



TEMA GENERAL “RETOS DE LOS DELEGADOS, PRESIDENTES Y EXALUMNOS/AS DE DON BOSCO HOY”

P. José Pastor Ramírez
Delegado Mundial de Exalumnos
Madrid, España, 5 de junio de 2009

NÚCLEO III: RETOS DE CARA A LOS DEMÁS

Apartados 6-10 de la Ponencia desarrollada en el Consejo Nacional 2009, en Cádiz
Referentes: Alfredo Segura Cabañas y Jesús Guerra Ibáñez

PASOS SEGUIDOS EN LA PRESENTACIÓN DEL TEMA

1. **Visión sintética y objetivos.**
2. **Desarrollo sistemático.**
3. **Recopilación: Lo aprendido en este tema.**
4. **Reflexión: Cuestiones para confrontarse con el tema y sacar consecuencias prácticas.**

1. VISIÓN SINTÉTICA Y OBJETIVOS PRINCIPALES DE ESTE NÚCLEO DEL TEMA

El núcleo III del tema general ofrecido a todos los AA.AA. de la Confederación como material formativo para el curso 2009-2010, abarca los puntos que van del 6 al 10 en el tema presentado por el Delegado Mundial Don José Pastor en el Consejo Nacional del 2009, celebrado en Cádiz.

Dentro del contexto general de dicho tema, el cual pretende presentar los retos que el momento actual plantea a quienes nos desenvolvemos en la dinámica del Movimiento de los AA. AA. de Don Bosco –delegados, presidentes, directivos y cada uno de los asociados- la parte del tema que presentamos como núcleo III afronta los aspectos siguientes.

El hecho de estar llamados a ser evangelizadores de los jóvenes con la amabilidad o «amorevolezza» propia del sistema educativo de Don Bosco, requiere estar motivados y ser, al mismo tiempo, buenos motivadores y comunicadores del mensaje evangélico, sobre todo, con el testimonio. Tanto en la intervención evangelizadora como en la educativa se puede incurrir en errores humanos, sobre todo, en el orden de la dirección, del acompañamiento y de la ejecución del proyecto. Y puesto que errar es de humanos, es necesario estar dispuestos a reconocer y superar con humildad los errores cometidos. Al afrontar y responder a los grandes desafíos que se exponen en el tema, nos introduciremos en la oportunidad de ponerse al día y de crecer en capacidad de incidencia, en identidad y madurez.

Hacer sentir la *“llamada a crecer, a madurar continuamente, a dar cada vez más frutos”*, así como el empeño por crear sinergias, actuar con la visión, la disciplina y la pasión de Don Bosco, y responder, según la propia condición a las expectativas de los antiguos alumnos y de las mismas asociaciones, constituyen los objetivos propuestos en este núcleo del tema.

2. DESARROLLO DEL TEMA

1. Vivir la amorevolezza (amabilidad) salesiana en la dirección o servicio de la autoridad:
Inteligencia emocional.

Don Bosco en los recuerdos confidenciales a los directores se expresaba de la siguiente manera: “La caridad y la paciencia te acompañen constantemente cuando mandes y cuando corrijas, y obra de tal suerte que todos saquen, por tus hechos y palabras, que lo que buscas es el bien de las almas”. Al mandar úsense siempre modos y palabras de caridad y mansedumbre. Las amenazas, los enfados, más aún, las violencias han de estar siempre lejos de tus expresiones y acciones¹”. “Escoger, para corregir, el momento oportuno y evitar todo asomo de pasión²”.

Decía Baltasar Agracian “que realmente para dirigir personas es necesario actuar con la cabeza (Razón)³, pero también con el corazón (Amor)”. Era precisamente lo que quería Don Bosco de sus hijos.

Comenta P. Braido que “en el léxico italiano, familiar a Don Bosco, la palabra “amorevolezza” no se identifica con amor, ni indica la virtud teologal de la caridad, perteneciente al mundo de la revelación cristiana. El término indica más bien un conjunto de pequeñas virtudes de relación o actitudes y comportamientos entre personas, que se ponen de manifiesto en palabras, gestos, ayudas, divas, sentimientos de amor, de gracia, de disponibilidad cordial. Es afecto, benevolencia, enigmidad, solicitud paterna y materna, también espiritual, hacia los hijos” ...Amorevolezza indica en Don Bosco “un complejo código de símbolos, signos y comportamientos”. Es “el trato mediante el cual se manifiesta la propia simpatía, el propio afecto, la comprensión y compasión, el compartir la vida de otro⁴”.

