciones y movimientos tomando en cuenta la historia de vida que hemos escrito, pensado y repensado.
2. Pregúntate si en tu autobiografía se hace evidente tu participación en esas organizaciones y movimientos, y si has descrito cómo han influido estas organizaciones en tu vida.

### **Galería de fotos**

Organiza una línea de tiempo de tu vida y en ella incluye fotos que evidencien tu participación en las diferentes organizaciones que has estado (deportivas, eclesiásticas, culturales, sociales, ambientalistas, laborales, estudiantiles, entre otras).



1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015



## Mi identificación con la organización

A continuación identifica la misión, valores y la problemática o conflicto que se intenta responder desde la organización a la cual perteneces o has pertenecido.

Organización (Fecha de vinculación)	Misión de la organización	Valores de la organización	Problemática o conflicto que atendía la organización
1.			
2.			
3.			
4.			

## El contexto

Después de realizar el cuadro, te invitamos a responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles eran las principales problemáticas en el contexto social, cultural, político, económico y ambientalista cuando te vinculaste con cada organización?
2. ¿Cuáles fueron las necesidades que respondían las organizaciones a la cuales te vinculaste?
3. ¿Por qué te vinculaste con esas organizaciones?, ¿qué elementos te identificaron con su

misión? En caso de haber finalizado tu recorrido en ellas, ¿qué te motivó a dar por finalizada tu vinculación con estas organizaciones?



### **Mi aporte desde la organización**

A continuación identifica tus principales acciones, cualidades y valores y cuáles fueron conocidos, reconocidos y valorados por las diferentes organizaciones a las cuales te vinculaste.

<b>Organización (Fecha de vinculación)</b>	<b>Mis valores y actitudes conocidos por la organización</b>	<b>Mis valores, actitudes y acciones no conocidas o reconocidas por la organización</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



## Mi participación y pertenencia en las organizaciones

Ahora, analiza tu sentido de pertenencia y compromiso con esas organizaciones. Vamos a tratar de dar un valor a ese sentido de pertenencia, es decir, ¿cuánto te sientes identificado/a y reconocido/a por los demás compañeros y compañeras en esas organizaciones? Y, de igual manera, ¿cuánto entregaste de ti a la organización?

En la escala indica los niveles mínimos marcando del 1 al 3, regular con el 4, y los máximos niveles de pertenencia y compromiso del 5 al 6.

Organi- zación		Mínimo			+ o -	Máximo		
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Mi pertenencia							
	Mi compromiso							
2.	Mi pertenencia							
	Mi compromiso							
3.	Mi pertenencia							
	Mi compromiso							
4.	Mi pertenencia							
	Mi compromiso							
5.	Mi pertenencia							
	Mi compromiso							

### En síntesis

A partir del análisis de los diferentes cuadros que nos han servido para contextualizar, reflexiona respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las fortalezas que has adquirido en tus procesos de pertenencia y participación en organizaciones y movimientos?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que has encontrado en las organizaciones y movimientos en los que has participado?
3. ¿Cuáles son los principales aprendizajes que has encontrado en las organizaciones en las cuales has participado?

## 2. Desarrollando la misión: el contexto próximo

Desde diferentes instancias y programas, Fe y Alegría apuesta por la construcción de la ciudadanía; en ellos, desarrolla y hace vida su proyecto edu-comunicativo y se expresan las vivencias y experiencias surgidas en las historias de vida de sus trabajadores y trabajadoras, en relación a su desarrollo profesional dentro de la organización. En este sentido, propone elementos a tener en cuenta para generar espacios donde florezcan ambientes socio-afectivos que favorezcan la puesta en práctica de un modelo educativo, caracterizado por la valoración positiva de la propia identidad sociocultural de sus acto-

res, la co-responsabilidad democrática en la construcción de lo público, el empoderamiento y participación como educadores y educadoras populares propositivos y emprendedores, en función del bienestar de la comunidad y las necesidades de sus habitantes.

Cuando se establecen relaciones cercanas, de acogida y valoración hacia a los otros en cada expresión organizada del movimiento que nos agrupa, germinan procesos de identidad, compromiso y agradecimiento, haciendo posible un clima intersubjetivo favorable, caracterizado por la puesta en práctica de relaciones interpersonales fraternas y solidarias en las que tiene cabida el amor y el cuidado; lo que denota un desarrollo organizacional positivo centrado esencialmente sobre el lado humano, con entornos apropiados en los que se comparten emociones y se establecen relaciones de confianza e interdependencia.

No obstante, la continua asignación de tareas desarticuladas de los objetivos y propósitos contemplados en la misión y proyecto del centro, instancia o programa, las múltiples exigencias de diferentes organismos, aunado a las situaciones problemáticas del entorno socio-comunitario, crean una tensión interna en la organización que distrae, recarga y va imprimiendo desgano, agotamiento, desinterés, disminución del compromiso, cansancio y, a la larga, pérdida de la identidad con la institución.

Un centro educativo, instancia o programa de Fe y Alegría, enfocado en la mejora permanente de la calidad, diseña estrategias para el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y trabajadoras, y está consciente de

los aportes que pueden dar las personas a partir de sus diferentes recorridos de vida, experiencias y niveles de maduración.



### **El ambiente socio-afectivo**

¿Qué elementos del ambiente socio-afectivo, considerado como favorable, se pueden evidenciar en tu centro educativo? Si están ausentes, ¿qué características prevalecen en el ambiente socio-afectivo y qué efectos tiene sobre la pérdida de identidad y compromiso de los educadores y educadoras con más de diez años de servicio?

### **Identidad y reconocimiento**

¿La identidad que asumes como educador o educadora popular te permite valorar tus competencias personales y profesionales, a partir del reconocimiento que hace de ti la instancia o programa en el que participas? ¿Cómo has experimentado la relación entre tu identidad como educador o educadora y el reconocimiento institucional?

### **Participación y construcción de ciudadanía**

¿Te sientes motivado o motivada en participar corresponsablemente en la construcción de ciudadanía desde tu misión como educador o educadora y desde la expresión del movimiento a la que estás vinculado?

## **El contexto local y la prevención del agotamiento profesional**

¿Qué situaciones de vida y problemáticas socio-económicas, políticas, culturales y ambientales presentes en la realidad que se vive en tu entorno inmediato se toman en cuenta para generar, a partir de su conocimiento y análisis, actividades que promuevan ambientes socio-afectivos favorables que disminuyan el agotamiento e incentive el desarrollo personal y profesional los educadores y educadoras?



## PROBLEMATIZACIÓN

### 1. Historias en blanco y negro que nos iluminan

Vamos a examinar una problemática relacionada con la madurez profesional a partir de tres historias que, como enunciábamos, parecen en “blanco y negro” pero que nos sirven para analizar la policromía de los procesos de transformación desde el sentido de pertenencia y compromiso con el Movimiento. Hemos obtenido la primera historia de los testimonios que aparecen en la *Agenda 2015, 60 años de Fe y Alegría “Trabajamos por el futuro”*. La segunda, la hemos construido a partir de los testimonios y de las dificultades manifestadas en los diferentes encuentros y entrevistas realizados a educadores y educadoras con más de diez años de servicio en el Movimiento. Y la tercera, la base del relato ha sido tomada de la autobiografía de Laura, educadora de Fe y Alegría-Argentina.

## **Yo tenía muy mala conducta, ahora me felicitan**

La historia de Mireya es sorprendente. Había tenido una adolescencia difícil, realmente difícil, de esas que pueden calificarse de “riesgo permanente”. En 1997 se fue a Ciudad Sucre, Apure, en la frontera con Colombia. Era del grupo de personas que iban a probar suerte en las ciudades artificiales creadas por el gobierno. El proyecto no fue lo que se había planificado desde Caracas y Mireya, como muchos otros, quedaron en el aire. Hizo todo para sobrevivir. En el 2006, la Escuela de Fe y Alegría, la única de Ciudad Sucre, necesitó una obrera y ella se presentó a la entrevista.

“Era muy peleona –dice Mireya- la gente me tenía miedo. La verdad es que tenía muy mala conducta. Pero es que me tenía que defender. No lo niego, me vestía mal, andaba con pantalones rotos, peleaba con medio mundo, pero eso sí, yo era muy trabajadora”. La institución le abrió las puertas, a pesar de las críticas de los vecinos, pero pudo más el principio de equidad –dar más al que menos tiene- y Mireya entró a trabajar en Fe y Alegría.

“¿Qué si he cambiado?”, ríe sonoramente, y contesta sin dudar. “En esa escuela me han enseñado mucho. Ya no ando mal vestida por ahí, he aprendido... ¿cómo es que se dice...?”

Principios. Principios y valores. Me tratan muy bien, la 'dire' me regaña a veces, pero con cariño, y si no me trataran bien se los diría, pero no es así". Y va Mireya contando cómo ha cambiado. Cuenta que hay gente del pueblo que antes la criticaba y ahora la felicita. "No voy a negar que me costó, pero ahí –en la escuela– me aplacaron" Y vuelve a reír. "Yo doy la vida por esa escuela, se lo juro por mis hijos, que es lo más sagrado".

Fe y Alegría no es solo escuela para niños, niñas, jóvenes y educadores, lo es para todo el que llega. Las relaciones fraternas también transforman.

Trabajadora de Fe y Alegría-Venezuela



### **Analicemos**

1. Identifica las principales características de la organización a la cual pertenece Mireya.
2. Describe cómo y en qué forma ha influido la organización en Mireya.
3. A partir de la historia de Mireya, y considerando otros aspectos que no aparezcan en el relato, ¿qué características puede tener un

centro educativo, instancia o programa del Movimiento para ayudar a la madurez profesional de sus educadores y educadoras con más de diez años?

### **Antes daba todo, ahora me siento agotada**

Juana es educadora de un centro educativo de Fe y Alegría, ha vivido con pasión y compromiso radical la enseñanza. “Un educador que esté cansado o agotado debe marcharse, no puede seguir enseñando”, solía decir Juana, y así lo manifestaba en su práctica con entusiasmo. Para llegar a su escuela, ella debe hacer grandes esfuerzos porque las rutas municipales tardan en pasar y cuando lo hacen van bastante congestionadas “que si espalda con espalda... que se corran hasta el fondo... que si necesitan aceite para moverse más fácilmente”, así suelen vociferar los conductores para acomodar más personas en el transporte. Sin embargo, Juana se las arregla y siempre está puntual a la hora de comenzar las actividades... “la verdad ese ritmo me agota, pero cuando pienso en los niños y las niñas el cansancio se me va” -solía decir-.

Recientemente, Juana ha cambiado un poco su temperamento, ya no se le ve tan feliz como antes, se le nota más hostil, se siente

adolorida, se ve estresada, comenta que sus rodillas no aguantan mucho y que sus dedos y manos le duelen, “eso es problema de las articulaciones, y no es por la edad”-comenta- “lo que pasa es que me duele todo, me duele la escuela”-continúa- “aquí nos falta organizarnos, me siento fatigada de tanto proyecto que nos llega y a todo le decimos que sí... que si el PEIC y los inspectores del ministerio, que si la oficina regional, que si la Federación... el problema no son mis articulaciones, el problema es la articulación en la escuela”. Además, el nuevo director del centro “no entiende nada de educación popular, es autoritario y autosuficiente, no escucha nuestras sugerencias, solo cumple con informar y delegar responsabilidades... y por supuesto ¿a quién le toca hacer generalmente las cosas?... A este pecho” -comenta Juana- “si no tiene tiempo para escuchar mucho menos se preocupa del bienestar de sus compañeros y compañeras... y es que realmente no le interesa lo que nos pasa, con todo lo que yo hago por la escuela, nunca me ha reconocido algún mérito”.

Juana comienza a sentir que el peso de la escuela le está afectando, no solo le duele su cuerpo sino que su espíritu esta abatido y no se siente reconocida ni valorada, siente que debe invertir más tiempo en cosas burocráticas que en lo que es la esencia para ella, en

ofrecer una educación de calidad “... lo peor es que toda mi vida se la he dedicado a la escuela y no le hice caso ni a mi familia... mi esposo y mis hijos siempre me decían que yo tenía mi corazón en la escuela y que no les daba tiempo para ellos”.

Juana comienza a contemplar su retiro, pero no se ve sin hacer lo que tanto ha amado durante toda su vida, la enseñanza ha sido su vocación y su opción de cada día. Ella sabe que tiene mucho que dar, pero siente que en la institución necesitan reorganizarse, y llenarse de vitalidad “¿Qué hago?” -se pregunta con frecuencia- “¿Me retiro con este sabor amargo que tengo contra la institución que tanto he amado? ¿Continúo trabajando y desgastando mi vida sin ninguna recompensa? ¿Cuánto extraño los retiros y convivencias... entonces éramos verdaderos equipos?” Y mientras piensa y piensa... más le duelen las articulaciones.



### **Analicemos**

1. Identifica las principales características de la organización a la cual pertenece Juana.
2. Describe cómo y en qué forma ha influido la organización en Juana.
3. Compara la situación de Juana con las que se presentan en tu centro educativo, instancia o programa, ¿cuáles situaciones son similares? ¿Cuáles situaciones son diferentes?
4. A partir de la historia de Juana, y considerando otros aspectos que no aparezcan en el relato, ¿qué características puede tener un centro educativo, instancia o programa del Movimiento para ayudar a la madurez profesional de sus educadores y educadoras con más de diez años?
5. Como educador o educadora con más de diez años de servicio en el Movimiento, ¿qué le recomendaría a Juana?

## **Mi historia en la historia de Fe y Alegría: La historia de Laura, un relato argentino**

“Totalmente en mi vida hay un antes y un después de Fe y Alegría, cuya misión ha sido brindar educación de calidad a los más pobres entre los pobres, afianzando desde el quehacer diario, valores como la solidaridad y el respeto en el amor y compromiso por los más necesitados y excluidos. Mi historia de vida con el Movimiento inició por la necesidad de trabajar y ganarme la vida, pero luego me enamoré de su ideario y he aprendido que la utopía se puede lograr, siendo más humanos y cercanos en el trato con la gente y así soñar en hacer realidad una mejor sociedad posible.

Al igual que en muchos lugares de América Latina, donde se establece la acción transformadora de Fe y Alegría, en la Argentina, el contexto de extrema pobreza en algunas zonas marcó el rumbo de mi experiencia. Con una población con necesidades básicas insatisfechas, en total vulnerabilidad social, con problemáticas puntuales como la desnutrición, abandono, maltrato y analfabetismo, casas sin cloacas, con pozo negros que muchas veces se encontraban muy cerca de la huerta familiar. Ante esta realidad implementábamos diferentes proyectos (esperanza, huertas familiares) para ayudar a las familias con la toma de conciencia sobre cómo la problemática perjudicaba la salud.

Esto llamó mi atención como educadora con un profundo compromiso social. Observar, entre otras cosas, cómo el trabajo infantil muchas veces impedía la concurrencia a la escuela de un gran número de niños y niñas, en un contexto donde era más importante cuidar el caballo del carro que ir a estudiar.

En mi recorrido por Fe y Alegría he participado en diferentes equipos de trabajo para responder a diferentes problemáticas, entonces pienso y siento que eso ya forma parte del reconocimiento que hace el Movimiento por la labor que realizo. “Cuando se hacen las cosas con pasión la necesidad de reconocimiento no es lo que anima”.

Fe y Alegría nace en Corrientes a fines del año 1997, pero comienza a funcionar en marzo del año 1998. Iniciamos como un gran desafío, ya que no teníamos una escuela en donde dar clases. Desde ese entonces, la solidaridad de las personas que confiaron en nuestra propuesta de educación de calidad a los más pobres, entre los pobres, hizo que los vecinos del sector ofrecieran sus casas, así atendíamos a los niños y niñas en los diferentes lugares que nos ofrecían, entre ellos, la capilla del barrio. Solo se les pedía que dejaran a sus hijos llegar hasta nosotros, cual mensaje de Jesús “Dejad que los niños vengan a mí”, hizo de nuestra experiencia algo mágico, casi igual a un milagro. Venían a clases con lo que tenían, no se les

exigía uniforme ni lista de materiales, era en ese momento un servicio totalmente gratuito y lo mejor de todo es que dábamos clases de verdad con los tiempos escolares de trabajo y descanso.

Muchas fueron las personas que con su compromiso nos daban la fuerza para poder creer que la utopía era posible y se convirtieron en seres inolvidables. Recuerdo con cariño al Padre Chucho, a nuestra directora de jardín Mary Mendoza, quien en vida fue una persona que soñaba con Fe y Alegría y enamoró a los y las docentes con su propuesta. Dorita Chifflets con ella tengo el placer de compartir vida y trabajo. La Hermana Oliva, un ser muy especial. La Lcda. Silvana Gissels con su acompañamiento pedagógico y todas las personas que en aquel momento teníamos en nuestros hombros la responsabilidad de llevar adelante la obra.

En sus inicios, Fe y Alegría nace como un sueño posible, para otros una total utopía y así lo veían, las personas que detentaban algún nivel de poder político en materia educativa laboral, para habilitar los cargos que nos permitieran cobrar los sueldos, ya que durábamos hasta siete meses sin cobrar. Sueldos que hasta la fecha, algunos compañeros todavía no cobraron. Lo destaco porque esa situación nunca fue motivo para no seguir soñando, sabíamos que lo nuestro no era solo un trabajo,

era un servicio para la comunidad. Comenzamos a cobrar en octubre recién y la situación se normalizó, “Como siempre el buen Dios hizo la obra”.

Hasta que, en el año 1999, hubo un estallido social en la Provincia de Corrientes, en el que todos los docentes se auto-convocaron e iniciaron un paro por tiempo indefinido, hasta que la situación económica mejorara. En un primer momento nos pagaban con bonos y luego toda la Provincia estuvo tres meses sin cobrar, siendo intervenida por la nación, acción que también ocasionó serios inconvenientes y grandes injusticias.

Los directivos nunca bajaron los brazos, nos acompañaban en las decisiones y en las diferentes asambleas que hacíamos en la escuela. Los y las docentes que continuamos creyendo en la propuesta y nunca perdimos la esperanza, y conocíamos el contexto en el que estábamos, continuamos brindando el servicio de la copa o vaso de leche, ya que contábamos con lo necesario para hacerlo. Un apersona muy noble, sin lugar a dudas, era el quiosquero de enfrente de la escuela, quien nos daba el pan para los chicos y le pagábamos cuando podíamos. También había una panadería importante de la ciudad que nos donaba una bolsa de 10 kilos de pan todos los días y, en algunas oportunidades, nos premiaba con facturas y dulces. “Siempre tomar la leche fue

una fiesta, como decíamos las Seños, la Divina Providencia nunca nos abandonó”.

En el año 2003 nos entregan el edificio del nivel inicial, por fin tendríamos nuestra casa propia. Comienzan las diferentes capacitaciones en los distintos niveles de Fe y Alegría, fueron muy productivas y enriquecedoras, permitieron acceder a un nivel de formación que brindó a los y las docentes las herramientas básicas que debe poseer un educador popular.

Estos acontecimientos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales han afectado y, a la vez, beneficiado mi vida, me ayudaron a crecer en ciudadanía, aprender lo importante que es conocer y defender nuestra cultura; ver, sentir y actuar ante el sufrimiento de las personas que viven en contexto de vulnerabilidad, con necesidades básicas insatisfechas, caer en cuenta que las políticas públicas, la mayoría de las veces, son bastante injustas y sobre todo descubrir que una sociedad con justicia y equidad es posible, pero depende de nosotros y de la educación que ofrecemos a los ciudadanos en formación.

El que Fe y Alegría se iniciara junto a una de las peores crisis sociales que ha sufrido mi país, contribuyó a su desarrollo y ayudó mucho a hacer frente a una de las carencias más notorias, como son las carencias educativas y

esto resulta paradójico en una nación como la Argentina en la que, a pesar de que la educación es pública y gratuita, no está al alcance de los sectores más desfavorecidos.

Luego de 17 años de Fe y Alegría en el barrio, se nota la diferencia en las mejoras que son fruto de la escolarización. Contamos con un centro con todos los niveles educativos: inicial, primario, secundario, carreras técnicas y educación primaria para adultos. Real acceso a una educación de calidad para los más pobres, entre los pobres, que tiene por objetivo fundamental la formación de ciudadanos responsables, para construir de verdad una sociedad más justa y equitativa para todos.

Quiero destacar que el único Movimiento en el que he participado en mi vida profesional ha sido Fe y Alegría y realmente creo que son muchas las fortalezas que he adquirido. Mi vida personal se había desarrollado en un contexto en el que no había conocido grandes necesidades como el hambre, maltrato, falta de vivienda, entre otros. Siempre, gracias a Dios, tuve mis necesidades básicas satisfechas, tanto en lo económico como en lo emocional, más allá de haber pasado por situaciones familiares difíciles como la pérdida del sentido de la vista de mi papá, por un desprendimiento de retina; pero al ser mi padre un hombre de mucha fortaleza espiritual, pudo sobrellevar su discapacidad y a nosotros

nos fue mucho más fácil acompañarlo en ese trance. Es más, me animaría a decir que fue más trágico para la familia que para él mismo.

Es así que, mi encuentro con la pobreza fue en Fe y Alegría y siento que, gracias a ella, descubrí la importancia de la solidaridad, de encontrarnos las miradas, de lo importante que es que alguien te pregunte ¿cómo estás?, que la gente no es pobre porque quiere o porque no le gusta el trabajo, como muchos piensan; que detrás de cada supuesta tranquilidad hay grandes dolores, incapacidad de decidir, de hablar e inclusive, y en muchos casos, presos de una anomia total, un vivir cada día solo porque Dios quiere. Aprendí a no prejuizar, a escuchar, a no emitir opiniones y sobre todo creo que mi gran aprendizaje fue descubrir que, al fin y al cabo, cada uno vive como puede y con lo que tiene.

Otro de los aprendizajes que he tenido es que la principal dificultad que se nos presenta en las escuelas, es la falta de comunicación y sobre todo el poder despojarnos de nuestros intereses y beneficios personales, para actuar desde el servicio hacia los otros. Caer en un activismo que muchas veces nos hace perder el horizonte y no nos deja ver, como dice el refrán, “el bosque detrás del árbol”. Aunado a lo anterior, la dificultad de no sistematizar y socializar las buenas experiencias.

Fe y Alegría es una organización que apuesta por las transformaciones desde la corrección y acompañamiento fraterno, valorando a las personas por su esencia y no por sus actitudes. Una organización que realmente trabaja para los marginados y sin voz.

Desde la reflexión permanente sobre las prácticas, como principio de la Educación Popular, los espacios de construcción colectiva son espacios para el crecimiento y aprendizaje, animándonos los unos a los otros, compartiendo frases que ayuden a no perder la esperanza y destacando que hacemos lo mejor que podemos. Teniendo siempre presente que nuestros logros son a largo plazo, que el cambio no es inmediato y que debemos continuar formándonos para estar medianamente en condiciones para acompañar los cambios, pero ya con la conciencia de que somos humanos y que debemos pedir ayuda cuando no podemos con algo, por eso la importancia del trabajo en equipo porque las diferentes capacidades y habilidades son lo único que garantiza la excelencia en el trabajo”.

Educadora de Fe y Alegría-Argentina



### Analicemos

1. Identifica en la historia de Laura las principales situaciones comunes que has vivenciado en tu recorrido como educador o educadora en el Movimiento.
2. Describe cómo y en qué forma ha influido el Movimiento en Laura.
3. A partir de la historia de Laura, y considerando otros aspectos que no aparezcan en el relato, ¿qué características puede tener un centro educativo, instancia o programa del Movimiento para ayudar a la madurez profesional y mantener la motivación de sus educadores y educadoras?

## 2. Una mirada al centro en el espejo de los casos

“Las relaciones fraternas también transforman”, esta frase, extraída del relato de Mireya, nos corrobora el hecho de que cuando se establecen relaciones cercanas, de acogida y valoración hacia a los otros, hacen germinar procesos de identidad, compromiso y agradecimiento en las y los trabajadores de las organizaciones, haciendo posible un clima intersubjetivo favorable caracterizado por la puesta en práctica de relaciones fraternas y solidarias; lo cual denota un desarrollo organizacional positivo centrado esencialmente sobre el lado humano, que incidirá

decididamente en el logro de la eficiencia, el trabajo productivo, fecundo y de calidad.

Como trabajadores y trabajadoras nos vemos impactados por las circunstancias que están presentes en el contexto en el cual desarrollamos nuestra cotidianidad. En este sentido, las circunstancias llevaron a Mireya al desarraigo de sus afectos, de las vivencias con sus vecinos y vecinas, que pudieron influir en su manera de conducirse. El ofrecimiento de mejorar su calidad de vida desplazándose hacia Ciudad Sucre, obra del Gobierno de Venezuela para atender el problema de escasez de viviendas, le hizo experimentar una sensación de vacío que afloraba las actitudes de pelea constante con la vida.