Para dirigir o acompañar desde la perspectiva de Don Bosco es fundamental tener la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”. Dicho de otro modo: “Es la capacidad de controlar y encauzar nuestras emociones y, a la vez, ser sensibles a las de los demás, para conseguir alcanzar los objetivos que nos proponemos⁵”.

En la “amorevolezza” (amabilidad) propuesta por don Bosco se identifican cinco factores, tres tienen que ver con lo **personal** y dos con aspectos **sociales**. Entre las competencias **personales** están: El autoconocimiento o la autoconciencia, el autocontrol y la automotivación. Entre las competencias **sociales** están: La empatía y las habilidades sociales.

La “amorevolezza” en Don Bosco expresa sobreabundancia. Asume diversos matices según la variedad de situaciones de pobreza y abandono a las que responde la exuberancia de cualidades humanas y divinas del educador en sus diversos papeles: “padre, hermano, amigo”, además de bienhechor, maestro, animador: todo esto fue Don Bosco. El Sistema Preventivo se mueve en este horizonte. “Efecto” interior de la caridad, que ciertamente conduce a la “amorevolezza” con los jóvenes “pobres y abandonados”, es el sentimiento de la **misericordia**.

¹ J. Canals, *Don Bosco. Obras fundamentales*, BAC, Madrid 1978, Recuerdos a los directores, Págs. 551-556

² J. M. PELLEZO, *Dei castighi da infliggersi...*, Págs. 294-300

³ Las palabras entre paréntesis son mías.

⁴ . Braido, *El sistema educativo de Don Bosco. Prevenir no reprimir*, CCS, Madrid 2001, Pàg. 323.

⁵ J. Urcola, *Dirigir personas: fondo y forma*, ESIC, Madrid 2008⁵, Pág. 157.

Además, la amabilidad manifiesta el espíritu que mueve al educador y define su estilo educativo: la caridad pastoral traducida en bondad de corazón y de modos. Tiene que ver con la relación con los jóvenes: disponibilidad, simpatía profunda por su mundo y el interés paterno por su crecimiento, la participación en su vida y la búsqueda de su salvación. La amabilidad no es una pedagogía para niños, sino una orientación y un programa para personas adultas, una forma de ver, de juzgar y de actuar. Todo el sistema educativo de Don Bosco se basa en las palabras de San Pablo: “La caridad es paciente, es amable; la caridad no es envidiosa, no es jactanciosa, no se engríe; es decorosa; no busca su interés; no se irrita; no toma en cuenta el mal; no se alegra de la injusticia; se alegra de la verdad. Todo lo excusa. Todo lo cree. Todo lo espera, Todo lo soporta” (1Cor 13, 4-7).

En conclusión, para vivir la amabilidad es necesario ser uno mismo, conectado a la realidad social, cultural, familiar y comunitaria, con bajos niveles de reactividad⁶. Un persona en el servicio de la autoridad o de liderazgo ha de cultivar una serie de competencias, la ausencia de ellas constituye una de las principales causas de fracaso en la animación y en el acompañamiento de personas, grupos e instituciones. Don Bosco, en el Reglamento del Oratorio de San Francisco de Sales redactado en 1854, presenta en el proemio la finalidad de su proyecto: “Este Oratorio está puesto *bajo la protección de San Francisco de Sales* para indicar que la base sobre la que esta congregación se apoya debe ser *la caridad y la dulzura*, que son las virtudes características del este santo”. En la introducción a la Vida Devota, dice San Francisco de Sales: “La humildad nos perfecciona con respecto a Dios, y la amabilidad con respecto al prójimo”. Si la amabilidad es fundamental en las relaciones humanas, la motivación es imprescindible para involucrar y sobre todo, para “hacer hacer” a otros.

2. Ser un excelente motivador

El motivador es una persona que sabe equilibrar una serie de aspectos a la hora de relacionarse con los demás. Afirma P. Braido que Don Bosco era un educador que conjugaba “prudencia y firmeza, idealismo y realismo, calculo humano y confianza en Dios, espera paciente e impulso hacia delante, diplomacia y franqueza van siempre juntas y en armonioso equilibrio dinámico”⁷. Don Bosco en una carta dirigida a Don Lemoyne, director de Lanzo, Turín, le sugiere lo siguiente: “Ten paciencia y ámate, que arreglaremos todo. Es un año excepcional; el material para edificar ya está; sólo falta colocarlo en su sitio (...). Las cosas se presentan de modo inmejorable; dentro de ocho o diez días vuélveme a escribir y exponme tus dificultades; pero dime al mismo tiempo tu parecer sobre como superarlas”⁸. El texto precedente presenta a Don Bosco actuando con una alta capacidad en el manejo del difícil arte de la motivación de los suyos cuando éstos atravesaban por circunstancias de dificultad y desánimo. Anima y al mismo tiempo solicita la participación de la persona en la solución del problema. De hecho, motivar no es más que “mover a una persona a realizar algo que deseamos que haga”. Por otra parte, “motivación es la situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad y que le hace desarrollar una conducta determinada”⁹.

⁶ Cfr. M. Bowen, *De la Familia al individuo: Diferenciación del si mismo en el sistema familiar*, Paidós, Madrid 1991, Pág. 63.

⁷ P. Braido, *Opus Cit.*, Pág. 191.

⁸ Citado por P. Braido, *op. cit.*, Pág. 191.

⁹ J. Urcola, *op c it.* Pág. 278.

Don Bosco de una manera indirecta creó un marco inmejorable para que fuera el propio Don Lemoyne quien reactivara la motivación y el optimismo que le condujeran a actuar y a realizar la tarea pendiente.

¿A quiénes tiene que motivar un delegado, un presidente o miembro del consejo de exalumnos/as? A todos. A cada exalumno/a, al equipo directivo, a uno mismo.

La motivación puede ser **positiva** o **negativa**. Cuando se aplica motivación negativa hemos de tener presente los siguientes requisitos: Ser excepcional, poco habitual; ser oportuna y en el momento preciso; personal: sólo a las personas que se trata de corregir y por último ha de ser proporcional al fallo producido. Es decir, evitar actuar de espaldas a la amabilidad y al respeto a la persona.

Un exalumno o un salesiano está desmotivado cuando, de forma reiterada, su actitud o su conducta es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la Asociación.

¿Qué podría desmotivar a un antiguo alumno/a o a un salesiano? Ofrece a continuación una respuesta a tres niveles. En relación con la **persona** misma: un sentimiento de injusticia, expectativas no logradas, problemas familiares, problemas personales, etc. En relación con la **Asociación**: falta de objetivos, falta de proyecto, la rutina, el exceso de trabajo y la presión. En relación con el **presidente o el delegado**: no definir las funciones o tareas del equipo, el estilo de liderazgo, no reconocer los esfuerzos realizados, la amonestación o crítica delante de otros, hacer promesas y no cumplirlas, dirigir sin escuchar a los demás, la parcialidad, la falta de apoyo, inducir en el equipo sentimientos de fracaso o desconfianza.

Don Bosco en los Recuerdos Confidenciales decía a los directores: “Al mandar úsense siempre modos y palabras de caridad y mansedumbre. Las amenazas, los enfados, más aún, las violencias han de estar siempre lejos de tus expresiones y acciones¹⁰” En los Reglamentos del Oratorio, en el texto una palabra sobre los castigos se lee: “ Las modalidades de las correcciones reciben nombre de amabilidad, razón y prudencia: paciencia, caridad y gracia; como norma, no corregir o castigar en publico, sino en privado, haciendo comprender la falta al alumno “valiéndose de la razón y de la religión”; no corregir dejándose llevar por el primer impulso, sino sosegadamente, esperando, si es el caso, que se serene el ánimo y, sobre todo, procurando que el alumno se aleje de nosotros “contento y como amigo¹¹.

¿Cómo podríamos motivar a los colaboradores y a los exalumnos en general? Fijando objetivos y retos atractivos, reconociendo los logros obtenidos, a través de una buena comunicación y relación, dando participación, premiando los éxitos alcanzados, dando confianza, favoreciendo el crecimiento integral, siendo creativos. Dirigir no es más que motivar a las personas en una determinada dirección. A la hora de motivar es fundamental manejar el arte de la comunicación.