Esto nos invita a reflexionar hasta qué punto en las organizaciones, en todos sus niveles, naturaleza y complejidades, se toman en cuenta las necesidades y circunstancias de vida de la gente. En este caso, construir desarrollos habitacionales sin considerar la cobertura de elementos esenciales para el desarrollo humano como fuentes de empleo, esparcimiento, recreación, educación y cultura, puede marcar la diferencia en la formación de personas felices, propositivas y emprendedoras para la comunidad.

Así también, es necesario detenernos en el ambiente socio-afectivo que se construye en los centros educativos, instancias y programas como espacios para la convivencia y expresión de la ciudadanía. Constatar si favorece el diálogo fraterno, unas relaciones interpersonales basadas en el respeto y la sana convivencia, la valoración y reconocimiento a las personas como seres únicos e irrepetibles, con conocimientos, capacidades, habilidades y

destrezas, valores, con diversos niveles de desarrollo de su inteligencia emocional, todo ello bañado por una espiritualidad inclusiva, que abraza y les reconoce como obra perfecta de Dios. Expresiones como “En esa escuela me han enseñado mucho”, “Me tratan muy bien”, “La ‘dire’ me regaña a veces, pero con cariño”, nos habla de la necesidad de fortalecer la identidad con el Movimiento para generar compromisos y tomar el camino de la transformación personal.

“Yo antes daba todo, ahora me siento agotada”. Una organización enfocada en la mejora permanente de la calidad, diseña estrategias para el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y trabajadoras, y está consciente de los aportes que pueden dar las personas en sus diferentes recorridos de vida, experiencias y maduración, para imprimir de manera permanente los cambios necesarios y la adaptación a los tiempos y circunstancias que se viven.

El trabajo en equipo, la valoración y reconocimiento a las potencialidades de las y los trabajadores e incentivos permanentes hacia la labor que realizan pueden llegar a significar el salto necesario para evitar el agotamiento y cansancio o síndrome del *burnout*. La expresión de Juana “un educador que esté cansado o agotado debe marcharse, no puede seguir enseñando”, nos permite ampliar la mirada: es cierto que no es posible generar ambientes socio-afectivos que motiven los aprendizajes, pero si los educadores y educadoras con más de diez años están agotados, debemos preguntarnos qué ha hecho el Movimiento para abordar el cansancio de sus trabajadores y trabajadoras, cómo toma en cuenta su realidad, las cir-

cunstances a las que se someten en el día a día, el nivel de estrés que se genera al hacer uso de un sistema de transporte colapsado por la falta de unidades, la sobrepoblación y falta de planificación gubernamental, como ejemplo a lo planteado en el relato. Como Movimiento busca estrategias que brinden alternativas para motivar a educadores, educadoras, personal administrativo y obrero, educadores/as, valorando sus competencias y características personales y profesionales, y para brindarles espacios en los que puedan desarrollar sus potencialidades y así reinventarse.

Por otra parte, la continua asignación de tareas desarticuladas de los objetivos y propósitos contemplados en la misión y modelo educativo, y de las múltiples exigencias de diferentes organismos, crea una tensión interna en la organización que distrae, recarga y va imprimiendo el desgano, desinterés, disminución del compromiso y, a la larga, la pérdida de la identidad.

La calidad educativa, desde la Educación Popular, es un proceso en continua desconstrucción y construcción. Cada centro educativo, instancia o programa, desde la reflexión permanente sobre las prácticas y la promoción del trabajo colaborativo y en equipo, va generando nuevos aprendizajes que se incorporan a la realidad presente en el contexto social y comunitario para dar respuestas significativas a las problemáticas presentes. Por ello, la identidad y el compromiso con el Movimiento es una característica indispensable en los gerentes educativos. Tener apertura a los cambios y transformaciones, saber escuchar y promover el trabajo en equipo puede imprimir dinamismo, pasión y vitalidad a la organización.



## Reflexionemos

### Fortalecimiento y agotamiento profesional

A partir de los tres casos que hemos reflexionado: la historia de Mireya, Juana y Laura, vamos a analizar: ¿Cuáles son aquellos aspectos de Fe y Alegría que han fortalecido tu madurez profesional? Y ¿cuáles son aquellos aspectos de Fe y Alegría que te han generado agotamiento o cansancio laboral?

### El electrobiograma

Escribe en la siguiente imagen, que hemos dado en llamar “electrobiograma”, la cual entendemos como una línea de tiempo rítmica con picos hacia arriba que indican (mayor pasión) fortalecimiento de la madurez profesional, y hacia abajo (menor pasión) que representan el agotamiento laboral. Se trata, entonces, de identificar a través del tiempo aquellas situaciones y circunstancias que has vivido en Fe y Alegría, que te han fortalecido y aquellas que te han debilitado.





## **Analicemos**

### **La autobiografía**

Posteriormente, y a partir de lo reflexionado, te invitamos a plasmar en la autobiografía que venimos construyendo los resultados de esta reflexión.

1. ¿Cuáles son las tres situaciones o acontecimientos de Fe y Alegría más relevantes que te han fortalecido profesionalmente?
2. ¿Cuáles son las causas y consecuencias relacionadas con estas situaciones?
3. ¿Cuáles son las tres situaciones o acontecimientos desde Fe y Alegría más relevantes que te han debilitado profesionalmente?
4. ¿Cuáles son las causas y consecuencias relacionadas con estas situaciones?

### **3. Problematicando el fortalecimiento y agotamiento profesional en Fe y Alegría**

A lo largo del 2015, el programa Formación de Educadores de la Federación Internacional puso en marcha el proyecto de formación para la madurez profesional y prevención del *burnout* en educadores y educadoras con más de diez años de servicio en Fe y Alegría. Fue una ocasión privilegiada para organizar dos encuentros reflexivos: uno piloto en Maracaibo para ir delimitando la problemática y otro internacional en la ciudad de Quito para contextualizar y problematizar la propuesta formativa. A la par los educadores y educadoras escribieron sus autobiografías y muchos entrevistaron a compañeros y compañeras con más de diez años de experiencia. Algunos relatos fueron subidos a las redes sociales y a partir de todos estos insumos se generó un documento base que presenta la situación contextualizada del fortalecimiento y agotamiento profesional de los educadores y educadoras de Fe y Alegría. Todos estos aspectos sirvieron para empezar a diseñar la propuesta formativa de una forma colaborativa y participativa. En Quito se definieron los tres grandes ejes reflexivos para el fortalecimiento profesional que buscaban promover el desarrollo personal, profesional y organizacional de los educadores y educadoras con más de diez años. A partir de este proceso reflexivo y construido colectivamente queremos presentar en el Cuadro 1 una síntesis de los principales aspectos que contribuyen al fortalecimiento o al agotamiento profesional desde la perspectiva organizacional.



## Analícemos

1. ¿Aparecen en el Cuadro 1 las situaciones que identificamos en el “electrobiograma” personal? ¿Cuáles son esos aspectos comunes?
2. ¿Cuáles son las situaciones que aparecen en el “electrobiograma” personal y no fueron identificadas en el Cuadro 1 de los aspectos organizacionales que contribuyen a la madurez o al cansancio laboral?

### **Cuadro 1. Aspectos organizacionales que conducen a la madurez o al agotamiento laboral en educadores/as de Fe y Alegría**

<b>Conducen a la madurez</b>	<b>Conducen al agotamiento laboral</b>
1. Acompañamiento cercano.	1. Pérdida de autonomía.
2. Estímulo y reconocimiento.	2. Incertidumbre.
3. Trabajo en equipo.	3. Burocracia
4. Formación: proyectos formativos integrales y continuos, conversatorios, talleres de crecimiento humano y espiritual.	4. Descontextualización.
	5. Rutina.
	6. Falta de apoyo.
	7. Resistencia al cambio.
	8. Tiempo familiar vs tiempo laboral.

5. Transformación.	9. Equidad de Género (no siempre hay).
6. Gestión descentralizada.	10. Verticalidad de las decisiones.
7. Fe comprometida.	11. Conflictos permanentes.
8. Sentido comunitario.	12. Poco tiempo para reflexionar.
9. Convivencia.	13. Desequilibrio (vocación-vida familiar).
10. Ser parte de un proyecto.	14. Crisis por los cambios institucionales.
11. Calidez humana.	15. Injusticias.
12. Aprendizaje colaborativo.	16. Inseguridad.
13. Formación en valores.	17. Falta de recursos y materiales didácticos.
14. Compartir experiencias.	18. Demasiados proyectos asumidos.
15. Dinamismo constante.	19. Falla comunicacional.
	20. Desorganización tanto personal como institucional.

16. Entender, vivir y sentir el contexto.	21. Apatía de algunos compañeros en el cumplimiento de actividades.
17. Entrega y compromiso con la misión	22. Exceso de trabajo en la institución.
18. Compartir experiencias.	23. Sobrecarga laboral, tener más de dos trabajos.
19. Crecimiento laboral.	24. Escaso tiempo de esparcimiento, recreación y compartir.
20. Convivencias y retiros. Los encuentros de espiritualidad.	25. Problemáticas presentes en el contexto.
21. Las experiencias y la cotidianidad diaria con el alumnado.	26. Poco ingreso mensual.
22. Clima organizacional armónico.	27. Cargas en los procesos de planificación.
	28. Rigidez e intransigencia en el seguimiento de los procesos.
	29. Falta de estímulo de coordinadores/as y directores/as a su personal.

23. Participación activa.

24. Calidad en la comunicación.

25. Respeto y comunicación con los otros.

30. Diversidad de casos de niños y niñas que se atienden y que escapan de nuestras manos porque no hay ayuda por parte de la familia.

31. Cumplimiento de recaudos de forma obligatoria e inmediata.



## PROFUNDIZACIÓN

En la problematización, a partir de los estudios de casos y de autobiografías, nos hemos dado cuenta de cuáles son los factores organizacionales que han colaborado con el fortalecimiento profesional de los educadores y educadoras y cuáles contribuyen con el desgaste y agotamiento laboral conduciendo hacia el *burnout*; también hemos analizado estos aspectos en nuestras autobiografías.

Ahora, nos proponemos metodológicamente contrastar y profundizar lo que hemos venido reflexionando desde nuestras prácticas; por tanto, vamos a contrastar la experiencia de nuestra práctica con otros “saberes” incluyendo las diferentes investigaciones realizadas desde las ciencias en el campo organizacional y los conocimientos que se han generado en clave de Educación Popular desde el horizonte del Movimiento Fe y Alegría.

## 1. Una mirada desde la vinculación comprometida o *engagement*

Miguel Cornejo, un famoso especialista de la calidad, comentaba en una de sus conferencias el ejemplo del “desayuno”, que usaremos de forma introductoria para facilitar nuestro proceso reflexivo. Decía el conferencista que al momento de desayunar muchas personas lo hacían comiendo huevos con jamón; y, que a partir de este ejemplo, podríamos entender los procesos y las formas de participación de las personas en las organizaciones.

El especialista decía que el huevo lo pone la gallina, mientras que el jamón sale del cerdo. Los dos animales nos permiten distinguir sencillamente la diferencia entre “estar involucrado” y “estar comprometido” en una organización.

La gallina pone el huevo y se va, decía; en cambio, el jamón sale del cerdo, acentuaba, y lo hace entregando su propia vida. La gallina se “involucra”, el cerdo se “compromete”. De esta forma, las personas que se involucran realizan acciones muy importantes, pero las que son imprescindibles para la calidad en una organización son aquellas que se comprometen, es decir, las que dan su vida en cada uno de los ideales y proyectos que se diseñan y ejecutan.

En sintonía con los planteamientos del conferencista, los resultados de los diferentes encuentros, la investigación sobre las prácticas y el análisis de las autobiografías de educadores y educadoras con más de diez años de servicio en Fe y Alegría ponen de manifiesto que el

compromiso es un aspecto relevante. Se trata de una categoría vértice entre aquellos factores que conducen al fortalecimiento profesional y los que conllevan hacia el agotamiento o cansancio laboral *burnout*.

El análisis de las autobiografías nos permite concluir que, en relación al campo organizacional, hay factores decididamente motivantes y provocadores del fortalecimiento profesional y otros definitivamente predictores del *burnout*; en lo que respecta al “compromiso” aparece en las dos dimensiones funcionando como una categoría ambigua: por un lado, “impulsa y motiva” las transformaciones y, por el otro, puede generar circunstancias de cansancio a nivel personal, o de rompimiento y quiebre familiar e institucional.

Esta carga de ambigüedad nos llevó a centrar la reflexión de este material educativo en esta categoría, porque, como afirmamos anteriormente, el “compromiso” de los educadores y educadoras es un factor importante para la mejora de la calidad de la educación que beneficiará a las personas más pobres y necesitadas; pero, igualmente, puede conducir el desgaste y agotamiento de quienes lo llevan a cabo provocando el efecto contrario; por eso requiere especial atención y vigilancia tanto a nivel personal, como en cada centro educativo y en la totalidad del entorno organizacional.

Las características esenciales asociadas a la categoría “compromiso” las encontramos en los diferentes estudios e investigaciones interdisciplinarias que se realizan desde el campo organizacional bajo el concepto de *engagement*. El primero en teorizar sobre el concepto fue Khan

(1990), que describía a los empleados y empleadas con *engagement* como personas conectadas con sus roles de forma integral (física, cognitiva y emocionalmente), y lo concebía como una energía concentrada que se dirige a metas organizacionales (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013). A partir de estos estudios se ha venido desarrollando una amplia línea de investigación que, por circunstancias de origen, está estrechamente ligada a los estudios sobre el cansancio y agotamiento laboral.

El término *engagement* puede ser traducido al español mediante el uso de conceptos como “compromiso” o “implicación laboral”; sin embargo, algunos investigadores consideran que estos términos en español no asumen el equivalente y la plenitud del concepto *engagement*; en este sentido, la expresión más cercana sería “vinculación con el trabajo”, pero este término puede designar cualquier tipo de relación en el ámbito laboral sin la especificidad requerida, por lo cual un buen número de autores prefieren el uso del término anglosajón en las investigaciones que realizan.

Haciendo uso de metáforas, podríamos traducir el concepto de *engagement* usando la imagen de “enganchado”, que en algunos países latinoamericanos se puede asociar a una persona vinculada, atrapada y comprometida en una actividad o proyecto; sin embargo, la polisemia del término nos invita a tener prevenciones sin llegar a excluir su uso en procesos formativos o en campañas de sensibilización.

En este material asumimos el término *engagement* en el trabajo; asimismo usaremos indistintamente el con-

cepto de “vinculación comprometida” como traducción propia contextualizada, ya que, en Fe y Alegría, los educadores y educadoras son docentes, equipos directivos, administradores/as, edu-comunicadores/as y obreros/as vinculados al Movimiento mediante las respectivas cargas contractuales, pero, además, hay voluntarios/as y personas de la comunidad que cumplen con roles y funciones en los mismos tiempos y espacios bajo las concepciones de servicio, cooperación o apoyo que van más allá de la implicación laboral. Además, este concepto es una referencia directa tanto a la forma vinculante del proceso como a la manera en que se realiza; y por ende asumimos la carga semántica de la categoría “compromiso” que surge del léxico de la práctica de los educadores y educadoras de Fe y Alegría.

### **1.1. La vinculación comprometida: entre carisma e institución**

Para profundizar sobre la “vinculación comprometida” en el trabajo de los educadores y educadoras de Fe y Alegría vamos a ilustrarnos con uno de los testimonios del libro *Raíces de Fe y Alegría* de Antonio Pérez Esclarín (1999, p.90). Olga Atencio, una educadora que se vinculó a Fe y Alegría en los comienzos del Movimiento asumiendo su trabajo en sectores muy empobrecidos, nos cuenta lo siguiente:

## **“He entregado mi vida a Fe y Alegría”**

“Mi vida ha sido Fe y Alegría. En mi trabajo, he recibido grandes satisfacciones: en primer lugar, el comprobar que la gente tan sencilla de Altos de Jalisco me llegaron a querer tanto. En segundo lugar, ver cómo ha crecido este liceo, pues lo recibí con una sección y seis profesores, y hoy cuenta con 15 secciones y 35 profesores...”

Otra satisfacción es el haber trabajado con gente muy valiosa, como la Hna. María de Los Ángeles, del Santo Ángel, excelente administradora, y sobre todo contar con un excelente equipo de bedeles que me respetan y me quieren. Por fin, una satisfacción muy personal es el poder decir que en todos los años que llevo trabajando, sólo he faltado al trabajo la semana en que murió mi padre, que caí en una terrible crisis emocional. Ni la fiebre, ni la lluvia, ni los dolores de cabeza, ni la enfermedad de mi madre que está completamente ciega y a quien yo debo atender, me han impedido faltar nunca al trabajo. Además, procuro llegar la primera. Pienso que sólo dando ejemplo se puede exigir a los demás. Me levanto a las cuatro de la mañana, hago el almuerzo y le dejo todo listo a mi mamá. Regreso a las doce porque tengo que darle una medicina.

También he recibido sinsabores, incomprensiones y preocupaciones. A veces he sentido a los de la Oficina distantes. Y me preocupa la pérdida de la mística en Fe y Alegría. Pareciera que hoy muchos están sólo por el sueldo. Cuando comenzamos, trabajábamos doble turno, salíamos a las seis de la tarde, y de allí yo tenía que correr a la Universidad. Yo perdía siempre las primeras horas de clase en la Universidad. Además, los sábados desde las cuatro de la tarde hasta las diez de la noche, nos dedicábamos a pasar una película en el pasillo para recolectar fondos. Para mí, la Universidad era algo secundario. Yo tenía bien claro que era una trabajadora que estudiaba, y no una estudiante que trabajaba. Además, nos propusimos la obligación de vender diez talonarios cada una. Con frecuencia, llegaba el quince y el último de cada mes y no había para pagarnos...

Pareciera que hoy la gente ya no quiere tanto a Fe y Alegría. Pienso que eso se debe al facilísimo con que lo tenemos todo. Antes, como todos los recursos debían salir de nosotros o de los muchachos, apreciábamos, valorábamos y cuidábamos mucho más las cosas. Ahora que por haber resuelto el problema económico, tenemos la posibilidad de dedicarnos por completo a impartir una mejor educación, nos falta vocación. Hay docentes que se la pasan mirando el reloj, marcando los

posibles días de puente... La gente está enferma del ambiente de facilísimo y corrupción que carcome al país. Todo el mundo habla de derechos, pero ignora sus deberes”.

Educadora de Fe y Alegría

Este valioso testimonio, así como los que analizamos anteriormente, nos sirven para ilustrar desde nuestras prácticas y autobiografía, el *engagement* o la “vinculación comprometida” de los educadores y educadoras. Ahora bien, hemos seleccionado estos párrafos porque en ellos podemos identificar su contexto y nos permiten realizar un contraste entre el presente y el pasado del Movimiento.

A través de la experiencia recuperada podemos deducir que el espacio donde se desarrolla la organización es el mismo centro educativo que ha venido de menos a más, se ha transformado y ha contribuido a la transformación de su entorno debido a la acción de docentes, religiosas, estudiantes y comunidad. Pero, en el testimonio encontramos un análisis que nos permite examinar la vinculación comprometida a través del tiempo, allí se refleja un proceso inverso al que vive la mejora de la escuela, se trata del compromiso de los educadores y educadoras que vienen de más a menos: “antes” en el inicio-desarrollo se nos presenta un máximo de entrega, en tanto que en el “ahora” se aprecia la disminución de la vinculación comprometida. La comparación entre educadores y educadoras de antes y ahora se sustenta sobre oposiciones que sugieren que, en medio de las adversidades y dificultades, los educadores y educadoras que fundaron y

promovieron a Fe y Alegría actuaron con mística, empeñando su carisma para entregar todo por el surgimiento del proyecto; mientras que en las facilidades y oportunidades que ofrece la institucionalización actual los nuevos educadores y educadoras han dejado de lado ese “plus” que caracterizaba a quienes emprendieron junto al Padre Vélaz la titánica labor de desplegar la semilla de la justicia educativa por doquier.

Pero, ¿son tan comprometidos los educadores y educadoras del pasado y tan desvinculados los del presente?

Aunque el discurso lo proponga vale la pena considerar que, si bien en el pasado hubo educadores y educadoras con niveles de máximo compromiso, también en la actualidad encontramos una gran estela de personas que entregan su vida por la transformación personal, pedagógica y social a través de sus prácticas comprometidas. Ahora bien, debemos considerar las diferentes afirmaciones desde una mirada crítica para promover la mejora permanente de nuestro ser y quehacer. En este sentido, el binomio carisma-institución nos puede ayudar a develar la trama que envuelve el compromiso del pasado y el actual de los educadores y educadoras de Fe y Alegría.

### **La vinculación comprometida y la autoridad carismática**

Fe y Alegría, como muchas obras de inspiración cristiana, surge de momentos de profunda acción carismática para responder a las exigencias de los contextos; con el paso del tiempo ese caudal de inspiración e iniciativas individuales se ha ido transformando mediante el forta-

lecimiento institucional y la organización planificada y estratégica, que permite establecer acuerdos en medio de la diversidad y mantener el horizonte de una obra que atraviesa diferentes fronteras.

Una historia que nos ilustra esa tensión es la del monje que, en búsqueda de perfeccionar sus ideales, pidió permiso a sus compañeros de comunidad y se fue a vivir solitario en una cueva; su intención era vivir austeramente y en la mayor pobreza para encontrar allí el mensaje de Dios y convertirse así en signo de desprendimiento para la humanidad. Se cuenta que, al cabo de algunos años, una comisión de sus compañeros fue a visitarle para ver sus avances y se sorprendieron por lo que vieron y encontraron; su compañero vivía en una gran edificación rodeado de un numeroso grupo de empleados que atendían las diversas labores de la casa y sus alrededores; una gran extensión de tierras dedicadas a los cultivos y a la ganadería diversificada. Ante el asombro de los monjes, el “austero” compañero solo se limitó a decir que todo había sido culpa de los ratones.

- Pero, ¿qué ha pasado con tus ideales y tu proyecto? Y ¿qué significa que todo fue culpa de los ratones? - Preguntó el líder de la comisión-.
- Permítanme explicarles -replicó el monje-. Yo llegué muy entusiasmado con mis ideales y empecé a orar y trabajar asiduamente, pero mientras descansaba, las pocas horas que lo hacía, venía un ratón y se me comía el hábito; yo con paciencia lo remendaba, hasta que un día me di cuenta que estaba empleando demasiado

tiempo en reparar mis atuendos personales y conseguí una gata para que se hiciera cargo de los ratones. Al poco tiempo ya no había ratones -continuó explicando el monje-, pero tenía que mantener la gata. Comencé a conseguir leche para el animal pero un día nacieron varios gatitos, y un feligrés que solía buscar mis consejos me regaló una vaca y así obtuve la leche de los gatos. Y fui necesitando pasto para alimentar la vaca -continuó el monje-, y conseguí la tierra, y luego nacieron terneros y tuve que conseguir empleados para cuidarlos; posteriormente -siguió explicando el monje-, comencé a construir la edificación para alojar a los empleados... y luego vinieron sus familiares y así sucesivamente hasta el día de hoy. Por eso, todo comenzó y ¡fue culpa de los ratones!

De igual forma, muchas obras que comenzaron con fines concretos y máximos niveles de entrega y sacrificio se consolidaron y desarrollaron sus procesos de organización e institucionalización con el transcurso de los tiempos. En esta dinámica, se puede entender que los niveles de compromiso pueden variar desde la fuerte acción individual y carismática depositada en la energía de los líderes que impulsan las transformaciones, hasta la inteligencia organizacional que desarrolla la institución al consolidarse, y que va mucho más allá de una acción particularizada.

Por esta razón, es muy fácil percibir el ánimo y el *engagement* o “vinculación comprometida” de quienes sembraron las raíces, pero con mayor dificultad se obser-

van los niveles de compromiso de quienes actúan en el momento histórico presente de la institución, que se ha desplegado para responder de mejor manera sin ofrecer soluciones inmediatas e individuales, sino en función de “un cuerpo” que busca afrontar estratégicamente las diferentes circunstancias, y esto, en muchas ocasiones, aunque sea más efectivo, puede ser percibido como una desgastante carga “burocrática” que ralentiza las respuestas o incluso, como una barrera que conduce a limitar las iniciativas individuales.

El sociólogo Weber (1947), nos ayuda a entender estos aspectos cuando plantea el carácter carismático como una de las legitimaciones posibles de la autoridad amparada en la entrega extra-cotidiana, marcada por el heroísmo o ejemplaridad de una persona; en consonancia, considera el carisma como “cierta cualidad de una personalidad individual, por virtud de la cual lo separan de los hombres ordinarios y lo tratan como dotado de cualidades sobrenaturales, sobre humanas, o al menos, específicamente excepcionales” (Weber, 1947, p. 358). Esta apreciación la conciben los seguidores y seguidoras o discípulos que encuentran en el líder carismático a una persona excepcional que va más allá de lo cotidiano y rutinario.