3. Ser un excelente comunicador

El Sistema Preventivo es la expresión más rica de la visión de Don Bosco sobre la educación, y también sobre la comunicación. Don Bosco era un excelente comunicador, fue capaz de usar

¹⁰ Citado por: P. Braidó, *Op. Cit.* Pag. 374.

¹¹ *Ibid.*, Pag. 378.

múltiples medios con el único fin de llegar a los jóvenes. Él utilizaba todos los instrumentos y lenguajes de comunicación disponibles en su tiempo para la educación, como el teatro, las veladas, la música¹².

Las personas siempre nos estamos comunicando. La comunicación es un modo de expresión y de relación. Don Bosco poseía habilidades comunicativas tales como: la capacidad de elaborar adecuadamente ideas y planes de acción mental, el empleo de un vocabulario correcto, sabía escuchar, preguntar, hacer silencio, etc.

Don Bosco al comunicar su proyecto a los jóvenes y bienhechores lo hacía con convicción, carisma, entusiasmo, fuerza y efectividad. Don Bosco era una persona que sabía transmitir entusiasmo y pasión. Gracias a estas dos habilidades logró conquistar y enamorar un grupo de 18 jóvenes para iniciar la Sociedad Salesiana.

Es fundamental para un directivo o para quien realiza el servicio de la autoridad desarrollar una serie de habilidades comunicativas, tales como: **Tener claro los objetivos**; explorar, escuchar, observar. **Identificar el deseo de querer comunicarse del interlocutor**. No interpretar, más bien preguntar. **Basarse en los hechos** y no en suposiciones. **Cuidar el cómo comunicas**. Tratar de ser específicos/as. Confirmar si hemos sido entendido. **Evitar estereotipos**, etiquetas y generalizaciones. Procurar ser consistente al expresarse las ideas. **Evitar el sarcasmo**, las humillaciones, los juicios o valoraciones y las órdenes.

En la comunicación intervienen tres aspectos fundamentales: lo **verbal** (usar un lenguaje correcto), la **dicción** (pronunciar bien las palabras) y lo **visual** (mirar las personas, establecer contacto con ellas). En la medida que usamos correctamente estos aspectos el mensaje llegará, impactará y llegaremos a ser personas creíbles. Al dirigirnos a las personas hemos de establecer un **contacto visual** con ellas. La vista es un sentido dominante que permite impactar. La mirada ayuda a establecer una conexión con el otro. Por ello es fundamental asumir posturas correctas porque a través de estas se transmiten mensajes. Es fundamental proyectar seguridad en los primeros segundos, cuidar los movimientos y la manera de vestir. Usar bien los gestos y la sonrisa contribuye a comunicar mejor el mensaje. El objetivo es impactar positivamente al cerebro primario de nuestro interlocutor para que no se cierre y acepte como importante, valioso y única la propuesta que se hace. Seremos buenos comunicadores en la medida que estamos dispuestos a escuchar. Escuchar es una habilidad, por consiguiente, podemos mejorarla cada día. Con frecuencia nuestra dificultad para escuchar se refleja en nuestra dificultad para recordar. Es decir, no recordamos porque no escuchamos.

Existen una serie de conductas o comportamientos que podrían obstaculizar la comunicación: **Dar órdenes**: puede generar rechazo o sumisión. **Amenazar**: intimida. Genera miedo o actitudes amenazantes. **Discutir**: cierra canales de comunicación. **Juzgar**: inhibe y desalienta. **Persuadir**: puede imponer los puntos de vista de la persona que orienta. **Eludir**: no permite aclarar o enfrentar una situación. **Aconsejar**: el consejo directo no permite la toma de decisión libre. **Compadecer**: hace que la persona se sienta vulnerable y no se sienta competente para resolver su problema. **Minimizar**: implica desvalorizar a la persona, lo cual puede disminuir su autoestima.

¹² *Sistema Salesiano de Comunicación Social*, Roma 2005, Pág. 7.

4. Superar errores que se podrían dar en la dirección o el acompañamiento de las personas o de la Asociación

Comenzamos diciendo que no es fácil dirigir bien. En la medida que somos capaces de verificar y evaluar nuestra actuación como directivos creceremos como tales.

A continuación se presentan errores frecuentes o habituales en la dirección. La **dirección por improvisaciones**: cuando se obliga a actuar y a poner parches y remedios fuera de tiempo con unos costes y trastornos frecuentemente elevados. La **dirección por ensayos**: Se van efectuando pruebas y ensayos de acciones hasta lograr resultados positivos. La **dirección por urgencias**: No existen objetivos, ni prioridades, ni planificación, y el único criterio de actuación es la urgencia. La **dirección por acontecimientos**: En este caso no es la urgencia la que determina, sino el acontecimiento producido por un tercero que se presenta en un momento determinado. La **dirección por anécdotas**: Según hayamos leído una noticia en la prensa, u oído un comentario en una tertulia. La **dirección a través de la improvisación**: Se van solucionando los problemas sobre la marcha, a salto de mata, lo que produce una profunda sensación de desorganización, de falta de dirección. La **dirección por sobresaltos o por problemas**: Cuando existe la tendencia a reaccionar ante cualquier problema nuevo como si fuera el más importante.

Otros errores se han llamado fundamentales. **No tener objetivos claros**: este es el error más frecuente. Existen directivos "veleta". **No medir o evaluar los trabajos que se realizan**: la única manera de saber si se han logrado los objetivos es evaluando. **Ser más "hacedor" que "director" o animador**: Son los directivos "todo terreno", lo quieren hacer "todo" pensando que lo hacen mejor que nadie. Se les dificulta delegar. **Escasa orientación hacia los asociados**: Tienden a vivir al margen de los asociados, sólo les interesa el cargo porque da nombre y se sienten importantes. **No captar las oportunidades para la Asociación**: Solo viven para resolver los problemas de día a día. Generalmente no aprovecha las oportunidades. **Funcionar por autoridad jerárquica**: El ordeno y mando, la presión sin control y la imposición son las formas habituales de relacionarse con sus colaboradores. **Decidir sin la suficiente información**: No tiene tiempo para sentarse y pensar y, en consecuencia, tomará las decisiones sin la correspondiente reflexión. Tienden a decidir sobre la marcha, en base a la intuición y con grandes niveles de riesgo. **Escasa sensibilidad hacia los colaboradores**: Los colaboradores son para ellos simples medios de producción de los que tratan de sacar el máximo provecho. Tienden a ser distantes, fríos, generalmente no conocen los problemas de sus colaboradores. **Tienden a mostrar poco interés por mejorar**: Tienden a ser conformistas, se sienten satisfechos con lo que poseen, carentes de iniciativas de desarrollo y crecimiento, incapaces de aprender de los errores¹³. No desarrollan su capacidad de resiliencia.

5. Responder a las expectativas que los exalumnos y la Asociación tienen sobre el delegado, el presidente o de quienes posean funciones directivas.

Las responsabilidades de un buen animador son muchas y variadas. Sin embargo, se presentan a continuación aquellas que se han juzgado más importantes. **Que sea un buen "cristiano"**: Que celebre su fe con la comunidad cristiana, que posea sentido de pertenencia a la Iglesia y que sea un honesto "ciudadano". **Que conozca, ame e invoque a Don Bosco**: Que sea un padre y un amigo como lo fue Don Bosco. **Que tenga sentido de pertenencia a la Familia Salesiana**: Que participe y motive la participación de los exalumnos en proyectos y actividades comunes con la FS. Evita por

¹³ Cfr. J. Urcola, *op. cit.*, Págs. 60-64.

todos los medios la orfandad de los exalumnos, es decir, llegar vivir fuera de la Familia Salesiana. **Que se preocupe por la formación de los asociados:** la formación humana, cristiana y salesiana es fundamental. **Que dirija con eficiencia:** Que guíe hacia objetivos y metas concretas. **Delegación y autonomía:** Que les deje “hacer” permitiendo una cierta “iniciativa” en el desarrollo de su cometido. **Liderazgo:** Que el acompañante o directivo sea un verdadero acompañante que sepa ejercer su autoridad y que se haga seguir por su valía, confianza, escucha y amabilidad. **Competencia en su área:** Que tenga conocimientos precisos para comprender la problemática de sus colaboradores. **Estímulo y apoyo:** Que sea cercano en los momentos difíciles. **Comunicación clara y adecuada:** Que sea capaz de escuchar, que sea accesible. **Confianza en sus colaboradores:** Que les defienda y que no les critique a sus espaldas. **Honestidad, sinceridad y ejemplaridad:** Que sea capaz de vivir lo que manda hacer, que la disciplina y las normas establecidas las cumplan. **Valorar la actuación de los colaboradores:** Que reconozcan los trabajos, los esfuerzos y las metas logradas por los demás. **Información:** que sepa informar sobre la situación de la Asociación de Antiguos Alumnos, que cultive el sentido de pertenencia de los asociados. **Equilibrio emocional:** Que los proyectos y planes no dependan de la inestabilidad emocional del animador, del coordinador o del director¹⁴.