### **Más allá del carisma... la rutinización y estabilidad**

Ahora bien, siguiendo a Weber (1947) esta autoridad carismática solo es posible con el nacimiento de los movimientos; es decir, el compromiso y entrega se circunscribe a los y las líderes carismáticos y sus seguidores y discípulos más cercanos, ya que, si los movimientos no quieren desaparecer y buscan la estabilidad, deben ten-

der hacia la necesaria rutinización. Incluso, Weber (1947) considera que solo cuando los jefes carismáticos actúan de manera diferente a la organización social, característica de ese liderazgo, sus seguidores pueden vivir de forma “comunista” el entusiasmo y la entrega, y así recibir donaciones y adquisiciones esporádicas.

La búsqueda de estabilidad en las relaciones de los discípulos o seguidores es la que llevará necesariamente a la rutinización y con ello se asumirán formas de control, poder y manejo de la economía; bajo estas circunstancias la autoridad carismática terminará por desplazarse para dar cabida a otra forma de legitimación de la autoridad, bien sea mediante el proceso de tradicionalización (tradicción) o el de legalización (aspectos normativos-legales), desde donde los “estados mayores administrativos” generan beneficios o cargos que garantizan la continuidad de la “estructura rutinaria”, que adaptan las formas de organización necesarias para atender las demandas del grupo.

En el caso de Fe y Alegría, este proceso de rutinización se ha venido instalando en los diferentes acuerdos y convenios firmados con los ministerios de educación y a medida que los y las docentes han participado en condiciones más cercanas y similares a las de sus colegas que laboran dependiendo directamente de las entidades gubernamentales. Actualmente, en los cimientos del Movimiento subsiste una fuerte base de tradición mantenida por educadores y educadoras fieles al ideario, quienes tensionan frecuentemente hacia la coherencia pedagógica en el “practicario”; lo que conduce irónicamente a desarrollar la desestabilización desde la intencionalidad que promueve la innovación a partir de los principios

de la identidad de Fe y Alegría. A la par, la estructura se ha organizado y la autoridad encuentra su apoyo en las planificaciones y el seguimiento que se realiza a las distintas acciones. En medio de la gran diversidad de contextos, obras, proyectos y personas comprometidas con la educación de las personas más empobrecidas, la construcción participativa de las planificaciones estratégicas permite establecer una dirección común mediante la implementación de los acuerdos fundamentales.

Por otra parte, debemos estar conscientes de que la rutinización o marcha organizativa para responder a la vida cotidiana lleva aparejada la necesaria adaptación a las condiciones de la vida económica que afectan a la sociedad. Por esta razón, muchos educadores y educadoras que se vinculan al Movimiento sin conocer el sentido carismático de los orígenes, la “tradición” desde el ideario y las respectivas construcciones normativas (legalización) pueden asumir niveles de compromiso muy diferentes a los que se esperaría frente a un autoridad carismática y, en contraste, pueden asumir comportamientos más acordes con sus exigencias económicas que, según Weber (1947), adquieren el carácter de principios directores; muy posiblemente estos educadores y educadoras estarán en búsqueda de la resolución de sus necesidades económicas trasegando por diferentes espacios que les puedan garantizar sus demandas, más que en una entrega desinteresada, muy propia de los momentos de origen amparados en el liderazgo carismático.

## La vinculación comprometida más allá del carisma

Las personas que iniciaron los diferentes proyectos en el Movimiento estaban permeadas de ilusiones, ideologías, ideales y sueños marcados por el *engagement*; sin embargo, no siempre fueron apoyadas, algunas se separaron del Movimiento sin haber obtenido el suficiente reconocimiento, otras se quedaron esperando una respuesta adecuada a sus derechos laborales. A pesar de estos inconvenientes algunas personas conservan un gran amor y recuerdan con cariño los diferentes momentos en el Movimiento porque consideran que “su entrega valió la pena”, pero hay quienes evocan con tristeza y hasta resentimiento su compromiso desmedido y el desamparo institucional. En esta misma línea, un gran número de educadores y educadoras del Movimiento, todavía en algunos países, aún no gozan de los mismos derechos que sus pares dependientes de los ministerios de educación o secretarías de educación pública (salarios, pensión, beneficios sociales, jubilación, etc.); en este aspecto, tanto la organización como los mismos educadores y educadoras deben mantener de forma pacífica una lucha permanente para garantizar el reconocimiento y las condiciones de equidad y justicia, incidiendo en las políticas públicas que impacten la vida cotidiana mediante la estabilización, que incluya necesariamente las condiciones económicas, como parte de lo que se ha denominado rutinización.

Ahora bien, cada momento requiere diferentes niveles de compromiso y cada uno genera particulares formas de desgaste. En los inicios del liderazgo carismático la entrega hasta el sacrificio fue el valor fundamental, hoy día mantener la bandera levantada a partir de la identidad

del Movimiento exige nuevas formas de vinculación comprometida. Pero, sin lugar a dudas, los valores y principios en los que se sustenta la acción del Movimiento tienen la suficiente adherencia para entusiasmar a las personas identificadas con las causas que promueven la justicia social.

Por esta razón no dudamos en afirmar que la filosofía, misión e identidad del Movimiento son una buena causa de *engagement* para quienes se sienten “indignados”; el problema actual es cuando el “ideario” no es coherente ni congruente con las prácticas que desarrolla la organización, o cuando no se ofrecen suficientes testimonios de esos ideales a quienes se incorporan a la institución, ni cuando la autoridad, que se apoya en la tradición o en la legalidad, desvía los ideales de cada uno de sus objetivos.

En todo caso, las mayores dificultades aparecen justamente cuando se pierde el norte y se empieza a responder a una variedad de intereses que se alejan de la identidad, dejando de lado los ideales para dar respuesta a las estructuras. Puede ser el caso de muchos convenios con los ministerios que rutinizan el ser y quehacer de los educadores y educadoras, saturando la legalidad de los acuerdos y/o las acciones instaladas de autoridades internas que solo tienen la mirada en el pasado o tradición; en las dos situaciones hay un alto riesgo de cercenar los procesos innovadores propios de la condición de un “movimiento” que, como su nombre lo indica, debe estar en continua tensión entre la rutina estabilizadora y la acción/reflexión des-instaladora para generar cambios y transformaciones.

Por esta razón, es fundamental mantener una continua revisión de la coherencia y la congruencia con la identidad del Movimiento revisando permanentemente los procesos de gestión, enseñanza-aprendizaje, convivencia y ciudadanía, interacción con la comunidad y pastoral; lo cual supone la tarea de investigar continuamente las prácticas pedagógicas para develar las diferentes contradicciones, formar en los principios básicos de la identidad y de la Educación Popular a quienes se incorporan y hacen vida en el Movimiento, y di-soñar continuamente la ruta de la mejora para ofrecer una educación de calidad a las personas desfavorecidas. Estas son algunas de las banderas para enarbolar por los educadores y educadoras que optan por una vinculación comprometida cuando la organización lleva un largo trayecto de construcción más allá del carisma de quienes sembraron las raíces.

### **Co-esencialidad de carisma e institución**

Desde la sabiduría milenaria de la Iglesia católica el término “carisma” tiene otras connotaciones. En primer lugar, por su etimología hace referencia a los dones de Dios o talentos que son concedidos de forma gratuita; por eso también se le concibe como “gracias” o regalos divinos que sirven fundamentalmente para la construcción y vivificación de la comunidad que se realiza justamente a partir de la riqueza, que conforma la diversidad y la pluralidad de los carismas más que en la uniformidad de la estructura institucional.

Derivado de ello, se ha entendido que los carismas son los diferentes movimientos, comunidades y grupos religiosos en la Iglesia suscitados y promovidos como dones

del Espíritu Santo para responder a cada contexto con el ánimo de atender a las necesidades de la comunidad y así mantener la dinámica de una Iglesia viva y actuante.

Como mencionamos anteriormente, los carismas están asociados a la dinámica, al movimiento y a la diversidad; es decir, es la fuente inagotable de creatividad e innovación; en tanto que la institución está asociada a la estabilidad, la organización y la unidad, por tanto a la tradición y a las normas o legalidad. A pesar de estas interpretaciones aparentemente contradictorias, la Iglesia católica las concibe en continua sincronía, de tal forma que el binomio carisma-institución se ha visto como necesariamente co-esencial; es decir, no se trata de dos polos que se oponen validándose en tanto que uno suprime al otro, sino, por el contrario, son asumidos como dos grandes ejes complementarios que deben conducir a la mejora continua de los mismos movimientos y de la Iglesia en general.

Juan Pablo II (1985), quien afirmó en varias ocasiones la importancia de la dimensión carismática, la concebía estrechamente ligada a una relación orgánica, simbiótica con la dimensión institucional; decía que “un auténtico movimiento es como un alma vivificante dentro de la institución. No es una estructura alternativa a la misma. En cambio, es fuente de una presencia que continuamente regenera su autenticidad existencial e histórica” (Juan Pablo II, 1985, p. 660).

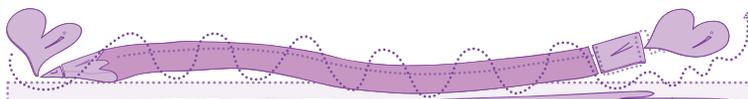
A partir de la reflexión de las diferentes miradas a la vinculación comprometida entre carisma e institución podemos deducir algunas ideas centrales que sirven para

los educadores y educadoras con más de diez años en el Movimiento de Fe y Alegría:

- Fe y Alegría nace como un Movimiento, un aliento de esperanza, es decir un carisma o don para responder a las necesidades de transformación social y comunitaria a partir de la justicia educativa. El Padre Vélaz solía decir que Fe y Alegría nació del corazón de Dios, y eso significa el compromiso con una educación evangelizadora, liberadora e impregnada de amor.
- Fe y Alegría tiene en sus raíces y orígenes grandes líderes carismáticos que fueron capaces de trascender y transformar lo cotidiano y lo rutinario de la sociedad; hombres y mujeres que fueron más allá de lo común: la visión, iniciativa y empuje del Padre Vélaz, la entrega desmedida de la familia Reyes: Abrahán, Patricia y sus hijos; el sacrificio de los fundadores y fundadoras, la entrega silenciosa y alborotadora de muchas religiosas, el compromiso de las primeras maestras, maestros, obreros y constructores que cambiaron lugares desérticos en oasis educativos donando generosamente su tiempo, sus espacios y sus vidas en una infatigable entrega generosa... así han ido naciendo la mayoría de los diferentes centros a lo largo del continente y del mundo entero.
- Fe y Alegría ha desarrollado un proceso organizativo mediante la planificación estratégica, la concepción de la autonomía funcional, la búsqueda de la gestión democrática; y se ha instalado en el seno de los sistemas educativos en relación dialógica con los ministerios de educación afirmándose a sí misma como

educación pública. Si bien, desde esta perspectiva ha caminado hacia la estabilidad que garantiza tanto la respuesta a su misión como la satisfacción de las necesidades de sus educadores y educadoras, hay una permanente tensión que nace de su misión y de su ideario que la concibe como un Movimiento de Educación Popular y Promoción Social, lo cual la obliga a estar en un permanente proceso de reflexión crítica sobre sus propias prácticas y sobre las diferentes concepciones de educación.

- Los necesarios procesos de estabilización o rutinización pueden generar respuestas burocratizadas propias de las organizaciones que, en muchas ocasiones, son muy útiles; pero en otras circunstancias se convierten en verdaderos obstáculos, y en estos contextos es donde los educadores y educadoras, que fortalecen su madurez profesional, encuentran un vigoroso caldo de cultivo para su vinculación comprometida desde la propia identidad del Movimiento para tensionar hacia la continua búsqueda de respuestas creativas e innovadoras en medio de las estructuras y de los contextos.



## Reflexionemos

1. ¿Consideras a los educadores y educadoras de “antes” más comprometidos o comprometidas que los de hoy día? ¿Por qué?
2. Identifica cinco compañeros o compañeras que actualmente consideras comprometidos con el Movimiento de Fe y Alegría.
3. ¿Cuáles son las características de esas personas que te permiten identificarlas como comprometidas?
4. Elabora un perfil con diez características de los educadores y educadoras comprometidos.
5. A partir del perfil y los rasgos definidos construye una definición de lo que significa “vinculación comprometida” en Fe y Alegría.
6. Vuelve a la autobiografía y escribe sobre tu proceso de “vinculación comprometida” con el Movimiento Fe y Alegría y haz visibles en esa historia aquellas personas que te han motivado con su entrega comprometida.

## 1.2. Entre la vinculación comprometida y el agotamiento laboral: ¿Enganchados o quemados?

¿Cuántos años de experiencia tenemos como educadores o educadoras? ¿Cuántos en Fe y Alegría? ¿Cómo nos sentimos en el Movimiento? ¿Nos sentimos enganchados (atrapados y comprometidos) con la educación o, por el contrario, nos sentimos quemados y experimentando agotamiento y cansancio laboral?

En este espacio reflexivo, vamos a profundizar prioritariamente sobre la “vinculación comprometida” y desde allí su relación con el cansancio laboral o *burnout*, que ya ha sido abordado en el material *El agotamiento profesional*. Así, nos proponemos ahora, desentrañar los aspectos que subyacen interrelacionados entre la vinculación comprometida y el agotamiento laboral.

Como enunciamos anteriormente, los estudios e investigaciones sobre “vinculación comprometida” o *engagement* curiosamente han surgido y han sido estimulados a partir de las investigaciones sobre el cansancio profesional y agotamiento laboral o *burnout*. Pero, a diferencia de los que se sienten o manifiestan estar “quemados” y perciben el trabajo como algo estresante, los trabajadores y trabajadoras con *engagement* o vinculación comprometida se sienten “enganchados”; es decir, manifiestan un alto sentido de conexión y compromiso con las actividades que desarrollan y perciben su trabajo como un continuo reto.

Esta relación entre *burnout* y *engagement* hace necesaria la revisión de las características esenciales del cansancio laboral, ya que de allí se desprenden por lo menos dos grandes corrientes de reflexión sobre la vinculación comprometida. A manera de síntesis:

“La definición más aceptada del síndrome de Burnout (Maslach y Jackson, 1986; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001) lo describe como una respuesta al estrés laboral crónico integrada por Cansancio emocional (CE; el profesional se siente emocionalmente exhausto, vacío, agotado en su intento de afrontar una realidad que le desborda), Despersonalización (DP; insensibilidad ante los destinatarios del servicio o labor que se desarrolla; de hecho, se les trata o habla de ellos de forma cínica y deshumanizada) y baja Realización personal (RP; sentimientos de incompetencia y fracaso). Ampliando esta aproximación tridimensional, Schaufeli y Enzmann (1998) lo definen como un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo, que aparece en individuos normales, y se caracteriza por agotamiento emocional, acompañado de distrés, sentimientos de reducida competencia, poca motivación y actitudes disfuncionales en el trabajo”. (Montalbán, Extremera, Durán y Rey, 2005, p. 147)

A la par de estas características del *burnout* debemos indicar que en sus inicios fue asociado exclusivamente a las profesiones relacionadas con el servicio (enfermero/as, profesores/as, religiosos/as), pero las actuales investigaciones sostienen que la problemática aborda todos los campos laborales donde se desempeñan las personas. Lo que sí es preciso resaltar, y en cierta forma para comprender un poco más y contextualizar, tenemos que afirmar que los educadores y educadoras del siglo XXI se enfrentan a retos mucho más complejos que los que asumieron los educadores y educadoras de mediados del siglo XX, época en la cual surgió Fe y Alegría.

La globalización, la multiculturalidad, las TIC, la inclusión, la calidad educativa, los sistemas de mejora, el papel protagónico frente a las transformaciones sociales, el seguimiento y las evaluaciones de desempeño, la implementación de reformas y políticas educativas, la precarización, la desvalorización de la profesión y la falta de reconocimiento social son algunos de los factores y exigencias que hacen que los educadores y educadoras estén sometidos a continuas exigencias y presiones desde los diferentes ámbitos. “La literatura recoge una creciente evidencia de que los profesores experimentan un elevado nivel de estrés, el cual afectaría negativamente a su salud física y mental, el ambiente de aprendizaje y el logro de los objetivos educativos.” (Montalbán, et al., 2005, p.147).

### **La vinculación comprometida o *engagement* vs. el agotamiento laboral**

En la revisión de la literatura encontramos que hay dos corrientes que explican y definen la vinculación compro-

metida o *engagement*; tal como podemos apreciar en el Cuadro 2, las dos consideran que la vinculación comprometida o *engagement* es opuesta al agotamiento laboral o *burnout*.

En este sentido, la corriente de Maslach y Leiter (1997) considera la vinculación comprometida o *engagement* como el patrón opuesto del *burnout*; de tal forma que el *engagement* se caracteriza por los polos opuestos del *burnout*, es decir, se evidencia a través de altos niveles de energía, opuestos al agotamiento; participación en contraposición al cinismo y eficacia en contraparte de la ineficacia. A partir de estos tres aspectos, opuestos a las tres dimensiones del agotamiento laboral, se definiría la vinculación comprometida o *engagement*, de tal forma que la persona se mueve en un continuo entre “estar quemada” o estar “enganchada”. A partir de estas premisas la vinculación comprometida se determinaría a partir de los mismos instrumentos que sirven para analizar el *burnout*.

La corriente alternativa de Shauffeli y Bakker (2010) considera que la vinculación comprometida o *engagement* es un concepto con entidad propia que se define “como un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013, p. 438). Desde este enfoque, el vigor y la dedicación en el *engagement* son considerados, respectivamente, los polos opuestos del agotamiento y el cinismo, los dos componentes principales del *burnout*; a la vez se considera que la absorción, el otro elemento clave del *engagement* no encuentra su correspondiente antítesis en la ineficacia.

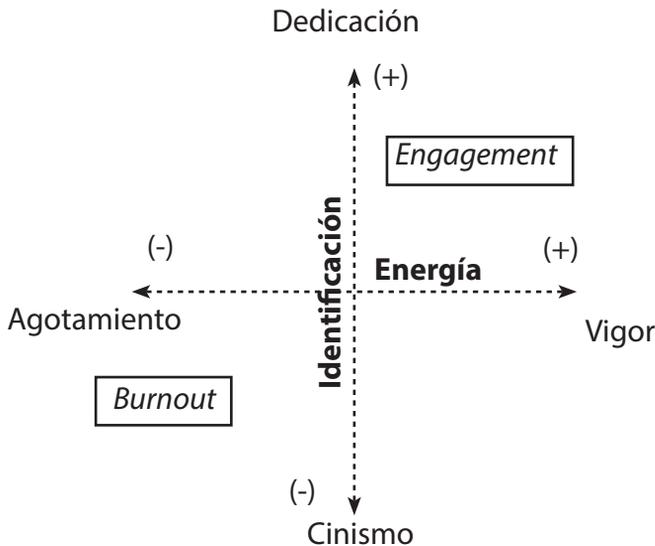
Esta última perspectiva es la que ha tenido hasta el momento mayor aceptación y difusión, y a partir de ella seguiremos nuestra profundización en los diferentes aspectos de la vinculación comprometida.

**Cuadro 2. Corrientes conceptuales del *engagement* y relación con el *burnout***

Escuelas de pensamiento sobre <i>engagement</i>	Vinculación comprometida. <i>engagement</i>	Cansancio laboral. <i>burnout</i>
Maslach y Leiter (1997),	Energía	Agotamiento
	Participación	Cinismo
	Eficacia	Ineficacia
Shauffeli y Bakker, (2010). González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret (2006)	El vigor	Agotamiento
	La dedicación	Cinismo
	La absorción	
		Ineficacia

González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret (2006) profundizan el segundo enfoque y consideran que el continuo que va desde el agotamiento hasta el vigor se denomina “energía”, mientras que el continuo que se extiende desde el cinismo hasta la dedicación se conoce como “identificación”, tal como lo podemos apreciar en la Figura 1. De esta forma el *engagement* estaría caracterizado por un alto nivel de energía y una gran identificación con el trabajo.

**Figura 1. Identificación y energía en el engagement**



En la cotidianidad de nuestros centros educativos frecuentemente nos encontramos con compañeros y compañeras que se muestran llenos de energía y persisten en los proyectos que se diseñan, promueven innovaciones, y se mantienen firmes a pesar de las dificultades; esos son los casos de Olga e Isabel que presentamos anteriormente, pero también el del profesor Jesús que dirige una escuela en una barriada popular y lleva varios años comprometido con la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría y, a pesar de que los demás docentes se resisten o se muestran desinteresados, él realiza continuas motivaciones y acompañamientos que han llevado paulatinamente a instalar una cultura de mejora en su centro educativo favoreciendo la calidad educativa de los niños y niñas más empobrecidos. También es el caso de Oscar, el vigilante de la escuela, quien esta pun-

tualmente cada mañana para recibir a toda la comunidad educativa, saluda amablemente, está pendiente de las diferentes dificultades, asume el reto de ofrecer soluciones y colabora con las distintas actividades; también debemos tener en cuenta el valioso testimonio de nuestros equipos de educadores/as de la radio que, en más de una ocasión, especialmente en momentos de desastres o de calamidad pública, armados con sus micrófonos y el logo en el corazón, han dedicado extensas jornadas de servicio para facilitar y promover la ayuda a través de los medios de comunicación.

Ellos, ellas y muchos educadores/as más manifiestan estar vinculados comprometidamente, se sienten “casados” o “enganchados” en Fe y Alegría, porque consideran que lo que hacen tiene “sentido”, por eso se percibe en sus actitudes y comportamientos la energía y la identificación con el ideario y “practicario”; son educadores y educadoras con *engagement*.

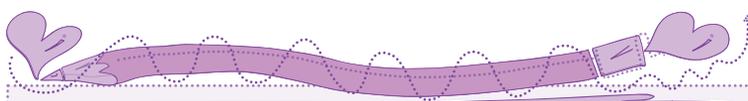
### **1.3. Dimensiones de la vinculación comprometida o *engagement***

Veamos ahora los principales rasgos que nos ayudan a identificar las dimensiones de la vinculación comprometida o *engagement* de acuerdo con Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013):

**Vigor:** se caracteriza porque la persona manifiesta altos niveles de energía en el trabajo, resistencia mental y una gran voluntad para dedicar esfuerzo al trabajo con persistencia frente a las dificultades y obstáculos que se presentan.

**Dedicación:** se da cuando la persona está involucrada en el trabajo con una alta implicación laboral que le lleva a experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, significado y reto por el trabajo.

**Absorción:** se puede identificar a partir del sentimiento y expresión de que el tiempo pasa rápidamente mientras se labora, debido a que la persona se encuentra plenamente concentrada y felizmente inmersa en su trabajo al punto que le cuesta desconectarse de la actividad que viene realizando.



### Contrastemos

A partir de las definiciones de las dimensiones del *engagement* vamos a revisar nuestra vinculación comprometida en el trabajo tomando en cuenta la encuesta de bienestar y trabajo desarrollada por Schaufeli W. B. y Bakker, A. (2003) y que te invitamos a llenar.

#### Encuesta de bienestar y trabajo

Esta encuesta/escala ha sido validada con diferentes gremios, en diferentes países y en distintos idiomas. Nosotros utilizaremos la versión desarrollada por los investigadores en español. Se han elaborado varias versiones a partir de las modificaciones que surgen de las diferentes validaciones; la primera versión se elaboró con base a 24 preguntas. Aquí utilizaremos la escala de 17

Ítems que hacen referencia a las tres dimensiones que abordamos anteriormente, además se ha desarrollado una versión más breve de 15 preguntas.

### Encuesta de bienestar y trabajo (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor lee cuidadosamente cada pregunta y decide si te has sentido de esta forma. Si nunca te has sentido así contesta "0" (cero) y en caso contrario indica cuántas veces te has sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente
0	1	2	3
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes

Bastante veces	Casi siempre	Siempre
4	5	6
Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI)
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB)

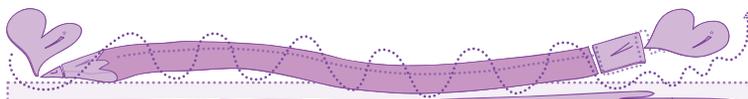
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo (VI)
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado/a con mi trabajo (DE)
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE)
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI)
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo (AB)
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso/a del trabajo que hago (DE)
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso/a en mi trabajo (AB)
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE)
14. \_\_\_\_\_ Me "dejo llevar" por mi trabajo
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo (AB)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI)

Versión Abreviar (UWES-9); VI=Vigor; DE=Dedicación; AB=Absorción

Quienes manifiestan altos puntajes en vigor, evaluado a través de seis preguntas identificadas con (VI), generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia; por el contrario, quienes obtienen bajos puntajes manifiestan menos energía, entusiasmo y resistencia en el trabajo.

Las personas que obtienen altos puntajes en dedicación, evaluada mediante cinco ítems en la encuesta señalados con (DE), se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante, por lo tanto, se sienten entusiasmados y orgullosos de su trabajo; por el contrario, bajos niveles de puntuación indicarían que la persona no se identifica con su trabajo porque considera que la experiencia no es inspiradora, ni desafiante y mucho menos significativa.

Las personas que manifiestan altos puntajes en absorción, evaluada mediante seis ítems identificados con (AB), manifiestan sentirse a gusto con su trabajo, se sienten felices al punto que no desean dejar de hacer lo que están realizando, estas personas están involucradas e inmersas en sus responsabilidades y compromisos. Por el contrario, quienes manifiestan bajos puntajes en absorción indican que no se sienten a gusto en su trabajo y no están tan involucradas en el mismo.



## Profundicemos

### Identificación

A partir de la revisión del continuo de identificación que va del cinismo, como aspecto negativo característico del *burnout*, a la dedicación, aspecto positivo relacionado con el *engagement*, y luego de analizar los resultados de la encuesta de bienestar y trabajo pregúntate:

1. ¿Te sientes plenamente identificado/a con Fe y Alegría?
2. ¿Cuáles son las características de tu identificación con el Movimiento Fe y Alegría?
3. ¿Cuáles son las razones que te llevan a identificarte con Fe y Alegría?
4. ¿Cómo podemos fortalecer la identificación a nivel individual, del centro educativo y del Movimiento en general?

### Energía

A partir de la revisión del continuo de energía, que va del agotamiento al vigor, y de los resultados de la encuesta interrógate sobre los siguientes aspectos:

1. ¿Manifiestas energía en tus actividades cotidianas en el centro?
2. ¿Cuáles son los signos que expresan tu energía en el centro educativo?
3. ¿Cómo puedes recargar tu energía y la de tus compañeros y compañeras en el centro educativo?

#### **1.4. La adicción al trabajo no es lo mismo que la vinculación comprometida en el trabajo o *engagement***

Ya hemos reflexionado sobre la vinculación comprometida o *engagement* y las dimensiones con sus respectivas características; ahora vamos a diferenciarla de otras formas de vinculación laboral, centrándonos prioritariamente en la adicción al trabajo, porque son conceptos significativamente cercanos y se requiere distinguir y valorar desde nuestras experiencias para no caer en el riesgo de confundir los conceptos y apreciaciones. Además, es posible que en nuestra interacción cotidiana con otros educadores y educadoras en los centros educativos estemos considerando como ejemplo a seguir a personas “comprometidas” en el Movimiento de Fe y Alegría que pudieran estar más cerca de la adicción al trabajo que de una vinculación comprometida. Por esta razón, debemos revisar nuestras prácticas y la forma en cómo estamos interpretando lo que estamos realizando a partir de la concepción del compromiso y la entrega.

Antes de ofrecer una conceptualización básica de la adicción al trabajo, es necesario señalar que hay dos grandes tendencias en la forma de valoración que finalmente inciden en la definición de la misma. En primer lugar, en muchos estudios desarrollados en los años 80 se concibió la adicción al trabajo como una cuestión favorable, porque se percibía que acarrearía consecuencias positivas tanto para las personas como para las organizaciones, incluso estudios recientes afirman que las personas adictas al trabajo disfrutan y son productivas para la organización. Sin embargo, a pesar de estas apreciaciones existe un número relativamente mayor de estudios (en un promedio de 11:1)<sup>1</sup> que consideran la adicción al trabajo a partir de una conceptualización negativa (Salanova, Del Libano y Llorens, 2013).

“En base en la investigación previa, nosotros ya definimos la adicción al trabajo desde una perspectiva negativa (Salanova, del Libano, Llorens, Schaufeli y Fidalgo, 2008) como un “daño psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente” (p.1). Es un ‘daño’ psicosocial porque el trabajador no se siente bien, y presenta síntomas de estrés y malestar psicológico. Además, estos problemas pueden afectar al ambiente social (p.ej. conflictos con los compañeros, disminución del rendimiento) y

---

1 De cada once artículos que se publican desde la perspectiva negativa, uno lo hace desde la conceptualización positiva de la adicción al trabajo.

extra laboralmente (p.ej. conflictos con la familia y/o los amigos).

El trabajo excesivo que viene determinado por esa necesidad irresistible de trabajar constantemente y la compulsión por trabajar constituyen las dimensiones principales que definen la adicción al trabajo". (Salanova, Del Libano y Llorens, 2013, p. 242)

Además de la necesidad irresistible de trabajar constantemente y la compulsión por trabajar existen otras características de la adicción al trabajo que nos permitirán establecer una diferencia con la vinculación comprometida; a continuación las sintetizaremos en un cuadro que elaboramos a partir de los planteamientos que presentan Salanova, Del Libano y Llorens (2013) fundamentados en investigaciones previas.

### Cuadro 3. Características de la adicción al trabajo

Característica de la adicción al trabajo	Aspectos
<b>Negación del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se <b>justifica el exceso</b> de dedicación al trabajo.</li><li>- Se <b>inventan excusas</b> para explicar a compañeros/as y familiares el exceso de dedicación al trabajo.</li><li>- Se llega incluso a <b>auto-convencerse</b> que tales justificaciones son reales.</li></ul>

<p><b>Necesidad de control</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas adictas al trabajo tienen una <b>alta necesidad de control</b> acerca de todos los aspectos relacionados con el trabajo (por ejemplo el modo de hacer las tareas).</li> <li>- Muchas veces, <b>asumen tareas que no tendrían que desarrollar</b> según su rol dentro de la organización, generando conflicto de rol, entre los responsables de realizar esas tareas y la persona adicta al trabajo.</li> <li>- Mediante <b>el control</b>, el adicto/a se <b>asegura poder trabajar</b> siempre que lo desee.</li> <li>- <b>El control</b> le permite <b>contrarrestar las diferentes amenazas</b> que puede percibir en el ambiente en contra de sus logros.</li> </ul>
<p><b>Alta importancia y significado del trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el adicto/a <b>el trabajo es el aspecto central</b> de su vida.</li> <li>- <b>Todo gira</b> y se organiza <b>en torno al trabajo</b>.</li> <li>- Es habitual <b>llevar trabajo a la casa</b>.</li> <li>- <b>Trabaja los fines de semana</b> y en vacaciones.</li> <li>- <b>No deja de trabajar</b>, incluso en momentos de enfermedad o cuando no se encuentra en buenas condiciones (presentismo).</li> </ul>

<p><b>Alta vitalidad, energía y competitividad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La persona adicta al trabajo <b>es enérgica.</b></li> <li>- Se manifiestan <b>altas dosis de vitalidad</b> motivadas generalmente por la <b>competitividad</b> y la comparación social con los demás (amigos/as, compañeros/as de trabajo, familiares).</li> <li>- El <b>refuerzo social</b> ante la vitalidad incrementa la conducta adictiva.</li> </ul>
<p><b>Manipulación de la información</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de <b>confiar plenamente en las propias demandas</b> de su trabajo, para tener asegurado un exceso de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manipula</b> con frecuencia las situaciones o compañeros/as.</li> <li>• <b>Traiciona la confianza</b> de los demás.</li> <li>• <b>Oculto información.</b></li> <li>• Es <b>incapaz de</b> compartir o <b>delegar</b> responsabilidades.</li> </ul> </li> </ul>

Uno de los aspectos que lleva a confundir la adicción al trabajo con la vinculación comprometida o *engagement*, o el compromiso organizacional es la alta vitalidad y la energía manifiesta; sin embargo, es preciso resaltar la carga de consecuencias que conlleva la adicción al trabajo tanto a nivel individual, organizacional y social en contraposición al *engagement*.

A nivel individual, la mayoría de estudios relacionan la adicción al trabajo con consecuencias negativas como problemas de salud y el menor tiempo de descanso para recuperar el cuerpo de la fatiga, que induce altos niveles de estrés y alteraciones del sistema inmunológico; las investigaciones también señalan la propensión a síntomas psicósomáticos, problemas de sueño y riesgos cardiovasculares junto a niveles más bajos de bienestar físico y psicológico que les acercan al *burnout*. Además, a nivel extra laboral se ha comprobado que los adictos al trabajo presentan menor satisfacción en las relaciones sociales y familiares (Salanova, Del Libano y Llorens, 2013).

A nivel organizacional, la adicción al trabajo también influye en los compañeros y compañeras afectando la organización en su conjunto. Para ilustrar la influencia de las personas adictas al trabajo en las organizaciones, recordemos la anécdota de un peregrino visitando un antiguo monasterio en el que vivía un famoso monje reconocido como “el santo” por sus particulares sacrificios y su escrupulosa vida marcada por exigentes rutinas, inflexibles normas y continuos actos de purificación. El visitante, para confirmar la identidad del monje, preguntó a los otros monjes que si la persona que estaba allí en penitencia era el “santo”, a lo cual respondieron los monjes, casi en coro que sí, que aquel hombre por sus comportamientos era el “santo”, pero que ellos eran unos “mártires” por las consecuencias de sus acciones.

El ejemplo nos ayuda a comprender que una persona adicta al trabajo afecta tanto a sus compañeros y compañeras como a su entorno laboral, y no necesariamente de manera positiva. Se ha constatado que las personas adic-

tas al trabajo tienden a inmiscuirse en el trabajo de sus compañeros y compañeras para asegurarse que lo hagan correctamente de acuerdo con los indicadores y estándares de rendimiento que poseen. Generalmente el exceso de trabajo asumido y la baja capacidad para delegar lleva, a mediano o largo plazo, a la disminución del rendimiento de la persona afectando a su vez la organización.

“La falta de capacidad para delegar, junto con la estimulación para trabajar a ritmos excesivamente elevados, es percibida por las personas que tienen a su cargo como que son poco valoradas, lo que hace que con el tiempo aumenten los problemas de estrés y disminuyan su rendimiento.

En definitiva se puede afirmar que el modo de actuar de la persona adicta al trabajo va en contra del trabajo en equipo y crea ambientes de trabajo tensos. Esto puede repercutir directamente en los resultados organizacionales, que se sitúan por debajo de los mínimos aceptables”. (Salanova, Del Libano y Llorens, 2013, p. 252)

A nivel social, los estudios indican que en una persona adicta al trabajo se presenta un significativo deterioro de la vida social y familiar, de hecho, se manifiestan en ella altos indicadores de separación matrimonial. Muy frecuentemente, estas personas entran en conflicto con sus familias por la sobre carga de trabajo. Además, “las personas adictas tienden a percibir a sus familias con menor habilidad para resolver problemas de forma efectiva,

con peor comunicación, con menos respuestas afectivas y con una satisfacción relacional más pobre que las personas que no son adictas” (Salanova, Del Libano y Llorens, 2013, p. 252).

Es importante revisar los valores que subyacen en las personas y en las organizaciones, ya que estos se convierten en cartas de ruta que llevan a priorizar algunos ámbitos de la vida por encima de otros, y de una u otra forma pueden contribuir de manera negativa a la adicción al trabajo, o de manera positiva a una vinculación comprometida o *engagement*.

Algunas investigaciones han determinado que las personas que no consideran la familia como un valor central tienen la posibilidad de dedicar más tiempo a otras áreas de la vida como el trabajo y, por lo tanto, son más susceptibles a desarrollar la adicción al trabajo, sobre todo cuando este comienza a ser parte central en la configuración de sus valores. Sin embargo, es preciso destacar que las personas con adicción al trabajo tienen valores organizacionales más altos que quienes no son adictos y que los lleva a mantener una firme convicción de que si se presenta alguna dificultad o problema “darían todo hasta resolverlo”. En este mismo sentido, “se ha mostrado que los trabajadores con puntuaciones más altas en valores organizacionales informaron de una mayor impulsividad para trabajar y de un mayor desequilibrio familia-trabajo” (Salanova, Del Libano y Llorens, 2013, p. 249).

Pero, a nivel organizacional, vale la pena preguntarnos si desde los valores que se explicitan se promueve la adicción al trabajo. En este sentido, se debe señalar que

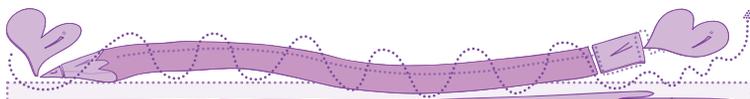
hay organizaciones que refuerzan la conducta de las personas adictas al trabajo; por ejemplo, el director de un colegio dirigido por religiosos solía decir con frecuencia que el santo fundador de su comunidad tenía como lema no perder ni un minuto de tiempo, por lo cual había logrado grandes transformaciones; también son célebres las frases de respuesta de algunos líderes para promover procesos de gestión y eficiencia afirmando que la tarea es ¡trabajar, trabajar y en el descanso trabajar!

Las organizaciones que tienden a reforzar la adicción al trabajo generalmente valoran más el tiempo que se trabaja que la calidad de la acción. “De hecho, los profesionales que dedican más horas a trabajar son percibidos como más comprometidos con su organización y se les suele poner como ejemplos de estándares de trabajo” (Salanova, Del Libano y Llorens, 2013, p. 249). Refinando esta perspectiva, hay autores que sostienen que las organizaciones pueden crear adicción al trabajo, e incluso, hay quienes se plantean como interrogante si las organizaciones atraen, seleccionan y retienen a las personas adictas al trabajo o refuerzan esta adicción en función de los valores y modelos organizacionales.

Además, los educadores y educadoras de hoy en día fácilmente llevan sus compromisos laborales en el bolsillo de la camisa, ya que el desarrollo de las TIC mediante el uso generalizado de teléfonos inteligentes y tabletas puede llevar entrapado el refuerzo de la adicción al trabajo. En este orden, recordamos una de las experiencias significativas en torno a la calidad de la educación presentada en el Congreso Virtual de Experiencias Educativas de Fe y Alegría (2014). El equipo directivo de un centro educativo

que trabajó en la mejora de su proceso de gestión cuenta que algunos de los problemas que experimentaban eran el autoritarismo, el conflicto de rol, la verticalidad en la toma de decisiones y problemas de comunicación. El equipo narra las diferentes estrategias que usaron para mejorar la calidad a través de la implementación de un proceso de gestión colegiada y mejora de la comunicación mediante el uso de las TIC; entre las actividades que promovieron estaban la de informar, consultar y formar por medio de las redes sociales al personal del centro. Al inicio, la experiencia marchó muy bien y fue muy bien valorada hasta que, al poco tiempo, algunos educadores/as comenzaron a quejarse de “acoso” o de que “no se les permitía ni respirar” con los mensajes de texto y Whatsapp, al punto que les interfería con su vida familiar; el equipo cuenta que llegó a acuerdos con los educadores y educadoras para el uso de las TIC, lo que les llevó a dosificar la frecuencia y el uso de su mensajería.

Este caso nos podría dar luces para analizar los procesos de gestión. Si bien, podríamos tener hipotéticamente el caso de un director o directora adicto al trabajo que asume todas las responsabilidades, “se echa el centro educativo sobre sus espaldas para llevarlo adelante”, no comparte responsabilidades, genera malestar entre sus educadores/as por la poca valoración que hace de ellos y el frecuente conflicto de rol, además de afectar su propia salud física y emocional; también debería servirnos para revisar las posibles consecuencias de las innovaciones que deseamos producir en cosas tan sencillas y retos actuales y cotidianos como el uso de las TIC.



### **Profundicemos y contrastemos**

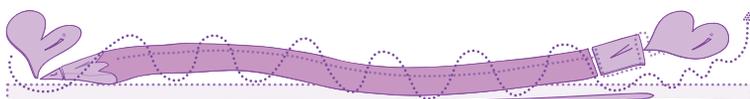
A partir de lo que hemos leído hasta el momento:

1. ¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes que encontramos entre la adicción al trabajo y la vinculación comprometida o *engagement*?
2. En la jerarquía de nuestros valores personales, ¿cuál es el papel que juega la familia y el trabajo? ¿Cómo se da la relación entre las dos?
3. A partir de lo reflexionado incluye en tu autobiografía los diferentes aspectos que tienen que ver con el binomio trabajo-familia y cuáles han sido los principales aprendizajes desde las diferentes priorizaciones.

## **1.5. Aspectos emocionales de la vinculación comprometida y de las diferentes formas de vinculación laboral**

Para continuar profundizando y diferenciando la vinculación comprometida o *engagement* de otras formas de vinculación laboral, vamos a recurrir a los procesos de reflexión adelantados por Bakker y Oerlemans (2011),





### **Contrastemos**

Siguiendo el modelo circuplejo de las emociones que presentamos en la Figura 3. Vamos a desarrollar las siguientes actividades:

1. Identifica en la Figura las cinco emociones que experimentas con más frecuencia en tu trabajo durante el último año y señala el cuadrante en el cual se aglutinan la mayoría de ellas.
2. Una vez realizado el ejercicio continúa leyendo para contrastar lo que significa la ubicación de estas emociones en esos determinados cuadrantes.

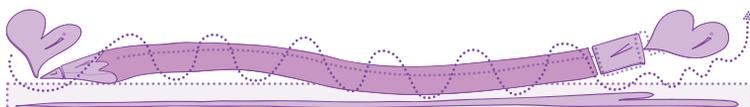
## **1.6. El modelo bidimensional del bienestar subjetivo en el trabajo**

A partir de esta ubicación de las emociones, Bakker y Oerlemans, (2011) diseñaron el modelo bidimensional del bienestar subjetivo en el trabajo. En sus planteamiento han considerado que se pueden ubicar las formas de vivencia en el trabajo en el modelo circuplejo de las emociones, tal como lo podemos apreciar en la Figura 3. De tal forma, que el 'engagement' se concibe como un constructo (Rodríguez, A y Bakker, A. 2013) ubicado en el cuadrante superior-derecho (altos niveles de placer y



na, de tal forma que a nivel emocional la persona se siente entusiasmada, feliz, satisfecha y con energía; mientras que en el *burnout* la persona está vinculada al trabajo con una baja activación y con poco placer (desagrado) y las emociones que experimenta son de tristeza, pesimismo, fatiga y apatía porque se siente abatida.

Más cercano al *engagement* por el campo de la valoración se encuentra la "satisfacción laboral", en la cual las personas se sienten bien y experimentan placer en su trabajo aunque juegan un papel pasivo por su baja activación, son personas que permanecen y colaboran sin jugar papeles protagónicos, pero que se sienten contentas, tranquilas y relajadas en la experiencia laboral. La satisfacción es diametralmente opuesta a la adicción al trabajo, porque la última comporta una carga de poco placer y alta activación, lo que hace que la persona se manifieste y se sienta inquieta, irritada, hostil, enfadada, y tensa. Justamente es la activación o el vigor y la energía lo que puede hacer confundir el *engagement* con la adicción al trabajo, pero las emociones que subyacen y el campo de la valoración permite distinguirlas claramente.



### **Profundicemos**

A partir de los resultados obtenidos en la actividad anterior, te invitamos a profundizar. Es posible que no nos haya sido fácil ubicar el cuadrante respectivo, por eso te invitamos a:

1. Relee el texto y reflexiónalo desde tus propias vivencias en el Movimiento de Fe y Alegría.
2. Extrae los principales aprendizajes del contraste entre la vida y la teoría ¿Qué te dice la teoría y los modelos a tu vida? ¿Qué te dice tu propia experiencia a los modelos y a la teoría?
3. Plasma tu reflexión en la autobiografía, es decir, hacer consciente en tu devenir tus formas de vinculación con las diferentes organizaciones y de manera especial la que estás viviendo actualmente con Fe y Alegría.

## **1.7. Claves para vivir una vinculación comprometida o *engagement***

Sin lugar a dudas hay una serie de predictores de la vinculación comprometida que atañen a la persona y otros a la organización, y que contribuyen a responder a las diferentes exigencias o demandas de la organización generando consecuencias positivas a nivel personal y organizacional.

### **A nivel personal**

Las investigaciones destacan que la auto-eficacia, el optimismo, la resiliencia, la proactividad, el establecimiento de metas, la motivación, el rendimiento laboral y la satisfacción con la vida son recursos relacionados de forma positiva con el *engagement*, esto significa que

personas con estas características tienden positivamente hacia la vinculación comprometida (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013).

## **A nivel organizacional**

- Las estrategias de afrontamiento del estrés.

La investigación de Martínez (2015) arroja luces respecto a cuáles son las estrategias que utilizan los educadores y educadoras de secundaria para afrontar el *burnout*; este estudio reciente nos puede dar luces sobre las estrategias que podemos implementar en nuestros centros educativos para prevenir el *burnout* y a la vez fortalecer la vinculación comprometida. Inicialmente enunciaremos las principales estrategias y recursos, y al final retomaremos las principales para describirlas y así iluminar la puesta en marcha en nuestras comunidades educativas.

“Las estrategias de afrontamiento que el profesorado utiliza pueden ser definidas como procesos concretos que se ponen en marcha dependiendo de las características situacionales (Sharplin, O’Neill y Chapman, 2011). Dichas estrategias forman parte de un proceso, que puede definirse como “los esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son valoradas como situaciones que exceden o desbordan los recursos de una persona”. (Martínez, 2015, p. 2)

Los resultados obtenidos indican que las estrategias de búsqueda de apoyo social, la focalización en la solución de un problema, la reevaluación positiva y el uso de la religión (aspectos espirituales) están relacionadas con una mayor realización personal en el trabajo y con menores niveles de estrés, en tanto que las estrategias de auto-focalización negativa, de expresión emocional abierta y de evitación son usadas en mayor medida cuando los educadores y educadoras presentan indicadores de *burnout* (Martínez, 2015).

- Los recursos laborales.

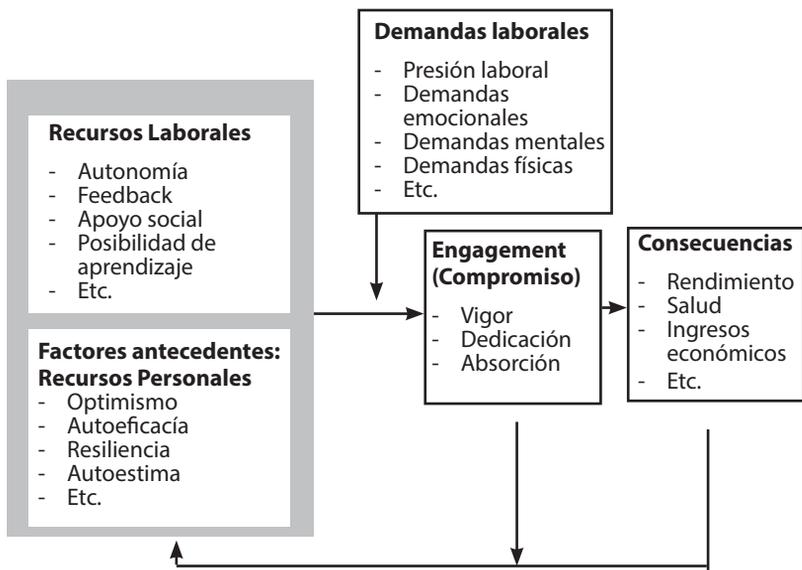
A partir del modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti, (2007) se ha buscado establecer los determinantes del *engagement* tal como lo podemos apreciar en la Figura 5.

“Las condiciones de trabajo se pueden clasificar en dos categorías: las demandas y los recursos laborales, aplicables prácticamente a todas las profesiones. En líneas generales las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo y se relacionan por tanto con costes fisiológicos y psíquicos, como la fatiga, mientras que los recursos laborales tienen cualidades motivacionales. Las investigaciones realizadas hasta el momento han mostrado sistemáticamente que los recursos laborales como el apoyo social de los compañeros y supervisores, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía o las oportuni-

des de aprendizaje se asocian positivamente con el Engagement". (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013, p. 440)

Por medio de los recursos laborales, que comprenden todos aquellos aspectos físicos, sociales o de organización del trabajo, se busca estimular el crecimiento personal, responder a la satisfacción de las necesidades personales (autonomía, relación, autoeficacia); promover los procesos de aprendizaje y desarrollo personal; reducir las implicaciones y costes físicos y psicológicos de las demandas del trabajo; y, por supuesto, la consecución de los objetivos de trabajo.

**Figura 4. El modelo de demandas y recursos laborales del *Engagement***



Tomado de Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013.

Los diferentes estudios realizados dan cuenta de la importancia de los recursos laborales para generar la vinculación comprometida, de tal manera que se consideran determinantes para el *engagement*. Algunos estudios encontraron que la adecuada retroalimentación fomenta el aprendizaje; que la autonomía, el apoyo social y los contactos profesionales satisfacen la necesidad de autonomía y de pertenencia e identidad con el grupo y la organización; que la valoración del esfuerzo y la formación mejoran el desempeño en el trabajo.

En este sentido, en los ambientes laborales donde se dan estas características, las tareas y objetivos laborales se cumplen y desarrollan correctamente; además, la retroalimentación sobre el desempeño aumenta la probabilidad de tener éxito en las metas personales.

Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) también señalan que algunos estudios demuestran que las nuevas formas de organización en el trabajo (Internet, móvil, flexibilidad laboral) posibilitan una mayor vinculación comprometida en la medida que se incrementan la conectividad y la calidad de la comunicación.

En el lenguaje de Fe y Alegría diríamos que mediante un adecuado acompañamiento pedagógico que permita el empoderamiento (autonomía) de los educadores y educadoras, por medio del análisis de sus propias prácticas, preferiblemente en comunidades de aprendizaje y con la integración de TIC, se puede mejorar la calidad de la educación, se garantiza la vinculación comprometida de los educadores y educadoras y se contribuye significativamente a la mejora de la calidad de la educación. Este

tema lo desglosaremos más detalladamente posteriormente.

## **1.8. Consecuencias de la vinculación comprometida o *engagement***

Algunos estudios indican que el nivel de *engagement* presente en las personas a lo largo de la semana laboral se relaciona con la manifestación de emociones positivas en el fin de semana; es decir, el mantenerse absorto en el trabajo evita centrarse en acontecimientos negativos fomentando estados de ánimos positivos. También se ha evidenciado que las personas con *engagement* mejoran, además de sus relaciones sociales, su salud física y psicológica. De hecho una buena salud contribuye con el desarrollo de un rendimiento por encima de la media.

Otros estudios han demostrado que educadores y educadoras con una vinculación comprometida o *engagement* han recibido las valoraciones más elevadas de parte de evaluadores externos, ya que manifestaban un “plus” indicando un buen desempeño y que siempre estaban dispuestos a ir un poco más allá. (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013).

También se ha encontrado que los empleados y empleadas con vinculación comprometida manifiestan su felicidad, son más confiados, sensibles a las oportunidades y tienden a trabajar con mayor facilidad de forma cooperativa y colaborativa. Las personas menos felices, en cambio, son más predispuestas a asumir posturas defensivas y pesimistas. Además, la manifestación de las emociones positivas, como lo hemos visto anteriormen-

te, contribuye a adquirir, ampliar y desarrollar habilidades y vínculos sociales que preparan a las personas para retos futuros (Fredrickson, 2001).

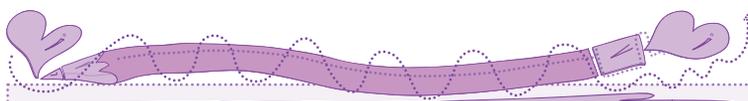
Otro aspecto fundamental es que la vinculación comprometida o *engagement* se contagia y que los líderes juegan un papel importante; este aspecto es primordial tenerlo en cuenta, sobre todo cuando las organizaciones están pensadas para desarrollar trabajos colaborativos. Al respecto:

“Barsade (2002), una de las expertas más destacadas en este ámbito, se refiere al proceso del contagio emocional como “el efecto dominó”. Afirma que las emociones positivas son un potente elicitador de resultados positivos en los equipos de trabajo. Sus investigaciones confirman que las emociones positivas se contagian rápidamente entre los miembros del grupo y, lo que es más importante, que aquellos equipos de trabajo que más emociones positivas experimentan, presentan un mayor número de conductas de ayuda y mejor rendimiento laboral. A este respecto es especialmente relevante el papel que desempeñan los líderes, cuya capacidad para contagiar emociones es mucho mayor, especialmente la de aquellos que tienen carisma. Se sabe que las personas carismáticas tienen mayor probabilidad de propagar emociones positivas, al ser más expresivas emocionalmente y poseer un vocabulario emocional mucho más variado”. (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013, p. 443)

## Precauciones ¡Cuidado con el *engagement*!

Si bien, las personas con una vinculación comprometida o *engagement* están dispuestas a ir un poco más allá, buscando soluciones creativas, muestran un mejor desempeño y son más saludables y felices. Sin embargo, no todo es “color de rosa”; es bueno tener en cuenta que hay posibles dificultades que se pueden presentar cuando laboramos con personas con vinculación comprometida, según Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013), estos serían los aspectos del lado oscuro del *engagement*.

- **La falacia de la planificación:** consiste en subestimar el tiempo necesario para lograr determinadas metas debido a la elevada autoestima de las personas con *engagement*.
- **La persistencia en proyectos:** al igual que la autoestima puede conducirnos a no saber manejar el tiempo adecuadamente; el optimismo poco realista, que puede ser un riesgo de las personas con *engagement*, puede conducir a que se persista en proyectos que estén abocados al fracaso.
- **Trabajo para la casa:** aunque ya describimos las diferencias entre la vinculación comprometida y la adición al trabajo, existe el riesgo que personas con *engagement* lleven trabajo para su casa. En ese aspecto es bueno delimitar los tiempos y los espacios.



## Contrastemos

Es momento de retomar los diferentes encuentros donde los educadores y educadoras de Fe y Alegría identificaron, desde sus propias prácticas, los distintos aspectos que conducían al fortalecimiento profesional y aquellos que conducían al agotamiento laboral.

1. ¿Cuáles son los aspectos coincidentes que encuentras?
2. ¿Cuáles son los aspectos que salieron a la luz desde la práctica de los educadores y educadoras de Fe y Alegría que no aparecen identificados en los estudios e investigaciones que presentamos en la profundización?
3. ¿Cuáles son los aspectos que aparecen en los estudios e investigaciones que no se identificaron en las prácticas de los educadores y educadoras de Fe y Alegría?
4. ¿Qué aprendizajes puedes extraer a partir del contraste entre las reflexiones desde la práctica y las elaboradas desde la teoría?

## **1.9. ¿Cómo promover la vinculación comprometida en nuestros centros educativos?**

Queremos ofrecer las siguientes pistas como una síntesis de los diferentes estudios y teorías que hemos venido revisando en la profundización, y desde la teoría del bienestar de la psicología positiva de Seligman (2014) en diálogo con las vivencias de Fe y Alegría. Posteriormente, en una perspectiva más concreta, desde la auto-comprensión del Movimiento y la visión de Fe y Alegría presentaremos una reflexión sobre las características del compromiso y las construiremos a partir de los cuatro ejes transversales de la Educación Popular que hemos seleccionado (inclusión, participación, empoderamiento, transformación).

### **Para la vivencia de una vinculación comprometida**

Tres por uno (3x1) es una famosa marca de aceite lubricante que nos sirve para ilustrar de manera metafórica un aspecto que consideramos importante para el buen funcionamiento de nuestros centros educativos. Con el 3X1 queremos indicar la necesidad de cultivar y promover las emociones positivas a nivel personal y en toda la comunidad educativa.

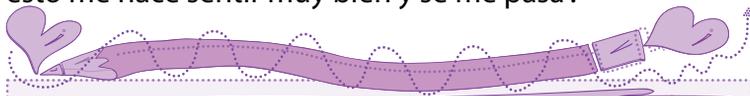
Ya veíamos anteriormente como el *burnout* y la adicción al trabajo están asociados a emociones negativas (tristeza, pesimismo, fatiga, apatía, abatimiento, hostilidad, inquietud, enfado, irritación). Se trata entonces de promover y activar emociones positivas como fuentes de bienestar. De acuerdo con los planteamientos de Fredrickson (2001), las emociones positivas no pueden es-

tar al mismo tiempo que las negativas; sin embargo, los momentos de positividad duran muy poco, ya que hay un sesgo de negatividad en las personas, es decir que las emociones negativas tienden a ser más fuertes que las positivas. Por esta razón, en búsqueda del equilibrio hay que encontrar una proporción de tres emociones positivas por cada emoción negativa que experimentemos. Por ejemplo, por una rabia que experimentemos, podemos: 1) agradecer, 2) evocar y sentir orgullo por un logro, 3) manifestar amor a alguien.

Es bueno recordar siempre, para tener en nuestro archivo de recursos, estas diez emociones positivas: alegría, diversión, gratitud, orgullo, esperanza amor, serenidad, sobrecogimiento, inspiración e interés. Debemos conocer y cultivar estas diez emociones positivas a diario para revertir la tendencia a reaccionar a emociones negativas que, además, es sano y natural experimentarlas.

El 3x1 implica cargar siempre la batería; tenemos que identificar cuáles son los aspectos que nos producen estas emociones positivas y trabajar sobre ellos. En el encuentro que sostuvimos en Maracaibo (2014), mientras preparábamos este proceso de formación para la madurez profesional, una educadora comentaba: "... las exigencias en el colegio son muchas por la cantidad de actividades que nos toca desarrollar sin la debida articulación; además, para ir al colegio tengo que tomar buses, donde el calor, la música, el ruido, la fricción con otras personas me desgastan y me dan mal genio, pero la alegría de los niños y niñas que me esperan me recargan las baterías, me llenan de alegría; cuando salgo, aprovecho y me compro

un helado de los que me gusta y, de vez en cuando, voy a la peluquería y me arreglo bien bella para ellos y ellas, esto me hace sentir muy bien y se me pasa”.



### Profundicemos

1. Identifica ¿qué aspectos o situaciones recargan tus baterías y qué emociones propician en ti?
2. ¿Cómo puedes cultivar las emociones positivas en tu vida y a nivel del centro educativo?
3. Haz un plan para promover el 3X1 en tu vida y en el centro educativo.

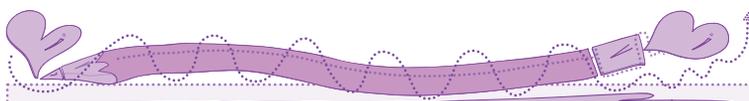
### Formación permanente: comunidades de práctica / investigación / aprendizaje

Este es un reto que debemos asumir los educadores y educadoras con más de diez años en el Movimiento. Cada centro educativo debe ser un espacio de formación en y sobre la práctica. De esta manera, podemos propiciar lo que las investigaciones han evidenciado y nos sugieren para prevenir el *burnout* y fortalecer la vinculación comprometida:

- **Apoyo social:** esta estrategia se basa en el proceso de buscar ayuda frente a situaciones que están más allá de nuestros propios recursos. La comunidad que me-

dita sobre la práctica educativa contribuye mediante el proceso reflexivo a generar orientaciones y consejos que ayudan a superar las situaciones estresantes. El mantener un buen clima social mejora el desempeño y, sin lugar a dudas, repercute en la calidad de la educación.

- **Focalización en la solución del problema:** esta estrategia ha sido una de las claves para afrontar el estrés de los educadores y educadoras. Por ejemplo, la metodología de formación para la transformación de las prácticas que se ha venido promoviendo en Fe y Alegría (Borjas, Ortíz, Rodríguez y Soto, 2015) parte de la contextualización y de la problematización de la práctica; se detectan los principales problemas, luego se profundiza y contrasta con otros saberes; a partir de lo reflexionado se planifican las diversas acciones que se van a ejecutar para superar el problema; luego se ponen en marcha mediante la implementación y se evalúan. Esta metodología propicia la investigación-acción y los procesos de sistematización que conducen a generar la reevaluación positiva, que es otra de las estrategias clave para superar el estrés de los educadores y educadoras, y a través de la cual se genera una reestructuración cognitiva frente al problema mediante la construcción de saberes y conocimientos.



### Profundicemos

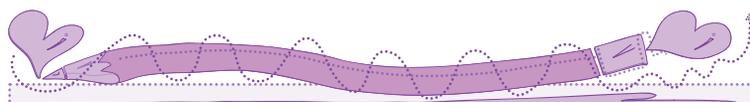
1. ¿En tu centro educativo existe un plan de formación sobre las prácticas?
2. ¿Cómo se ofrece apoyo social a los educadores y educadoras en tu centro educativo?

### Acompañamiento pedagógico

Los estudios e investigaciones ofrecen valiosas conclusiones sobre la importancia de los y las líderes, supervisores/as y compañeros/as para generar *engagement* en las diferentes organizaciones, mediante el *coaching*, la retroalimentación, la evaluación de desempeño, la generación de reconocimiento, el estímulo, la promoción de los distintos recursos laborales como la autonomía, la formación y el apoyo social. En este sentido, en Fe y Alegría, desde una visión más humanista, se habla de acompañamiento pedagógico; superando la visión del supervisor o supervisora, e incluso la del *coach*, por la de un compañero o compañera que, mediante una relación horizontal y estableciendo un diálogo de saberes, promueve los procesos de transformación personal y del centro.

La cultura del acompañamiento a lo largo de estos años se ha venido instalando paulatinamente en Fe y Alegría, aunque hay muchos escenarios que aún nos plantean incertidumbres; por ejemplo, todavía hay centros edu-

cativos donde los procesos de gestión son autoritarios y verticales, que no siempre reconocen la autonomía ni el valor de los educadores y educadoras, y muchas veces los opacan o invisibilizan generando desgaste. Además, en los procesos de acompañamiento no siempre se ofrece una adecuada retroalimentación y no se han diseñado los instrumentos suficientes para analizar el desempeño y reconocimiento desde la perspectiva de la Educación Popular; esto lo podemos notar en el intento de algunas experiencias que se presentaron en el Congreso Virtual de Experiencias Educativas (2014). En este sentido, es conveniente tener como material de apoyo la colección *Acompañamiento pedagógico* que desarrolló el Programa de Formación de la Federación Internacional de Fe y Alegría.



## Profundicemos

### 1. Acompañamiento en el centro educativo

- a) ¿Se reconocen y valoran a los educadores y educadoras?
- b) ¿Cómo se realiza el acompañamiento en tu centro?
- c) ¿Qué aspectos del acompañamiento pedagógico que se desarrollan en el centro contribuyen a tu vinculación comprometida?

2. **Acompañantes pedagógicos:** con base en todo lo leído hasta este momento y si fueras nombrado o nombrada acompañante pedagógico, ¿qué deberías tener en cuenta para promover la vinculación comprometida o *engagement* en los educadores y educadoras?

## Articular procesos y ofrecer sentido

Una de las mayores y continuas quejas de los educadores y educadoras que participaron en los encuentros sobre madurez profesional es la gran cantidad de actividades o demandas a las cuales deben responder a causa de la desarticulación de proyectos y procesos; de tal forma que atienden a exigencias del propio centro, de oficinas regionales, nacionales, de la Federación Internacional, de la zona educativa y de los ministerios de educación; esto constituye un alto coste para la salud fisiológica, psicológica y para responder a los objetivos personales y del centro.

Por lo tanto, es necesario articular programas, proyectos y procesos para evitar el desgaste de los educadores y educadoras, y esto se logra fácilmente cuando generamos sentido, al cual definimos a partir de los vectores de dirección y significación. Dirigir no es mandar, sino enfocar y encaminar, mediante la autoridad (hacer crecer), hacia las metas y sueños que se plantea el centro educativo desde la perspectiva de la Educación Popular. El problema es que los educadores y educadoras están respondiendo a un gran cúmulo de actividades sin sentido, muchas de ellas las llevan a cabo por el simple hecho de

que hay que hacerlas; solamente podremos salir favorecidos si las articulamos a partir de un proyecto educativo y su significado.

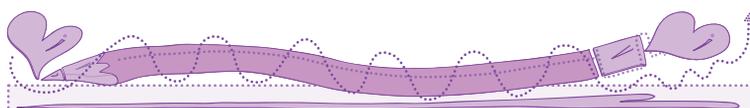
En este sentido, queremos recordar lo que enunciamos anteriormente y que posteriormente profundizaremos: la misión y la visión de Fe y Alegría constituye en sí misma una fuerza de *engagement* por su compromiso con las personas más empobrecidas.

Al revisar su teoría de la felicidad y plantear la del bienestar, Seligman (2014) afirma que la teoría del bienestar tiene cinco elementos: emoción positiva, compromiso, sentido, relaciones positivas y logro. Dos de estos aspectos ayudan a responder el planteamiento que hacemos: sentido y logro. Estos dos aspectos contribuirán a dar sentido y articular en nuestra vida personal y del centro.

El sentido tiene que ver con el significado de lo que somos y hacemos, de las conexiones con otras personas y nuestras diferentes interacciones, generalmente está vinculado a causas mayores. De hecho, pertenecer a diferentes grupos, dar lo mejor de cada uno de nosotros, ayudar a los demás, educar a los más pobres para la transformación personal y social son elementos fundamentales que contribuyen a nuestro bienestar. Este aspecto lo encontramos muy desarrollado en las religiosas que ayudaron a expandir Fe y Alegría por todos los rincones; ellas desde su opción de vida encontraban sentido a su trabajo en las barriadas más pobres; igualmente la entrega de muchos educadores y educadoras se ha generado a partir de la significación de sus acciones, incluso vale la pena recordar uno de nuestros conductores de Fe y Alegría que

venía de trabajar en la embajada de un país, y afirmaba sentirse más satisfecho de conducir un vehículo en Fe y Alegría porque él era el encargado de llevar a los centros educativos todo lo que los maestros, maestras, niños y niñas más pobres necesitaban para seguir saliendo adelante mediante la educación, así él daba sentido a su trabajo.

Además, para tener una vida en bienestar es preciso planear nuestra vida personal con base en logros que posteriormente podemos poner al servicio de otros. En este sentido, el poder soñar y pensar en la escuela que queremos nos ayuda a enfocarnos en metas a nivel de centro, pero también es preciso perseguir logros personales mediante el autocontrol, la perseverancia y las continuas autoevaluaciones, ya que, a través de este aspecto, podemos experimentar ser competentes en diferentes áreas de nuestra vida y así construir bienestar.



### **Profundicemos**

1. ¿Cuál es el sentido de tu trabajo en Fe y Alegría?
2. ¿Cuáles han sido tus logros hasta el momento?
3. ¿Cuáles son tus próximos sueños a cumplir?
4. Reescribe tu autobiografía a partir de los principales logros que has tenido, del sentido de tus acciones y de tu pertenencia en los diferentes grupos.

## En el canal del flujo

Finalmente, a partir de la teoría del bienestar de Seligman (2014), volvemos a la palabra clave de nuestra reflexión: “el compromiso” (vinculación comprometida o *engagement*). Es a partir de los aportes de Martin Seligman y su invitación a construir una psicología basada en los aspectos positivos, más que en la enfermedad y hacerlo desde la perspectiva empírica, que se han desarrollado la mayoría de estudios sobre *engagement*.

Desde esta perspectiva, una persona con vinculación comprometida o *engagement* se mantiene en una experiencia óptima; es decir, se encuentra en el canal de flujo. De esta manera, la fluidez se asocia a la absorción, las cosas salen bien y el tiempo se pasa volando, porque estamos haciendo lo que queremos hacer, “estamos enganchados”, “nos casamos con la causa”, sentimos satisfacción y agrado con lo que hacemos; es decir, hay fluidez... entramos en el canal de flujo.

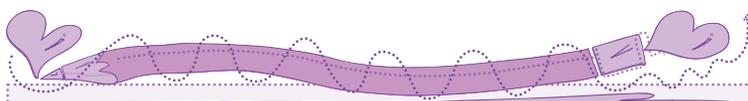
Para entender el canal de flujo es necesario comprender que se requieren dos aspectos: las habilidades y los desafíos. Cuando las actividades que desarrollamos representan altas habilidades y nos retan porque son altos desafíos, entonces es cuando nos “enganchamos” y quedamos atrapados.

La intersección de estos dos aspectos nos ayuda a comprender distintas formas de vinculación y también nos sirve para entender nuestros procesos de formación y educación, ya que cuando tenemos muy altas habilidades y los desafíos son muy bajos experimentamos abu-

rimiento o apatía. Puede ser el caso de educadores y educadoras que les toca participar en un proceso de formación correspondiente a personas que recién ingresan al Movimiento y que además recibimos constantemente (por eso la necesidad de contextualizar los procesos formativos en perspectiva generacional y de género).

Pero, cuando los desafíos son muy altos y las habilidades muy bajas se genera en nosotros la ansiedad y preocupación. Vienen a nuestra memoria educadores y educadoras, con dos o tres meses en Fe y Alegría, que les han nombrado responsables de equipos de sistematización o de calidad, basta que recordemos sus gestos y su preocupación para entender el contraste entre el desafío, la habilidad y las emociones que se generan. No olvidemos que si presentamos con frecuencia apatía y ansiedad, nuestro bienestar se afectará y con ello nuestra vinculación comprometida.

Las personas que entran en el canal de flujo, o experimentan fluidez, y permanecen absortos, “enganchados”, “casados” o vinculados comprometidamente, experimentan en sus vidas altos niveles de bienestar, mejoran continuamente, fortalecen su desarrollo profesional, generan experticia en áreas determinadas y expanden su desarrollo humano.



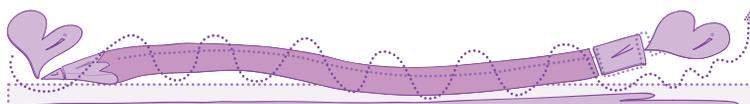
### Profundicemos

1. ¿Cuáles son las actividades que te hacen entrar en el canal de flujo y actuar con fluidez hasta quedar absorto o absorta?
2. ¿Cómo puedes generar experticia a partir de esta fluidez?
3. ¿Cómo puedes poner al servicio de los demás tu experticia en esas áreas de tu canal de flujo?

### Construir redes

Fe y Alegría tiene una gran riqueza y es la posibilidad de ser un Movimiento internacional con presencia en diferentes ciudades, regiones y países. En este sentido, los educadores y educadoras con más de diez años de experiencia deberían promover la conformación de redes internacionales en las diferentes áreas del conocimiento; por ejemplo, red de investigadores e investigadoras en matemáticas, lengua o ciencias. De esta manera, y de acuerdo con la teoría del bienestar, se fortalece la vinculación y la amistad de los educadores y educadoras. El hecho de establecer relaciones es significativo, pero cuando estas relaciones permiten estrechar lazos, generar procesos de autoría, construcción de saberes y conocimientos, se contribuye al empoderamiento de los educadores y educadoras.

Ahora bien, no solo para el trabajo creativo, sino también para la re-creación, es decir, estas redes se pueden aprovechar institucionalmente para organizar intercambios de experiencias entre educadores y educadoras que posibiliten re-crear innovadoramente los procesos; de manera informal se pueden promover salidas o descansos al interior de los propios países, o nivel internacional, una especie de vacaciones solidarias y compartidas que permitan la vinculación con miembros de la misma red en diferentes lugares y que, a su vez, amplíen el conocimiento referencial y contextual de los educadores y educadoras.



### **Profundicemos**

1. ¿Participas en algún tipo de red del Movimiento? ¿Cuáles?
2. ¿Qué iniciativas en el campo de la formación-investigación y/o re-creación puedes promover en Fe y Alegría a nivel nacional e internacional?

## **2. Fe y Alegría: Educación Popular para el compromiso y movimiento como educadores y educadoras con más de diez años**

Vivir apasionado es disfrutar de cada momento que la vida nos ofrece, respirar el aire, sentir la brisa, agradecer la sombra de un árbol, disfrutar de una flor, apreciar las formas que se recrean en las nubes, descubrir la belleza que se esconde en cada persona, disfrutar de una deliciosa conversación con la persona amada, sonreír sin límites, leer un buen libro que te eleve el espíritu y estimule tus pensamientos, ver en cada ocasión una oportunidad para sentirnos plenos, realizados y agradecidos con Dios por regalárnosla cada día.

Estar apasionados con lo que hacemos día a día, descubrir infinitas posibilidades de realización personal y colectiva en los grupos donde desarrollamos nuestras autobiografías, requiere abrirse a la transformación de concepciones, miradas y enfoques. Supone estar en un continuo y permanente aprendizaje y en movilización constante de los saberes.

Comprometerse con la misión del Movimiento de Educación Popular Fe y Alegría es atesorar la idea de que somos parte de un hermoso sueño que vamos construyendo junto a otros y que iniciaron personas emprendedoras con una profunda sensibilidad humana. Es creer que es posible un mundo mejor, que la justicia nace de la necesidad de ver al hermano o a la hermana como una bendición de Dios, que ha puesto en nuestros recorridos para amar, aprender, crecer y alcanzar la realización plena.

El compromiso se gesta junto a la identidad y el sentido de pertenencia; la primera proporciona elementos, valores, principios y finalidades plasmados en el Ideario, misión y visión del Movimiento; la segunda se va desarrollando a medida que se actúa de manera personal y colectiva en la comprensión de lo que somos, a qué estamos llamados y cómo nos sentimos en la labor de impulsar procesos de transformación en la gente.

Fe y Alegría se define como Movimiento, esto implica una dinámica diferente de asumir la acción de formar a nuestros destinatarios y destinatarias; en una organización que, desde la inclusión, participación y empoderamiento, los prepara para asumir los retos y desafíos que la vida presenta, y así generar las transformaciones necesarias para hacer realidad el sueño de construir sociedades más justas y equitativas. La organización establece un equilibrio entre las políticas institucionales, bien claras y definidas y el desarrollo de esas políticas en la práctica, incorporando nuevas estructuras blandas y permeables, pero con la solidez que proporcionan sus principios irrenunciables asociados a la opción por las personas menos favorecidas; desarrolla iniciativas de lucha para que se instale en forma permanente la justicia y la equidad, dos valores necesarios para alcanzar la paz, fraternidad, armonía y el bien común.

Al definirse Fe y Alegría como Movimiento se presenta la tensión entre “el espíritu y la rutina, entre el carisma y la institucionalización, entre el movimiento y la organización [...] también se trata de una Organización que puede reproducir el vigor del Movimiento, reviviendo la experiencia fundacional en la cercanía al mundo del po-

bre” (Lazcano, 2013, p. 92). Quizás la mayor fortaleza que surge de esta tensión se pueda hallar en la autonomía funcional, como medio para evitar los estancamientos y la burocratización.

A lo largo de nuestras autobiografías, como educadores y educadoras con más de diez años, hemos transitado diferentes etapas y cada una de ellas ha respondido a una realidad presente en los contextos socioeconómicos, políticos, culturales y ambientales, que ha demandado la aplicación de estrategias innovadoras que den respuesta a las necesidades de los tiempos y sus circunstancias, convirtiéndonos en muchas ocasiones en expresión de inconformidad creativa al servicio de la misión.

Muchos han sido los aprendizajes alcanzados a lo largo de los años, con las relaciones que vamos consolidando, con los afectos que van quedando en el entramado de nuestras vidas y la manera cómo aceptamos el compromiso y la identidad. Es así que, como educadores y educadoras con más de diez años de servicio, en todas las expresiones organizativas de Fe y Alegría nos asumimos como sujetos con compromiso por la vida y en constante movimiento y acción por una educación con corazón.

Por esta razón, en esta segunda parte de nuestra profundización, contraste y diálogo con los saberes, queremos mirarnos en el espejo de nuestros sueños e ideales que emanan de la coherencia con el hecho de ser un Movimiento de Educación Popular y desde allí queremos proponer cinco claves para vivir y convivir de forma comprometida en el Movimiento:

- 1) El reconocimiento y estímulo como fuentes de identidad y compromiso.
- 2) El trabajo en equipo.
- 3) La comunicación al servicio de la resolución de conflictos.
- 4) Los ambientes socio-afectivos.
- 5) Vivencia de la identidad y compromiso pastoral.

Si bien, muchos de estos aspectos pueden ser abordados por las diferentes organizaciones, nosotros realizamos nuestra introspección a partir de la coherencia pedagógica con los principios de la Educación Popular; por lo tanto, cada clave para vivir y convivir en compromiso es analizada a partir de cuatro ejes transversales de la Educación Popular, a saber: el empoderamiento, la participación, la inclusión, y la transformación. Por ejemplo, mientras que para muchas organizaciones e instituciones el reconocimiento y estímulo de su personal puede conducir a generar agresivas competencias internas que marcan desigualdades y exclusiones, nosotros proponemos una mirada desde los principios y valores que se afirman en Fe y Alegría para que el reconocimiento contribuya a empoderar, incluir y generar procesos de participación y transformación.

## **2.1. El reconocimiento y estímulo como fuentes de identidad y compromiso**

Hablar de reconocimiento entraña el encuentro con los otros como fuente para cultivar las relaciones humanas caracterizadas por la interacción entre las autobiografías de las personas. Cada cual lleva consigo un sistema

de valores y creencias que se ponen de manifiesto en los espacios en los que desarrollan su cotidianidad; lugares como el hogar, la escuela, la iglesia, la universidad y el trabajo se van construyendo a partir del intercambio de experiencias entre los actores intervinientes y su relación con los valores comunes, la misión y los propósitos que se identifican colectivamente.

Reconocerse como miembro de un colectivo social parte de la identidad que se va generando al compartir los valores que se predicán y se explicitan en las prácticas. En las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas, se activan mecanismos socio-afectivos que van fortaleciendo el compromiso de las personas con la misión, filosofía e ideario que las caracteriza y les da sentido en el maravilloso viaje de construcción de la ciudadanía.

El ser humano, como ser eminentemente emocional, se va construyendo en las relaciones que establece con su entorno, en el que demuestra sus conocimientos, habilidades–destrezas y actitudes, con las acciones que emprende y desarrolla de forma individual y colectiva. En cada una de ellas está implícito el deseo de valoración y reconocimiento.

Para el Movimiento de Educación Popular y Promoción Social Fe y Alegría, atender la dimensión personal de sus trabajadores y trabajadoras es reconocer los aportes que realizan en la construcción colectiva de su proyecto de atención a las comunidades, con el convencimiento de que es a través de la educación que se pueden generar los cambios necesarios en las personas y en su entorno. Para

ello compromete a los educadores y educadoras para la transformación personal y de los sectores que atienden, formando continuamente sus equipos de trabajo con la finalidad de acrecentar su identidad y vínculo con el Movimiento.

Un educador o educadora contento e identificado con la labor que realiza es consecuencia de sentirse útil y actor contribuyente con sus saberes y experiencias; creer que reconocen sus habilidades personales y competencias profesionales. Por ello, el estímulo permanente se convierte en fuente inagotable de motivación personal necesaria para seguir haciendo vida su misión en y desde la Educación Popular. Sin embargo, en ocasiones no se logran los impactos esperados debido a las variantes que, a pesar de la formación recibida, van introduciendo los encargados de la gestión de la obra y que tiene que ver con la presencia o ausencia de las habilidades que el educador o educadora ha desarrollado para interactuar con los otros y otras, en consonancia con los postulados compartidos.

### **El reconocimiento que empodera**

Reconocer las habilidades, actitudes y conocimientos que se poseen es producto de un proceso de acompañamiento junto a otros y otras en la aventura formativa que la vida nos presenta desde el continuo humano; en ese camino vamos reconociéndonos como sujetos que aprenden desde la interacción con las características personales y profesionales de nuestros pares y demás personas con las que nos relacionamos.

A nivel organizacional, Fe y Alegría busca el empoderamiento de la gente que participa el Movimiento de Educación popular; para ello, promueve unas relaciones horizontales y cercanas, en unas condiciones favorables para que el desarrollo profesional de sus trabajadores y trabajadoras se genere desde el estímulo y reconocimiento en proporción a la evaluación del desempeño, a la formación y a la valoración de sus capacidades y habilidades. En este sentido, el reconocimiento es concebido como una vía para el empoderamiento.

Se trata de lograr que los trabajadores y trabajadoras puedan desenvolverse y actuar con propiedad, experticia, criterio y argumentos sólidos para intervenir de manera positiva y constructiva en las situaciones que se les presenten y deban atender.

### **Un reconocimiento que promueve la participación**

Fe y Alegría es producto de la participación de muchas voluntades, que a diario se van sumando a la construcción colectiva de una forma de vivir y relacionarse con el mundo, desde el reconocimiento de nuestros orígenes e identificándonos con la comunidad que nos vio nacer para valorarla y trabajar de manera conjunta por ella, por sus necesidades y limitaciones en función del bien común.

Desde esta mirada, el reconocimiento de la realidad que se vive, de la identidad de lo que somos, hacemos y damos, de la gente con la que se cuenta para el trabajo comprometido con la libertad de conciencia, la autodeterminación y el liderazgo con propósitos favorables, con

el propósito de caminar junto a ella y aprender durante los diversos recorridos de vida. El reconocerse, parte importante del proceso histórico que se vive, amerita acciones que privilegien la participación de un mayor número de ideas, sueños, visiones, expresiones culturales contenidas en la gente.

### **Un reconocimiento inclusivo**

Sentirse incluido es sinónimo de acogida, ser y formar parte, de compartir la posibilidad de desarrollar nuestras autobiografías desde la misión liberadora de la Educación Popular. En este sentido, la acción de incluir y ser incluido nos habla de reconocer que nos necesitamos los unos de los otros, que la verdadera riqueza de las relaciones humanas está en la diversidad, en sus distintas manifestaciones. Cada quien tiene unas potencialidades que se manifiestan y fluyen gracias al contacto e interacción con los otros.

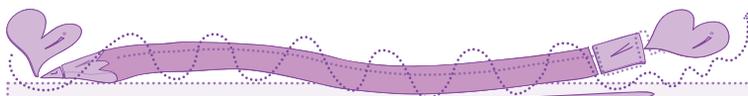
Reconocer y ser reconocido desde la inclusión, como uno de los principios que orienta las prácticas en el Movimiento Fe y Alegría, supone ampliar la mirada para valorar las capacidades de los trabajadores y trabajadoras, a quienes consideramos compañeros y compañeras en la misión, más allá de estándares pre establecidos para evaluar haciendo centro en la persona humana.

### **El reconocimiento que transforma**

El acto de reconocer y ser reconocido lleva consigo un doble propósito para el Movimiento. El primero está orientado a destacar en las personas sus habilidades y actitudes de desempeño en el trabajo que realizan, y que

se convierten en el talento humano con el que se cuenta para hacer vida la misión y visión de la organización; en nuestro caso, para hacer vida el ideario de Fe y Alegría.

El segundo busca la satisfacción y bienestar de los compañeros y compañeras en la misión al ver reconocidas sus contribuciones en el logro de los objetivos organizacionales como colectivo. Por ello, estamos ante un estilo distinto de reconocimiento que nos invita, desde la identidad y compromiso con el ideario, a ser cada vez más humanos y a poner nuestras capacidades al servicio de nuestros educandos.



### Reflexionemos

1. ¿Qué efectos puede producir en un educador o educadora con más de diez años de servicio sentir que son reconocidos sus méritos, capacidades y aportes en la construcción del proyecto colectivo?
2. ¿Qué elementos de inclusión, participación, empoderamiento y transformación les atribuyes al reconocimiento y al estímulo de los equipos de trabajo?

## 2.2. El trabajo en equipo

Amar es el sentimiento que nos impulsa en la vida, es saber que tenemos la posibilidad de expresarle a quienes

nos rodean que vivir adquiere un sentido distinto cuando desde el alma y los sentimientos se pone el mayor esfuerzo para hacer sentir a quienes nos acompañan en esta aventura, que los sueños se pueden materializar en hermosas experiencias de realización personal y colectiva que baña todas las áreas de nuestras vidas.

Uno de los aspectos que genera más sensación de desgaste en los educadores y educadoras es asumir cargas y tareas de manera poco equilibradas. Esto se presenta cuando no se practica dentro de la organización el direccionar de manera asertiva, en función del talento humano que se dispone y la poca claridad en los roles y funciones de cada miembro de los equipos de trabajo.

Formar para el empoderamiento garantiza que las responsabilidades se asuman desde el conocimiento pleno de las situaciones que se presentan en la realidad sobre la cual se actúa, y permite que cada miembro sea valorado desde sus capacidades favoreciendo la autoestima y la participación.

Para evitar el cansancio, desgaste y el agotamiento es necesario conformar un buen equipo de trabajo y poner en práctica un liderazgo colegiado, que asuma de manera equilibrada la identidad y el compromiso con la misión del Movimiento de Educación Popular Fe y Alegría.

Para generar empoderamiento, desarrollo personal y profesional de los equipos de trabajo es necesario direccionar los indicadores de logro, en función del reconocimiento de los talentos y competencias de las personas,

de esta manera el trabajo deja de ser una carga y se convierte en gozo.

### **Un trabajo en equipo que empodera**

Fe y Alegría promueve el trabajo en equipo para la construcción colectiva de su proyecto educativo. Reconoce la educación como continuo humano en el que aprendemos y desaprendemos conocimientos, habilidades–destrezas y actitudes, a sabiendas que cada experiencia va incorporando en nuestros sistemas nuevas formas de organizar los saberes. En este sentido, hace promoción y uso de la oferta formativa mediante cursos y comunidades de aprendizajes.

Trabajar en equipo requiere que nos permitamos crecer junto a otros y otras y aprender durante el recorrido. Cuando concebimos el trabajo desde el aprendizaje colaborativo, nos asumimos como fuente que emana elementos para nuestro desarrollo profesional y humano; junto a otros y otras, con sus diferentes recorridos de vida y diversos puntos de vista, vamos descubriendo múltiples posibilidades desde el diálogo cultural para la construcción de saberes y conocimientos.

Por esta razón, Fe y Alegría promueve la organización y sistematización del proceso de inducción y acompañamiento permanente de sus equipos de trabajo en cada instancia y centro educativo, como una estrategia para generar motivación, compromiso, identidad y empoderamiento de sus educadores y educadoras, al crear redes para el trabajo entre pares desde el pensamiento crítico-reflexivo sobre las prácticas.

## **Un trabajo en equipo que invita a la participación**

Conjugar el talento humano de manera asertiva, en la consecución de los objetivos estratégicos, requiere: a) del conocimiento del talento humano disponible para la acción transformadora que, desde Fe y Alegría, se promueve en las comunidades y sectores populares; b) direccionar las habilidades de los trabajadores y trabajadoras en función de los roles y tareas, con miras a ver materializados los sueños dibujados en la misión y visión, mediante el trabajo en equipo con identidad y compromiso.

Hacer vida el ideario implica una gestión del proyecto educativo abierta a la participación de un mayor número de voluntades, ideas y sueños para seguir encendiendo la llama de esa chispa que brotó del corazón generoso de nuestros fundadores e irradió con su luz de fe, alegría y esperanza a muchos rincones de América Latina, Europa y África.

Es así, desde cada experiencia de encuentro con los sectores populares, a través de los centros educativos, de los centros de capacitación y promoción social, de la radio y las diferentes iniciativas del Movimiento, que se construye en colectivo los proyecto de formación para toda la comunidad, promoviendo experiencias de participación y liderazgo con compromiso social.

## **El trabajo en equipo desde la inclusión**

La inclusión, como principio innegociable para Fe y Alegría, requiere del conocimiento de nuestra misión como educadores y educadoras populares, en la que vamos generando una manera distinta de abordar la reali-

dad de las personas, descubriendo y focalizando sus potencialidades y debilidades presentes en las situaciones del contexto. De esta manera, se concibe la acción como compromiso social para transformar desde adentro las condiciones de injusticia, desigualdad y prácticas de exclusión.

Desde la Educación Popular, el trabajo en equipo se construye día a día, compartiendo información de manera fluida, franca y directa con quienes convivimos en el Movimiento. Por ello, la necesidad de establecer relaciones fraternas y cercanas que permitan, desde el diálogo de saberes, aproximarse de manera significativa a las situaciones de vida, que se ponen de manifiesto en los colectivos sociales, mediante el trabajo colaborativo entre los diversos actores que hacen vida en cada instancia y centro (docentes, estudiantes, administrativos, obreros, familias y líderes comunitarios) implicándolos en la resolución de conflictos, a fin de garantizar la participación en igualdad de condiciones.

Un aspecto importante del trabajo en equipo es, sin duda alguna, la manera de establecer los acuerdos, cómo se generan los consensos y se toman las decisiones. En Fe y Alegría se promueven las decisiones colegiadas, es decir, las acciones necesarias a emprender se asumen como colectivas y acordadas luego de abordar diversas miradas, y se incorporan los elementos y complementos necesarios que cada integrante del equipo de trabajo aporta.

### **Un trabajo en equipo para la transformación**

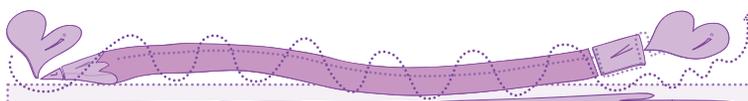
Ante cualquier realidad o situación nos relacionamos con los otros y las otras y allí nos sumergimos en la aven-

tura de deconstruirnos y construirnos como personas. Así, vamos incorporando nuevas experiencias y saberes que nos abonan el camino a la realización personal y colectiva.

Al entrar en la dinámica de trabajar para alcanzar las metas y propósitos trazados e identificados en equipo, vamos transitando dentro de un proceso que nos hace crecer, aprender, vivir y madurar; de tal manera que nos percatamos que hemos sido transformados en el recorrido, cuando estamos dispuestos a los cambios, ya que la vida se trata de eso, cambio y evolución permanente.

Si miramos en retrospectiva nuestros inicios en Fe y Alegría, podemos notar que nuestra visión y postura ante la vida ha tenido sus transformaciones; esto ha sido posible gracias al proceso de formación y acompañamiento que hayamos tenido por cuenta propia, a lo que hemos experimentado en las organizaciones en las que hemos participado o al haber transitado parte de nuestra historia de vida dentro del Movimiento que nos agrupa, en sus instancias y programas.

El trabajo en equipo permite apreciar nuestro recorrido desde una situación inicial, con unas características personales de entrada, hasta un resultado que incorporó en el trayecto nuevas formas y estrategias que se van construyendo junto a otros y otras que introdujeron elementos para la transformación.



### Reflexionemos

¿Qué elementos destacas de lo manejado en la clave del trabajo en equipo para mantenerte activo y propositivo como educador o educadora con más de diez años de servicio?

¿Qué aspectos de inclusión, participación, empoderamiento y transformación puedes identificar del trabajo en equipo que se promueve en el centro, instancia o programa al que estas vinculado como educador o educadora con más de diez años de servicio?

## 2.3. La comunicación al servicio de la resolución de conflictos

Saber escuchar es fundamental para tener una buena comunicación, es mucho más que oír al que está hablando, es acoger las palabras de los demás con atención. Cuando no escuchamos perdemos la conexión con las personas y el resultado es que el diálogo nunca llega a ser fluido y empático. En otras ocasiones sucede que queremos que nos escuchen antes de escuchar, y en esta insistencia perdemos un tiempo precioso para construir y alimentar las relaciones con las personas que amamos y compartimos.

En ambientes socio-afectivos favorables, generar un clima de confianza dentro de las organizaciones tiene un impacto determinante en la satisfacción de los trabajado-

res y trabajadoras, y su incidencia en la identidad y compromiso con la misión. Por ello, establecer una comunicación franca, fraterna y fluida con los actores que hacen causa común en los centros educativos e instancias de Fe y Alegría, favorece el abordaje e identificación de las debilidades, problemas y dificultades que se convierten en nudos críticos, que de manera determinante, afectan el logro de las metas trazadas.

Escuchar los planteamientos, necesidades y requerimientos de los educadores y educadoras favorece el diálogo de saberes y suman experiencias en la construcción colectiva de la calidad educativa. Una gestión directiva asumida por personas que privilegien lo humano favorecerá los procesos administrativos, pues al lograr que sus trabajadores y trabajadoras se sientan respetados y valorados pueden disminuir los inconvenientes que surgen en el cumplimiento de las responsabilidades contraídas, desde una relación laboral vista como misión compartida. Con base en lo anterior, la comunicación asertiva se convierte en un mecanismo idóneo en la mediación y resolución de conflictos dentro del Movimiento.

### **Una comunicación que empodera en la resolución de conflictos**

Hoy más que nunca la vorágine del día a día, la despersonalización y el consumismo hacen necesario establecer un diálogo asertivo y constructivo con las personas, en un mundo que llega a considerarlas como herramientas para la producción, generando relaciones cada vez más impersonales y con menos tiempo disponible para el encuentro con los otros.

Ante esta realidad, Fe y Alegría levanta la bandera de la Educación Popular, de educar para la vida, la justicia, la paz y la inclusión; y hacer viable una comunicación que, mediante el diálogo fraterno, sea capaz de elevar el espíritu en las relaciones. Para ello, promueve un ambiente de cooperación entre los actores que hacen vida en sus centros educativos, instancias y programas, como medio para aprender y crecer de manera colaborativa desde el diálogo de saberes, practicando la escucha activa.

En todas las formas de organización social es natural y positivo que se presenten situaciones conflictivas, puesto que permiten poner en práctica la mediación y establecimiento de acuerdos. El conflicto se percibe como una oportunidad para el aprendizaje incorporando nuevos elementos de análisis ante situaciones sobrevenidas y la generación de experiencias. Por ello, es necesario ver el conflicto como una manera de formar para el ejercicio de la ciudadanía aplicando habilidades comunicativas.

## **Comunicación y participación**

La acción de comunicar lleva implícita el encuentro entre diversos sistemas de valores, códigos de interacción y la intencionalidad con la que se comunica. En este sentido, establecer los mecanismos más idóneos para que ocurran las conexiones entre los intereses y necesidades de las personas, desde la Educación Popular, requieren del fomento de la participación del otro y aceptación de sus miradas y aportes.

Actuar de manera asertiva en la resolución de conflictos pasa por: reconocerlos, identificar los niveles de

responsabilidades de las partes y tener disposición para superarlos; de manera tal que aprendemos a partir de la experiencia, socializamos las estrategias usadas para afrontarlos, y revisamos de manera constante la elaboración de normas y acuerdos convencionales sobre derechos y deberes.

La construcción colectiva de la norma es un proceso que invita a la participación de estudiantes, docentes, administrativos/as, obreros/as y familias. De esta manera es posible: a) identificar los conflictos que se generan cuando se vulneran los derechos de los actores antes mencionados, b) restituir estos derechos; c) educar la ciudadanía a partir de la relación derechos – deberes, en un clima de escucha y participación.

### **Comunicación e inclusión**

La comunicación surge de la necesidad que tiene todo ser humano de expresarse. A través del acto de comunicar se socializan ideas, emociones y sentimientos mediante el uso de diversos lenguajes, ya sea oral, escrito, gestual y sus combinaciones. El deseo de interactuar y compartir lo que se piensa respecto a la vida, la familia, la profesión, el trabajo, la política, entre otros, desde los valores culturales compartidos, hace que constantemente se establezcan formas de organización para sentirnos acompañados.

En el plano organizacional, la comunicación debe procurar ser inclusiva para el logro de los propósitos y consecución de las metas. Cuando se excluye, se pierde toda posibilidad de crear unas condiciones favorables para el

desarrollo profesional de los trabajadores y trabajadoras, y se convierte en una causa de desmotivación, pérdida de compromiso e identidad.

En Fe y Alegría, teniendo la inclusión como principio, se acciona por el bienestar colectivo mediante la puesta en práctica de una comunicación incluyente que invita a la participación. En este sentido, se revisan y reflexionan las prácticas para establecer los correctivos, poniendo la comunicación al servicio de la resolución de conflictos, siendo fieles al ideario que nos identifica.

El sentirse acogido proporciona bienestar y satisfacción llegando a disminuir, en algunos casos, el agotamiento emocional y el síndrome de *burnout*, y acrecienta el nivel de realización personal.

### **Una comunicación para la transformación**

El encuentro con el otro, mediante el diálogo y la comunicación asertiva, favorece el proceso de crecimiento personal y organizacional, pues al generar las condiciones para que se establezca, como parte de la cultura del Movimiento, se convierte en una base sólida que fundamenta las interacciones entre las personas.

En Fe y Alegría, la comunicación debe llevarnos a la transformación a partir de las experiencias vividas durante los procesos de resolución de conflictos, ya que salimos fortalecidos y con herramientas para la construcción de la ciudadanía.

Una comunicación que transforma es aquella que hace salir lo mejor de las personas, que reconoce sus dones y

competencias desde la actitud de acompañar y caminar junto al otro, que mediante el uso de caricias positivas les permite afianzar la autovaloración y aceptar los aspectos a mejorar.



**Reflexionemos**

1. ¿Qué efectos favorables o desfavorables ha causado en tu recorrido de vida el tipo de comunicación practicado por el centro, instancia o programa al que estás vinculado como educador o educadora de Fe y Alegría?
2. ¿Qué aspectos de la comunicación (inclusión, participación, empoderamiento y transformación) te parecen necesarios hacer vida para mantenerte motivado dentro del Movimiento?

## 2.4. Ambientes socio-afectivos

A lo largo de nuestro recorrido de vida profesional, hemos transitado diversos caminos hasta formarnos como educadores y educadoras populares; así hemos hecho posible desde las prácticas el proyecto de Fe y Alegría en función al bienestar colectivo de tantos niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades.

Esta misión se asume desde la identidad con el Movimiento y el compromiso que genera el sentirnos parte y

albaceas de la obra de amor legada por el padre José María Vélaz s. j. y otros tantos fundadores en diversos países. A través de su testamento e ideario, orienta y exhorta a ser sujetos promotores de cambios y transformaciones en las comunidades donde desarrollamos nuestros proyectos de vida.

Cuando los trabajadores y trabajadoras pierden la motivación, ilusión y capacidad de soñar, emerge el desánimo, apatía y desmotivación. Tal vez sea consecuencia de la falta de valoración que tenemos hacia nosotros mismos, o quizás porque, en los lugares en los que desarrollamos nuestras autobiografías hay carencias afectivas y ausencia de relaciones interpersonales cercanas y horizontales que nos ayuden a mantenernos entusiasmados y enamorados con lo que hacemos a diario.

Para la construcción de la ciudadanía se nos plantea la necesidad de generar en nuestros centros educativos, instancias y programas de Fe y Alegría, ambientes socio-afectivos que permitan expresiones de confianza y relaciones fraternas como manifestación de amor y de cuidado; en tal sentido, nos tocaría revisar si en los proyectos de cada centro se atienden y hacen vida estos aspectos en función a la mejora permanente y el bienestar colectivo.

### **Un ambiente que empodera**

Generar un ambiente socio-afectivo favorable permite establecer relaciones sociales cercanas y solidarias al crear condiciones excepcionales para el desarrollo profesional de los equipos de trabajo mediante la promoción de un

clima intersubjetivo en el que se exprese libremente el reconocimiento y estímulo permanente, como expresión de realización personal. Es así como el ambiente también se convierte en un factor para el crecimiento y empoderamiento, pues:

- a) desde la gestión del proyecto educativo se empodera mediante la manera como se comunica la información;
- b) la formación empodera a través de un plan estructurado y organizado con base en las necesidades detectadas en el diagnóstico;
- c) el liderazgo empodera desde la coherencia entre el discurso y la práctica,
- d) la toma de decisiones empodera, ya que recoge de manera colegiada todas las miradas,
- e) las relaciones interpersonales empoderan, pues están bañadas por los valores del evangelio,
- f) el ambiente empodera con mensajes motivadores que hablan de respeto, cuidado por la gente y la naturaleza.

### **Un ambiente que promueve la participación**

El reconocimiento del otro, en una relación de confianza e interdependencia, es el norte para generar la participación. La confianza es un proceso que se va construyendo en la medida que somos coherentes con lo que decimos y concretamos en la práctica, y eso genera credibilidad y aceptación. Cuando sucede lo contrario, es

común observar en las actitudes de la gente decepción, falta de interés y desmotivación.

Una relación basada en la confianza establece la necesidad de creer en el otro que me acompaña y que este, a su vez, valore y crea en nuestras capacidades y potencialidades, construyéndose relaciones interdependientes orientadas hacia el bien común.

Cuando esto se hace vida, en los centros e instancias del Movimiento se caracterizan por poseer ambientes socio-afectivo favorables que promueven la participación e implicación en la construcción colectiva del proyecto educativo.

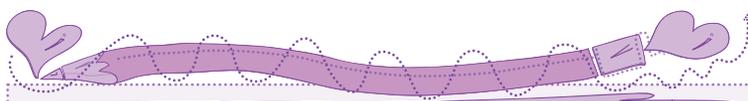
### **Un ambiente inclusivo**

Establecer relaciones de amor y cuidado dentro de la comunidad escolar favorece el principio de inclusión, pues desde esta mirada todos son parte importante en la organización. En este sentido, el ambiente es inclusivo cuando se dejan atrás los privilegios y nos asumimos como servidores y servidoras; cuando se atienden las necesidades de la gente y se garantiza el acceso, en igualdad de condiciones según el género, a los programas de bienestar e incentivos existentes; cuando se gestiona en función de la posibilidad de acceder a unos espacios dignos y confortables en todos los recintos para que se realice el acto educativo; y las aulas, laboratorios, talleres y oficinas se conviertan en ambientes promotores y generadores de aprendizaje, desde unas relaciones cercanas y fraternas.

Un ambiente socio-afectivo favorable es aquel que hace realidad la inclusión en el día a día, desde el convencimiento de que la construcción de la ciudadanía pasa por garantizar el enfoque de derechos,

### **Un ambiente para la transformación**

Transformar la manera como nos relacionamos requiere de una actitud de apertura hacia los cambios, reconocer que vamos construyéndonos de manera permanente y que las experiencias que vivimos se convierten en la gran maestra responsable de nuestro aprendizaje y crecimiento como personas. Son las personas quienes hacen los ambientes, cuando la comunidad escolar es un entorno apropiado para compartir emociones garantiza el crecimiento y la transformación de los equipos de trabajo. Un ambiente es transformador cuando deja a un lado la hostilidad, la desatención e improvisación y se presenta acogedor en las relaciones y en la atención. En él, la organización, planificación, dirección y control están encaminados en función a la identidad y compromiso con la misión del Movimiento Fe y Alegría.



### **Reflexionemos**

1. ¿Qué importancia le atribuyes al ambiente socio-afectivo que se genera en el centro, instancia o programa al que estás vinculado como educador o educadora?
2. ¿Qué aspectos de inclusión, participación, empoderamiento y transformación puedes identificar en el ambiente socio-afectivo que se percibe en el centro, instancia o programa al que estas vinculado como educador o educadora?

## **2. Misión, identidad y compromiso pastoral desde la Educación Popular**

### **Educar en clave pastoral**

En los centros educativos, instancias y programas de Fe y Alegría, la acción pastoralista es concebida desde la construcción colectiva del proyecto edu-comunicativo y la puesta en práctica de sus líneas de acción para la mejora permanente. De esta manera, y teniendo como base el ideario, la misión y visión, todas las propuestas de trabajo emprendedor tienen como norte seguir a Jesucristo como modelo, con acciones sencillas y cotidianas poniendo en práctica la escucha, procurando tener una mirada abierta a las necesidades que se observan y se sienten, y

aquellas que quedan atrapadas entre las motivaciones y entramados personales de las personas que se atienden.

De este modo, y con todos los sentidos dispuestos, lo pedagógico adquiere una mayor dimensión, convirtiéndose en el medio a través del cual podemos evangelizar; desde la concepción de llevar el Evangelio con nuestras actitudes y la práctica permanente, entendemos a Jesucristo como verbo y no como sustantivo; teniendo como fundamento los valores del Evangelio, ofrecemos una educación popular para la formación y transformación de los niños, niñas, jóvenes, participantes, padres, madres, responsables, docentes, administrativos, obreros y líderes comunitarios, con el propósito de impulsar unos objetivos educacionales centrados en la promoción de la conciencia socio-política, el aprender a aprender, el desarrollo de habilidades comunicativas e instrumentales básicas, el sentido de pertenencia e identidad, los usos de las Tecnologías de la Comunicación e Información.

Ser un Movimiento de Educación Popular con identidad católica y ecuménica es tener presente que todo nuestro quehacer debe reflejar los valores del reino, las acciones pedagógico – pastoralistas se conciben al unísono. Educamos en valores desde la promoción de los aprendizajes, se reconoce a la escuela y esta es reconocida como parte integrante de la comunidad, y a ella se debe, abriendo sus espacios para el encuentro y la acción misionera, con un ambiente motivador en cada aula, taller, corredor, salón, patio, oficinas, emisoras, entre otros, para que transmitan a Jesús Maestro. Lugar de acogida en el que todos y todas se sientan llamados desde el abrazo

fraterno, la sonrisa que estimula y la palabra que infunde aliento.

La acción pastoralista se concreta desde las siguientes dimensiones:

- Lo carismático o vivencia permanente de la fe que se profesa, alimentada por el estudio y conocimiento del Evangelio como medio para la fortaleza del espíritu, elemento transcendente del ser humano en relación directa entre la catequesis y la interpretación teológica que dota de significados e interpretaciones las acciones y enseñanzas de la Iglesia, adecuadas a los tiempos y realidades que se viven.
- Lo comunitario, que da sentido a la acción pastoralista, desde la visión de que el más próximo (prójimo) es un hermano, con el que se convive, valora y trabaja en conjunto, arropados por un proyecto común.
- El compromiso y servicio, con y para todos y todas, haciendo énfasis en las personas más vulnerables, sirve de ayuda o puente para que logren cambiar sus realidades, convencidos de que lo que nos impulsa a la acción es la fe en un Dios que enciende cada día la llama del servicio en nuestros corazones.
- Lo celebrativo como proceso vivido para fortalecer la fe y mantener claro el horizonte, recordando que somos hermanos y hermanas fraternos. De esta manera compartimos las alegrías de la gente y también lloramos junto a ellas sus tristezas, padecemos sus dolores e infundimos la fortaleza y valor necesarios para sobrellevarlas.

El proyecto educativo pedagógico – pastoral del centro, instancia o programa, se construye con la mirada y participación de todos los actores; de esta manera se responde a sus necesidades, se abordan los problemas existentes en el entorno, tanto interno como externo, estableciendo líneas de acción pastoralista desde todos los ámbitos, dimensiones o procesos, para la formación y atención permanente de todos los destinatarios y destinatarias, transformándola en una comunidad de vida y para la vida.

En la gestión del proyecto educativo pedagógico – pastoral del centro, instancia o programa, es necesario ir acompañando a los co-gestionarios en el crecimiento de las experiencias de fe y vida.

Se trata de ayudar a crecer de manera colectiva en la acción pastoralista, desde la mirada de la reflexión permanente sobre las prácticas, mediante la toma de conciencia sobre la necesidad de un trabajo organizado, planificado, direccionado, evaluado y retroalimentado de manera constante, teniendo como norte el ideario de Fe y Alegría, la misión y visión, como elementos que clarifican nuestro norte. Cuando las tempestades enturbian el horizonte y nos hace perder el rumbo, entonces Jesús, el Buen Pastor, nos lleva al redil.

Como animadores y animadoras de la acción pastoralista, debemos tener presente las funciones que estamos llamados a cumplir en las instituciones educativas, instancias y programas, desde la entrega en el servicio, “En todo amar y servir”, enmarcando nuestro caminar como una oportunidad que Dios nos presenta para ayudarle,

junto a otros y otras, en la construcción del reino de justicia y paz aquí en la Tierra. Para ello, debemos garantizar que la pastoral impregne todo el quehacer educativo de la institución y expresión del Movimiento, acompañando los procesos de crecimiento personal – espiritual de todos los actores que hacen vida común, promoviendo espacios de encuentro en y desde la fe, con dinamismo, asertividad y un profundo compromiso cristiano.

### **Equilibrio entre misión y vida personal**

Reconocer a Jesús como centro y motor de nuestras vidas es acercarse a su obra y su manera de relacionarse con la gente de su tiempo y que nos ha quedado descrita en los Evangelios, mostrándonos a un Dios–amor, encarnado en su hijo, sufriendo junto a otros sus dolores, penas y necesidades, alegrándose por sus cambios y corazones nobles. Es observar en las obras el camino que debemos transitar como cristianos y cristianas comprometidos y es descubrir el rostro humano de Jesús en los rostros de los más necesitados y excluidos.

Aproximarse al significado de Jesús de Nazaret en la vida de todo cristiano y cristiana es mirar su vida aquí en la Tierra, a la familia que escogió el Dios Padre para cumplir su misión con la humanidad, su obra más amada. Es descubrir a un Dios humano y humilde, interesado en que la gente volviera su vista hacia a él, desde el auto-convenimiento de que solo el amor hace posible los cambios y un mundo mejor.

Descubrir que, desde la sencillez y valoración de las personas más pequeñas y excluidas, emerge la grandeza

de un Dios amoroso y compasivo, interesado en las necesidades y dificultades de la gente. Es así como elige personas sencillas, a un carpintero y una hija de pastores, para que sean sus padres; un pesebre, lugar sin comodidades, para nacer entre los hombres y las mujeres. Desde ese momento nos hace entender que el centro de la acción, salvadora y reconciliadora de Jesús, hijo de Dios, está centrada en lo que verdaderamente importa, el corazón de la gente, no sus posesiones o riquezas.

Así descubrimos a un Jesús humano e inclusivo, que es cercano al ser humano pecador, débil, enfermo, abandonado, a los que no tienen voz, porque nadie les escucha o porque le han negado ese derecho. Un Jesús que se manifiesta en el día a día, con su acompañamiento en sus diversos momentos y situaciones, que se regocija en el buen obrar, en cómo esto va transformando y tocando nuestras vidas cuando somos cercanos a las necesidades sociales, económicas, espirituales y afectivas de tantas personas que están a nuestro alrededor en la escuela, obras, instancias y programas (niños, niñas, jóvenes y sus padres, madres o familiares, docentes, personal administrativo y obrero), cuando vemos que, desde nuestra misión como educadores o educadoras populares, vamos incidiendo de manera positiva en el cambio y transformación de las realidades adversas que viven muchos de nuestros “pequeñitos”.

Descubrimos a un Jesús guiándonos en sus brazos, cuando el dolor y los tiempos de crisis nos hacen flaquear, al sentirnos sin fuerzas para continuar, pero que, a la vez, nos recuerda que está allí contigo, con nosotros, sosteniéndote y sosteniéndonos en sus brazos, para que siga-

mos en la misión de hacer posible su reino de justicia y paz. Un Jesús que nos anima a denunciar las injusticias y desigualdades, a trabajar por una comunidad más justa y más humana, a hacer que la escuela sea un hogar"... para la niña triste, que no conoció el cariño, para el huérfano cuya universidad ha sido el desamparo, para los que no tienen voz que les defienda, para los que nunca han visto una casa donde habita el amor" (Vélaz, 1980).

El crecimiento humano como proceso que conduce a la realización personal va de la mano con el crecimiento espiritual, como parte indivisible de esta condición como seres trascendentes. Es así que en el desarrollo de la personalidad intervienen una serie de factores que impregnan de significados los modos de ser y actuar en las personas, entre estos: la historia de vida, las relaciones con los otros, la influencia del grupo e instituciones como la familia, la escuela y la Iglesia.

Lo que impulsa a la acción en las mujeres y los hombres es el grado de motivación interna que les permita acceder o acercarse a sus más anheladas realizaciones, metas u objetivos; y esto va acompañado inexorablemente de la interacción y la realidad personal con las situaciones de vida de los otros y las otras.

Cuando la realidad nos interpela y nos sentimos cuestionados por ella, se van generando procesos de reflexión que nos conducen al análisis de nuestras acciones, las contextualizamos, tratamos de comprender sus porqués y, al sensibilizarnos ante los hallazgos, introducimos los cambios necesarios que nos permitan superar esos mie-

dos, temores y debilidades. En ese caso se podría decir que hemos avanzado en nuestro crecimiento humano.

Ahora bien, cuando los cambios están conducidos desde el discernimiento espiritual, desde nuestra acción como cristianos, la luz del Evangelio y sus enseñanzas, van redimensionando las actitudes en función de lo que haría Jesús en nuestro lugar, pensar, sentir y actuar tal como él lo haría; en este caso, hablaríamos de crecimiento espiritual, entendido como seguidor de Jesús y sus enseñanzas, el proceso que lleva a descubrir su rostro en el rostro de la gente y sus realidades y actuar en consecuencia. Nos despojamos de las ataduras o corazas que nos impiden mostrar a ese Jesús hecho carne y sangre por nosotros. Y estamos dispuestos al crecimiento humano y espiritual es aceptar la realidad, comprenderla e interactuar con ella y en consecuencia llegar a transformarla, en función a la relación individuo-colectivo.

Un rasgo del crecimiento humano y espiritual es actuar con libertad y esto se logra cuando nuestras acciones están impulsadas desde el conocimiento de la realidad personal y colectiva. Somos libres de manifestar nuestras opiniones, sentimientos y emociones sin sentirnos limitados o coaccionados. Libres para ser nosotros mismos actuando ante otras realidades, sin perder de vista lo que somos. Finalmente libres en decidir en consecuencia.

## **El centro educativo como espacio para la inclusión en la común-uniión espiritual**

El compromiso con el servicio a La personas más necesitadas es la misión que tenemos como centros, instancias y programas, de Fe y Alegría, obras de la Iglesia. En este sentido, las acciones que se emprenden desde el proyecto edu-comunicativo deben responder a la realidad y necesidades presentes en las comunidades a las que llega la misión transformadora de la Educación Popular, cuya finalidad es ofrecer las herramientas fundamentales para que, desde el reconocimiento de Jesús Maestro y los valores proclamados y vivenciados en su Evangelio, los niños, niñas, jóvenes, participantes, madres, padres, representantes, responsables, familias, docentes, personal administrativo y obrero, vecinos y vecinas, que son atendidos desde las obras, encuentren en la educación-formación, la vía para hacerse personas más humanas y trasciendan de lo personal a la valoración del bien común.

Una educación que, desde el abordaje de la integralidad de la persona en la generación de conocimientos, destrezas y actitudes, les permita sentir un crecimiento espiritual y ético, que pone al servicio de su entorno inmediato y su familia, pero que atiende y se involucra en la construcción de un presente y futuro mejor en sus comunidades. En este sentido, asumir la identidad de ser parte de la Iglesia se hace cada vez más imprescindible para seguir edificando junto a otros y otras caminos de esperanza y fe en un mundo mejor, partiendo de la premisa que expresa: si transformamos y enriquecemos la mente, corazón y manos de hombres y mujeres, pode-

mos cambiar los pensamientos, sentimientos y acciones por un mundo mejor, más humano y más fraterno.

Lograr las condiciones para el desarrollo de la pastoral en los centros educativos, instancias y programas, requiere mucha claridad, identidad y compromiso de quienes hacen vida el proyecto. Asimismo, una fe inquebrantable, una gran fortaleza espiritual y el desarrollo y puesta en práctica de un trabajo en equipo colectivo y colegiado, que permita formar los liderazgos necesarios para acercarnos al ideal de escuela necesaria de calidad formadora para la vida en comunidad, desde los valores del Evangelio.

Tener a Jesús como modelo es seguir sus pasos y practicar sus acciones, reaccionar ante los acontecimientos tal como él lo haría, situarnos en su perspectiva, desde su amor infinito, con una apertura hacia el otro, que es el más próximo, el hermano o hermana; anteponer a la persona, en lugar de los prejuicios sociales, culturales y políticos. Solo de esta manera estaremos manifestando a un Jesús verbo y no sustantivo, que es lo que hace que, en las relaciones, la gente se sienta acogida y valorada y, por tanto, genere la conexión necesaria para tocar los corazones y pueda ocurrir la conversión, tal como lo hizo con la Samaritana.

Comunicar a un Jesús cercano y abierto es contribuir a propiciar los cambios internos en las personas, desde la aceptación, para que reconozcan lo maravilloso de su obra, impregnada por su amor a la humanidad; es dejar que el Espíritu Santo obre, les y nos sorprenda, tal como hizo con Nicodemo. El encuentro con ese Dios–amor, en-

carnado en Jesús, permite la conversión y transformación de las vidas de las personas, tal como lo hizo con Zaqueo, quien nació de nuevo.

En síntesis, generar un clima intersubjetivo favorable en el centro educativo, instancia o programa, resulta aún más significativo cuando está bañado por una pastoral educativa de acompañamiento, comprometida y cercana.

Amar es el sentimiento que nos impulsa en la vida, es saber que tenemos la posibilidad de expresarle a quienes nos rodean que vivir adquiere un sentido distinto cuando desde el alma y los sentimientos se pone el mayor esfuerzo para hacer sentir a quienes nos acompañan en esta aventura, que los sueños se pueden materializar en hermosas experiencias de realización personal y colectiva que baña todas las áreas de nuestras vidas.

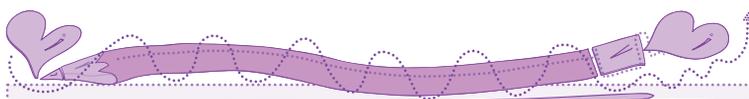
Amar es conectarnos con las emociones y establecer equilibrio entre los pensamientos, sentimientos y su reflejo en las acciones. Amar es aceptación personal y reconocimiento de lo que somos y de quienes transitan junto a nuestras almas, la inagotable fuente de oportunidades que es la vida.

Amar es decir un te amo a tiempo, es no dar por sentado que quienes están a nuestro lado lo saben, pues muchas veces al no manifestar los afectos, perdemos la oportunidad de construir relaciones sólidas y duraderas. Amar es

alegría, es bendición, es compartir, es acción. Por eso ama a tu pareja, a tus hijos, a tu familia, a tus amigos, a tus compañeros y también a aquellos que te ven como enemigo, pues es la forma más cercana al mandamiento divino.

Amar es experimentar ese bienestar que nos hace respirar felicidad y verla en cada cosa que nos acontece, pues aunque algunas no sean favorables, nos fortalecen y llenan de aprendizajes para el crecimiento humano. Amar es establecer un diálogo fraterno y sincero entre los corazones, es agradecer al Ser Supremo la oportunidad de conocer a tantas personas maravillosas que con sus historias de vida auestas, nos proporcionan nuevas miradas para el entendimiento y comprensión de lo que vivimos a diario.

Profesor Jesús Reyes,  
Fe y Alegría-Venezuela



### **Reflexionemos**

1. ¿Qué efectos ha tenido la práctica de experiencias de crecimiento espiritual durante tu recorrido como educador o educadora?
2. ¿Han favorecido tu proceso de automotivación, identidad y compromiso con el Movimiento?



## VUELTA A LA PRÁCTICA

### 1. De la metáfora a la vida cotidiana

En la mente, el corazón y las manos transformadoras de los educadores y educadoras con más de diez años de Fe y Alegría están grabadas y resuenan permanentemente las invitaciones de Vélaz a soñar, a atreverse, a hacer que la chispa llegue al incendio, a levantar la bandera por la educación de las personas más empobrecidas. Todas estas expresiones son metáforas del compromiso en la organización; de hecho, el Movimiento constituye una metáfora de la organización que va más allá de otras figuras organizacionales como “el cuerpo” o “la máquina” que ponen de manifiesto las estructuras y su funcionamiento... Fe y Alegría es esencial, organizacional y metafóricamente “movimiento”.

Muchas personas consideran que las metáforas son figuras que encuentran su espacio natural en la poesía y la

literatura; más aún, generalmente se consideran de uso exclusivo del lenguaje. Sin embargo, las metáforas van más allá del intelecto y hacen parte de los pensamientos, sentimientos y acciones; los conceptos que se movilizan en nuestro pensamiento no son materia exclusiva del lenguaje, ya que ellos organizan y estructuran nuestra vida cotidiana, definen nuestro contexto, la forma de interactuar en nuestro propio ambiente y de relacionarnos con las demás personas en nuestro entorno; en este sentido, Lakoff y Johnson (1980) afirman:

“Nuestro sistema conceptual ordinario, en términos del cual pensamos y actuamos, es de naturaleza metafórica.

Así que nuestro sistema conceptual desempeña un papel central en la definición de nuestras realidades cotidianas. Si estamos en lo cierto al sugerir que nuestro sistema conceptual es en gran medida metafórico, la manera en que pensamos, lo que experimentamos y lo que hacemos cada día también es en gran medida cosa de metáforas”. (p. 39)

De esta forma, las metáforas están vinculadas con la realidad y el contexto, como nuestra propuesta metodológica formativa, que parte de la vivencia y práctica de los educadores y educadoras (contextualización y problematización) para luego conceptualizar (profundizar y contrastar saberes) y retornar a la práctica y vida cotidiana para generar cambios y transformaciones. En consecuencia, ahora nos proponemos volver a la práctica y a la vida cotidiana para promover cambios y transformaciones a

partir de lo reflexionado sobre el Movimiento y la vinculación comprometida o *engagement*.

Volviendo a las metáforas, debemos afirmar que en este tipo de conceptos encontramos una base experiencial, coherencia y sistematicidad (Lakoff y Johnson, 1980). Por ejemplo, cuando usamos las metáforas orientacionales “arriba” y “abajo” encontramos que estar alegre y feliz es “arriba”, o estar triste es “abajo”; incluso, la depresión o estar “abajo/bajito de nota” es un concepto que parte de la base experiencial y física de caminar con la cabeza agachada y los hombros encorvados, y que, además, encuentra toda una lógica en el sistema de metáforas y significados.

A partir de estas ideas comprendemos que la educación tradicional o “bancaria” se ha concebido amparada en la metáfora del recipiente, por eso el énfasis en “llenar de contenidos”, avanzar en “niveles”, afirmar que los argumentos tienen “sustancia” o son “vacíos”; en contraosición, la Educación Popular que promueve Fe y Alegría, nace de la concepción metafórica de “movimiento”. Por tal razón, desde la base experiencial y la coherencia sistemática, se entiende que moverse implica “cambio”, “transformación”, “procesos”, “orientación”, “sentido”, tener puntos de “partida”, “sueños y metas”, “misión y visión”, tener “acompañamiento” y “seguimiento”. Además, la concepción metafórica de movimiento implica un desplazamiento en tiempo y espacio mediante las metáforas orientacionales: “vamos a salir a la calle”, “salgamos a visitar las familias”, “ir del centro a la periferia”, “vamos al encuentro con los de abajo”, “formar y construir el futuro”, “entrar en el proceso de calidad”.

Por estas razones de experiencia y coherencia, nada más pertinente que evocar las invitaciones de Vélaz a soñar, atreverse, tomar la bandera, hacer que la chispa llegue al incendio, y las más recientes, en boca de algunos educadores y educadoras, indicando que frente a las situaciones de injusticia, inequidad y desigualdad un educador o educadora popular no puede permanecer apoltronado, inamovible y estático, tiene que ponerse en marcha para buscar las transformaciones necesarias.

Por lo tanto, es hora de pasar de lo reflexionado a la realidad de nuestro contexto y ponernos en movimiento; ahora implica pasar de la metáfora y el universo conceptual a la vida cotidiana.



### **Comprometámonos**

El objetivo de esta actividad es revisar los aprendizajes desarrollados a lo largo de este proceso reflexivo sobre el Movimiento y la vinculación comprometida. Por esta razón te invitamos a hacer vida las siguientes reflexiones:

1. Antes de comenzar a leer este material, ¿cuáles eran tus concepciones sobre “movimiento” y “compromiso”?
2. ¿Qué elementos conceptuales te aportó el presente material?

- a. En la contextualización:
  - b. En la problematización:
  - c. En la profundización:
3. Realiza dos mapas conceptuales: uno para la palabra “movimiento” y otro para la palabra “compromiso” y ubica allí las diferentes metáforas y conceptos que encuentres desde tu experiencia y desde lo reflexionado en este material.
  4. ¿Qué aspectos conceptuales cambiaron con relación a las concepciones que tenías inicialmente sobre “movimiento” y “compromiso”?
  5. A partir de lo reflexionado en las anteriores preguntas, establece los siguientes compromisos para la vida cotidiana y tu práctica educativa.
    - Porque quiero estar en continuo movimiento en mi vida personal me comprometo a:
    - Porque entiendo las implicaciones de estar en movimiento en mi vida familiar me comprometo a:
    - Como educador o educadora con más de diez años de servicio, responsable de estar en movimiento y de vincularme comprometidamente en Fe y Alegría, asumo los siguientes compromisos:

## 2. Avivar, refrescar, reinventarse

La rutina es un concepto marcado por la ambigüedad; en nuestros contextos es frecuente escuchar decir a algunas parejas “lo nuestro ya no es amor, es solo rutina” y, por otro lado, escuchamos que numerosos jóvenes amantes de los ejercicios físicos afirman que “gracias a su rutina pueden permanecer en forma”. Para un educador o una educadora con más de diez años de servicio, la rutina puede significar la construcción de saberes desde la experiencia siempre y cuando se haya reflexionado constantemente la práctica, o estará en camino hacia el agotamiento y pérdida de sentido con respecto al ser y quehacer de los educadores y educadoras; por esta razón, para asumir la rutina como una posibilidad de construcción, consideramos fundamental volver a nuestra vida cotidiana mediante las opciones y actitudes de avivar, refrescar y reinventarnos permanentemente.

Sin lugar a dudas, un educador o educadora que experimenta la madurez profesional debe “avivar” constantemente el fuego y la pasión de su vinculación comprometida. La metáfora lleva en sus entrañas dos acciones, remover la base y airear; de la primera dinámica se desprende el compromiso de revisar nuestras concepciones, nuestras prácticas en contexto y nuestra historia personal o autobiografía; de la segunda, se asume la necesaria tarea de profundizar esas concepciones y prácticas por medio del contraste con otros saberes a través de la formación permanente (que permite nuevos aires) y, además, la tarea de encontrar significado (orientación y sentido) desde la espiritualidad asumida por el Movimiento; no ol-

videmos que espíritu se traduce como viento, aire, soplo, aliento que da vida, pero que también moviliza e impulsa dinámicamente.

Por su parte, “refrescar” viene a significar la búsqueda de la frescura e implica la tarea de renovar y actualizar nuestros saberes, recuerdos, sentimientos y conocimientos. Es el compromiso profesional por estar en permanente búsqueda y necesaria actualización. Frente a la rutina que tiende a “desgastarnos” o “quemarnos” se impone la invitación a ser verdaderos “oasis” de la educación. Algún facilitador o facilitadora comentaba alguna vez, mientras mostraba un vaso con agua a sus participantes, que se podía dar de beber a los demás y refrescarlos, pero que si no se renovaba permanentemente el agua, esta se acabaría y después de esto se empezaría a ofrecer el cortante vidrio y se haría más daño que bien. Es decir que “refrescar” implica estar abiertos a renovarnos constantemente para que nuestros procesos educativos sean verdaderamente agradables, “frescos”, renovados en sus formas, metodologías y expresiones.

“Reinventarse” es un ejercicio necesario para nuestra sociedad en permanente cambio y transformación, es decir, en movimiento. Esta dinámica implica que nos conozcamos a nosotros mismos (interioridad) y el contexto (lo exterior), ya que generalmente la “reinención” debería ocurrir cuando las personas se enfrentan a cambios importantes en su vida o en su contexto.

Las condiciones físicas, y las experiencias que sustentan esta metáfora de la “reinención”, son las que se presume pueden experimentar los educadores o educado-

ras con más de diez años de servicio, mucho más si están en continuo movimiento; por ejemplo, respecto a la vida familiar hay quienes se habrán mudado con una pareja, hay quienes asumen el compromiso de la paternidad/maternidad o, incluso, quienes ya llegan a ser abuelos y abuelas, hay quienes trabajan en sus duelos por la pérdida de seres queridos, los que trabajan en asumir la separación o divorcio de sus parejas o hijos, y hay quienes están asumiendo la soltería o la independencia económica como una opción de vida. En el campo profesional, los educadores y educadoras se enfrentan a continuos cambios en las políticas educativas, en las leyes de educación, en los nuevos currículos, incluso a recortes o ajustes presupuestarios que movilizan la zona de confort; todo esto sin hablar de las variaciones del contexto que, desde los procesos acelerados de globalización, demandan el desarrollo de nuevas capacidades; un ejemplo de ello es el reto de asumir la sociedad del conocimiento y las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación que deberían generar nuevas formas de relacionarse entre los y las estudiantes “nativos digitales” y los educadores y educadoras generalmente “migrantes digitales”.

Definitivamente en diez años, a la velocidad que marchan nuestras sociedades, cada persona debe enfrentarse al reto de reinventarse, por el presente y por la construcción del propio futuro. En este sentido, nos ilustra muy bien un relato oral que se menciona con frecuencia en diferentes cursos y seminarios de autoayuda, la parábola del águila que se transforma.

La historia cuenta que, al llegar a la edad de cuarenta años, las águilas envejecidas comienzan a enfrentar gran-

des dificultades que afectan su vida; volar se les hace difícil porque sus alas se han tornado pesadas y de plumas gruesas; también experimentan dificultades para alimentarse y sobrevivir, ya que su pico largo y puntiagudo se torna contra su propio pecho; sus uñas se vuelven débiles y sus garras se endurecen perdiendo la flexibilidad necesaria para atrapar a sus presas, además su vista va perdiendo la capacidad de distinguir sus presas a lo lejos.

La parábola afirma que el águila se enfrenta a dos alternativas, morir o enfrentar un doloroso proceso de renovación de 150 días. La que asume el reto de reinventarse se aparta solitaria a una alta montaña, y allí en su propio nido, dejando de lado su necesidad de volar, comenzará su tarea de renovación: golpeará su pico contra el paredón de la montaña hasta conseguir arrancarlo, luego esperará el nacimiento de un nuevo pico con el cual desprenderá las uñas de sus garras y cuando éstas vuelven a salir desprenderá con ellas, una a una, las plumas viejas de sus alas; así, durante cinco meses, hasta que sus plumas están listas y con ellas limpia sus ojos renovando su visión; entonces, levanta de nuevo su vuelo raudo sobre el infinito cielo y se dispone a vivir otros cuarenta años más de vida.

Evidentemente ese no es el ciclo natural de las águilas; además, podemos afirmar que se encuentran muchas similitudes con el mito del Ave Fenix o Bennu egipcio, ya que, en las descripciones más antiguas, se trata de un ave similar al águila que emprende un viaje cada quinientos años y renace de sus propias cenizas. Sin embargo, el relato es pertinente e inspirador para los educadores y edu-

cadoras con varios años de servicio que se enfrentan a los continuos cambios en sus contextos.

A partir de estos relatos podemos iniciar un proceso de reflexión y vuelta a la práctica preguntándonos ¿Qué significa recrearse de las propias entrañas o renacer de las propias cenizas? Sin lugar a dudas, los propios procesos de cambio, transformación, innovación o reinención deben brotar de la interioridad, del propio contexto y de la propia historia de vida cuando se asume de forma reflexiva.

Una de las claves de este proceso es la creatividad. Re-crearse expresa el doble sentido del qué y el cómo, es decir “crear-se” nuevamente pero de forma divertida y agradable; y, para ello, el contraste de saberes juega un papel singular. Este aspecto se figura en la parábola del águila que se transforma mediante la actitud de enfrentarse o golpearse con la pared de la montaña para cambiar el pico. Por esta razón, y para favorecer los procesos de innovación, reinención y creatividad es recomendable salir de los manuales tradicionales para buscar personas con otros saberes, de otras disciplinas, con otras visiones del mundo; organizar continuamente lluvias de ideas, participar en las comunidades de aprendizaje y de práctica en los centros educativos, analizar desde diversos puntos de vista, pensar diferentes tipos de soluciones a los distintos problemas, en definitiva mantenerse pensando a diario desde ideas novedosas.

Así podemos empezar a cambiar nuestras propias concepciones y discursos, ¿nuevo pico?; mantener nuestros sueños y metas con visiones coherentes a nuestras opcio-

nes, ¿nuevos ojos, nueva mirada?; repensar y reelaborar estrategias desde los principios de la Educación Popular que nos lleven a hacer realidad nuestros sueños; ¿alas de libertad?; y flexibilizar los procesos para asirnos al contexto y responder a sus exigencias sin desprendernos de él, con la valentía de quien se atreve y toma la bandera, ¿nuevas garras?



### **Refresquémonos**

El objetivo de esta actividad es motivar un proceso de reflexión transformativa sobre la base de tus sueños, concepciones, prácticas y compromiso, contrastando el pasado con el presente y visualizando a la vez tus compromisos de cambio. Para ello, retoma tu autobiografía donde has venido escribiendo desde diversas miradas tu historia de vida, y a partir de lo reflexionado a lo largo de ese proceso, responde las interrogantes que aparecen en el cuadro.

**Como el águila que se transforma**

	<b>Antes de entrar a Fe y Alegría</b>	<b>En Fe y Alegría y Actualmente</b>	<b>Qué debo "avivar", "refrescar", "reinventar"</b>	<b>¿Cómo lo haré?</b>
<b>Mis sueños</b>				
<b>Mis concepciones y discurso</b>				
<b>Mi práctica</b>				
<b>Mi Familia</b>				
<b>Mis compromisos</b>				

### 3. Inspirar, orientar y acompañar

Un educador o educadora con más de diez años de Fe y Alegría debe ser una fuente de inspiración para el centro educativo, sus historias de vida y prácticas se constituyen en signos y señales que muestran el camino, por eso su tarea de “dirigir”, “orientar” y “acompañar”, todas ellas metáforas del movimiento.

Muchos educadores y educadoras, a pesar de llevar muchos años ejerciendo su servicio, no se han preguntado sobre el sentido de lo que hacen, ni para qué lo hacen. Consideramos que en la madurez profesional debemos estar claros en el “por qué” y “para qué” de la educación. Este ejercicio es fundamental frente al activismo y la desarticulación de procesos que se generan en muchos centros educativos debido a la carga externa de compromisos, que se impulsan desde diferentes frentes y de las propias demandas internas.

Nosotros consideramos que un educador o educadora con más de diez años de servicio debe contribuir a orientar y articular procesos, debe ser un investigador o investigadora de sus propias prácticas, un agente creativo que busca la constante innovación educativa derivada de su experiencia, un acompañante de los nuevos educadores y educadoras, y un movilizador de conciencias hacia la construcción de políticas educativas acordes con la equidad y la justicia educativa, pensando la educación desde los problemas y necesidades de los y las estudiantes y su contexto. Pero, ante todo, un educador o educadora con más de diez años de servicio debe inspirar a su entorno desde sus opciones fundamentales de vida, inspirar con-

fianza, amor, valores y compromiso. Inspirar desde su empatía más que desde su simpatía, inspirar para la continua mejora personal y profesional; de hecho, cuando trabajamos por ofrecer lo mejor de nosotros mismos atraemos de manera natural a otras personas que nos seguirán ayudando a dar lo mejor para la construcción de nuevos horizontes.



### **Atrevámonos**

El objetivo es realizar una propuesta formativa sobre el compromiso en el Movimiento (vinculación comprometida o *engagement*) dirigida a los educadores y educadoras con menos años de experiencia. Para organizar esta actividad debes tener en cuenta tanto la autobiografía como los diferentes aspectos reflexionados a lo largo de este material.

1. Retoma la autobiografía e identifica los principales aspectos reflexionados a lo largo de este material.
2. A partir de la metáfora del viaje (movimiento) te invitamos a presentar desde la autobiografía los principales aprendizajes sobre vinculación comprometida en el Movimiento.

- a. Prepara y planifica la sesión adecuadamente. Organiza con el equipo directivo e invita a tus compañeros y compañeras.
- b. Para presentar la autobiografía desde la perspectiva del Movimiento se puede asumir como ejemplo “el viaje en tren” y a cada estación se le asignan los diferentes momentos, circunstancias de la vida en el Movimiento con los respectivos aprendizajes. Igualmente, se puede pensar en la ruta que ha recorrido un automóvil con sus avances y dificultades y los aprendizajes ligados a la ruta; o sencillamente se puede describir el viaje de un caminante y su paso a paso en movimiento y los acompañantes en ese peregrinar. Cada uno de estos ejemplos puede ser acompañado de las respectivas imágenes, fotos y evidencias.
- c. La sesión formativa puede ser desarrollada en un salón o se puede hacer creativamente recorriendo diferentes espacios del centro educativo... en movimiento.
- d. Es importante generar un diálogo abierto sobre lo que el centro educativo debería tener en cuenta para vivir el compromiso en Movimiento.

#### 4. ¿Qué podemos hacer “en” y “desde” la organización? Nuestro compromiso para vivir y convivir en Movimiento

Luego del proceso de formación experimentado y conscientes de que nuestros aportes son de un valor incalculable para Fe y Alegría, pues somos parte y actores de primer orden en esta obra de amor, soñada y hecha realidad por el padre José María Vélaz y otros tantos fundadores en países de América Latina, Europa y África, debemos disponernos para concretar cómo nos proyectamos hacia el futuro, y qué podemos hacer para alcanzar las transformaciones que nos permitan lograr lo que esperamos en nuestra vida personal, en los centros educativos y en nuestras comunidades.

En la anterior actividad, realizamos un ejercicio desde nuestra autobiografía o historia de vida para reflexionar con nuestros compañeros y compañeras y sensibilizar sobre la necesidad de la vinculación comprometida *engagement* en el movimiento de Fe y Alegría; sin embargo, es necesario seguir concientizando y orientando desde la perspectiva de la Educación Popular los distintos procesos para que todos permanezcamos “enganchados” y a la vez prevengamos el *burnout*. Este proceso de acompañamiento es uno de los compromisos que los educadores y educadoras con más de diez años de servicio deberían asumir “en” y “desde” el Movimiento.

Hay mucho por hacer “en” cada centro educativo de Fe y Alegría, tanto que por eso apostamos a trabajar planes de mejora y estar en permanente búsqueda de la calidad educativa. Pero, además, tenemos mucho que hacer

“desde” el Movimiento, ya que este constituye una gran plataforma de acción que moviliza personas y recursos para la justicia educativa a través de distintos programas y diferentes actividades en los más variados escenarios que van desde el contexto local hasta el amplio contexto internacional mediante la conformación de las redes de educadores y educadoras de Fe y Alegría en los distintos países. Desde el Movimiento hay lugar y espacio para alzar la voz junto a los más empobrecidos y empobrecidas, en palabras de Vélaz: es necesario atreverse y levantar la bandera.



### Propongamos

Organiza un nuevo diálogo con los educadores y educadoras del centro educativo (puede ser como segunda parte, después de la sesión de formación sobre la vinculación comprometida en el Movimiento desde la autobiografía). El objetivo de esta actividad es concretar propuestas para mejorar nuestra vivencia y convivencia en el Movimiento.

1. Proponemos planificar y realizar una sesión en la cual se utilice la metodología que venimos desarrollando:
  - a. **Contextualizar** partir de la realidad del propio contexto y centro educativo.

- b. Problematizar** desde las propias concepciones y prácticas, las dificultades, los avances, las tensiones entre la realidad y lo deseado.
- c. Profundizar**, se pueden contrastar los saberes de la práctica con algún video, materiales impresos o las ideas y textos que nos hayan llamado la atención en este módulo.
- d. Planificar el cambio** mediante algunas acciones concretas que fortalezcan las líneas de acción de nuestros planes de mejora.

Antes de concretar, priorizar y planificar las acciones, te invitamos a generar una lluvia de ideas sobre los diferentes tipos de Zactividades que se pueden realizar en tu centro educativo y que pueden contribuir a la mayor vinculación comprometida de los educadores y educadoras “en” y “desde” el Movimiento. Para este fin, hemos elaborado un cuadro que contiene los diferentes aspectos y los ejes transversales desde la Educación Popular que consideramos importantes para la vivencia y convivencia comprometida desde Fe y Alegría. Te invitamos a ubicar las distintas propuestas que se generen durante la lluvia de ideas, en el espacio correspondiente.

<b>Actividades que pueden servir en nuestro centro educativo para vivir y convivir el compromiso en el Movimiento</b>				
<b>Ejes transv. de La E.P. Aspectos</b>	Participación	Inclusión	Transformación	Empoderamiento
<b>Reconocimiento Y estímulos</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>La comunicación</b>				
<b>Ambientes socio-afectivos</b>				
<b>Identidad y espiritualidad</b>				
<b>Otros aspectos</b>				

2. A partir del diálogo suscitado, de la lluvia de ideas y de las concreciones del cuadro, te invitamos personalmente a responder las siguientes preguntas:
- a. ¿Con cuáles propuestas me comprometo?
  - b. ¿Qué necesito para empezar a promoverlas?
  - c. ¿Cómo y cuándo voy a empezar?
  - d. ¿Qué debo hacer para alcanzar esos propósitos?

## 5. Levantar la bandera...

Para el cierre de este material queremos hacer eco de las palabras del padre José María Vélaz, fundador de Fe y Alegría:

“Nacimos empujados por un heroísmo en la generosidad, cuando un pobre albañil nos donó la primera escuela en cuya construcción había trabajado con su mujer por siete años invirtiendo en los materiales sus pequeños ahorros. Era un pobrísimo matrimonio con ocho hijos. Este ejemplo se ha repetido en la expansión y el crecimiento de Fe y Alegría. Por eso sin ninguna exuberancia verbal podemos decir que en Fe y Alegría ha habido siempre un cierto ingrediente de heroísmo y que, si éste permanece y se acrecienta, estaremos lejos de la decadencia y de la desaparición”. (Federación Internacional de Fe y Alegría, 2005, p. 48)

“Quien levante bandera por la educación de los más desfavorecidos tendrá comienzos difíciles; pero, trabajando con arte y con tesón, irá recogiendo una cosecha creciente de ayudas, de admiración y de consagraciones personales”. (Federación Internacional de Fe y Alegría, 2005, p. 36)

“Una bandera noble que defiende una estricta justicia: el derecho de los más débiles, de los que padecen la aglomeración histórica de

generaciones de injusticias; una bandera que se levanta con los más convincentes colores del espíritu cristiano y de la dignidad humana; una bandera para que sean hombres participantes en igualdad los que han sido tratados como si fueran bestias de carga, tiene mucha fuerza para atraer y enardecer a muchos. Un pequeño comienzo puede levantar esta gran bandera. Ese fue el acierto de nuestros primeros pasos y ese es el resumen de por qué, habiendo sido tan pequeños y siéndolo todavía en relación con las necesidades que tratamos de afrontar, son muchos los que nos han seguido y serán muchísimos más los que se irán poniendo a trabajar con Fe y Alegría por sus propios pueblos". (Federación Internacional de Fe y Alegría, 2005, p. 36)



### Propongamos

Después de leer los textos del padre José María Vélaz, te invitamos a mirar el horizonte y responder a las siguientes preguntas

1. ¿Qué significan para ti las palabras del padre Vélaz en la actualidad? ¿Qué significa para ti y para nosotros, levantar la bandera?
2. **La última palabra la tenemos nosotros:** al partir de tu propio contexto y de tu autobio-

grafía o historia de vida reflexiona: ¿Cómo te visualizas de aquí a cinco años?, ¿qué debes hacer para alcanzar esos propósitos?, ¿qué oportunidades y desafíos encuentras “en” y “desde” Fe y Alegría?

## Bibliografía

Acevedo, C. (2013). Evaluación crítica del esquema teórico de Alberto Melucci contenido en los artículos que conforman el texto "Acción colectiva, vida cotidiana y democracia". *Estudios cotidianos*, 1 (2), 121-134. Recuperado de <http://estudioscotidianos.com/index.php/estudioscotidianos1/article/view/24>

Bakker, A. B., y Oerlemans, W. G. (2011). Subjective well-being in organizations. En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford: Oxford University Press.

Borjas, B., Ortiz, M., Rodríguez, E., y Soto, M. C. (2015). *La formación de educadoras y educadores populares. Una propuesta para la transformación de las prácticas*. Bogotá, Colombia: Federación Internacional de Fe y Alegría.

Castells, M. (2012). *Redes de imaginación y esperanza. Los movimientos sociales en la era del Internet*. Madrid, España: Alianza editorial.

Federación Internacional Fe y Alegría (2004). *La identidad de Fe y Alegría*. Caracas, Venezuela: Programa Internacional de Formación de Educadores populares-Fe y Alegría.

Federación Internacional de Fe y Alegría (2015). Minuta de la Jornada de Madurez Profesional realizada en Ecuador los días 05, 06 y 07 de mayo 2015. En el marco del Proyecto "Diseño de un plan de formación piloto y elaboración de material educativo para la atención de la madurez profesional y la prevención del agotamiento docente

(Burn-out) en educadores de más de 10 años en Fe y Alegría”.

Federación Internacional Fe y Alegría. (2005). *Palabras de Fe y Alegría. Citas inspiradoras del Padre José María Vélaz*. Caracas, Venezuela: Fe y Alegría.

Fe y Alegría. (2015). *Agenda 2015. 60 años. Trabajamos por el futuro*. Caracas, Venezuela: Fe y Alegría.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and- build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218-226. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3122271/pdf/nihms-305177.pdf>

Goldar, M. R. (2013). Educación Popular y sus desafíos en los actuales escenarios latinoamericanos. Una mirada desde su trayectoria histórica y de cara a la acción de los movimientos sociales. *La Piragua*, 38 (Octubre), 74-81.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? 68, 65-174. Recuperado de [http://www.uv.es/uipot/Documentos/publicaciones\\_recientes/RESUMEN/Resumen\\_Glez\\_06\\_JVB.pdf](http://www.uv.es/uipot/Documentos/publicaciones_recientes/RESUMEN/Resumen_Glez_06_JVB.pdf)

Ibarra, G. P., Martí, P. S., y Goma, R. (2002). *Creadores de democracia radical: Movimientos sociales y redes de políticas públicas*. Barcelona, España: Icaria.

Juan Pablo II. (1985). *A los sacerdotes de Comunión y Liberación. "Insegnamenti" VIII (2)*, pág. 660.

Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Lakoff, G. y Johnson, M. (2001). *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid, España: Cátedra.

Lazcano, J. (2013). *Fe y Alegría. Un Movimiento con Espíritu*. Caracas, Venezuela: CFIPJ-Fe y Alegría.

Martínez, J. P. (2015). Cómo se defiende el profesorado de secundaria del estrés: burnout y estrategias de afrontamiento. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31 (2015), 1-9. doi: 10.1016/j.rpto.2015.02.001

Maslach, C. y Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, California: Josey-Bass.

Melucci, A. (1999). *Acción Colectiva, vida cotidiana y democracia*. México: El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.

Mestre, J. M., Guil, R., Cortijo, M., Ruh, N., Serrano, N., y Jiménez, M. (2012). Regulación de emociones: una visión pragmática e integradora desde el modelo circumplejo. En C. González, D, González, R. Guil, J. M. Mestre (eds.). *Aportaciones recientes al estudio de la motivación y las emociones* (pp. 261-268). Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/234173367>

Montalbán, F. M, Extremera, N., Durán, M. A., y Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 145-158. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2>

Ortíz, M. y Rodríguez, E. (2013). Fe y Alegría: de la chispa al incendio. *La Piragua*, 38 (Octubre), 107-109.

Pérez-Esclarín, A. (1999). *Raíces de Fe y Alegría*. Caracas, Venezuela: Fe y Alegría.

Rodríguez-Muñoz, A., y Bakker, A., (2013). El engagement en el trabajo. En J. B. Moreno y H. Garrosa. *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 437-452). Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Russell, J. A. y Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125 (1), 3-30.

Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiro, J.M., y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.

Salanova, M., Del Libano, M., Llorens, S., (2013). La adicción al trabajo. En J. B. Moreno y H. Garrosa. *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 241-257). Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Schaufeli, W. B y Bakker, A. B. (2003). *UWES Utrecht work engagement scale. Escala Utrecht de engagement en el tra-*

bajo. Recuperado de [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)

Schaufeli, W. B y Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Nueva York: Psychology Press.

Seligman, M. (2014). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*, México, D. F: Océano.

Torres, A. (2013). La reactivación de la educación popular en el despertar del nuevo milenio. *La Piragua*, 38 (Octubre), 35-40.

Vélaz, J. M. (1980). *Testamento*. Colección de escritos del Fundador José María Vélaz. Federación Internacional Fe y Alegría. Recuperado de [http://www.feyalegria.org/images/acrobat/80-06-V%C3%A9laz-Testamento\\_9758.pdf](http://www.feyalegria.org/images/acrobat/80-06-V%C3%A9laz-Testamento_9758.pdf)

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Oxford University Press.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *68*, 65-174. Recuperado de [http://www.uv.es/uiopot/Documentos/publicaciones\\_recientes/RESUMEN/Resumen\\_Glez\\_06\\_JVB.pdf](http://www.uv.es/uiopot/Documentos/publicaciones_recientes/RESUMEN/Resumen_Glez_06_JVB.pdf)