En lo expuesto anteriormente, simplemente se ha presentado el ideal a alcanzar. Se ha de caminar hacia nuevas formas de vivir una nueva la ciudadanía dentro de la Asociación y de la Familia Salesiana.

Conclusión

En el tema que acabamos de tratar se nos hace una llamada a la renovación, a la nueva ciudadanía, a evangelizarnos y a evangelizar, a vivir en continuo crecimiento humano, cristiano y salesiano. La formación constituye el gran reto de la Asociación. Solamente la formación contribuirá al fortalecimiento de la identidad de todos los asociados. La formación favorecerá el paso de la pertenencia sentimental a la Asociación, a la pertenencia responsable y comprometida con ella y con la misión salesiana. En la medida que los retos muevan a cada uno de los exalumnos/as, la Asociación rejuvenece y se asegura el crecimiento cualitativo y cuantitativo.

Cada propuesta de renovación tiene que ver necesariamente con cambio de mentalidad y de actitud, solamente convirtiéndonos podremos retornar a Don Bosco, a su misión y visión como laicos de la Familia Salesiana y de la Iglesia. Se llegará a ser “discípulos y misioneros” de los jóvenes.

Delegados, presidentes y Exalumnos/as todas: *“La llamada a crecer, a madurar continuamente, a dar siempre más fruto”* (Christifideles laici, 57) ha de ser continua. Construir sinergia y actuar con la visión, la disciplina y la pasión de Don Bosco son los grandes objetivos que perseguimos.

3.RECOPIACIÓN: EN EL TEMA HEMOS APRENDIDO...

En el núcleo III de tema formativo de este año se han tomado en consideración cinco de los retos que lanza a los/las AA.AA. de Don Bosco el momento histórico que nos está tocando vivir en sus vertientes social, política, laboral, familiar, eclesial, salesiana...

¹⁴ Cfr. *Ibid.*, pp. 68-69.

Hemos visto que en la realización de los proyectos que canalizan y dinamizan la acción de los/las AA.AA. en los diversos ámbitos de actuación como personas y como asociación, se ha de actuar:

- con la fuerza de la amabilidad propia del Sistema Preventivo de Don Bosco;
- empeñándose en ser buenos motivadores y comunicadores del mensaje evangélico, sobre todo, con el testimonio;
- teniendo en cuenta que tanto en la intervención evangelizadora como en la educativa se puede incurrir en errores humanos, sobre todo, en el orden de la dirección, del acompañamiento y de la ejecución de proyectos, ello supone estar dispuestos a reconocer y superar con humildad los errores cometidos;
- aprovechando, en fin, la gran oportunidad de ponerse al día y de crecer en capacidad de incidencia, en identidad y madurez que se ponen en juego al afrontar y responder a los grandes desafíos expuestos anteriormente.

En la comprensión y asunción de estos retos hemos podido percibir:

1) Por lo que hace a la amabilidad propia del Sistema Preventivo de Don Bosco:

- que dirigir personas en clave salesiana, es decir, en sintonía con Don Bosco, requiere actuar con la cabeza (razón), como creyentes, a la luz de la fe (religión) y con el corazón (amor) en forma de “amorevolezza”.
- hemos captado el significado genuino de la palabra “amorevolezza”, en la que confluyen cinco factores, tres que tienen que ver con lo **personal** y dos con aspectos **sociales**.
- que la “amorevolezza” de Don Bosco es su forma de relación con los jóvenes: supone disponibilidad, simpatía profunda por su mundo y el interés paterno por su crecimiento, la participación en su vida y la búsqueda de su salvación.
- que todo el sistema educativo de Don Bosco se basa en las palabras de San Pablo: “La caridad es paciente, es amable; la caridad no es envidiosa, no es jactanciosa, no se engríe; es decorosa; no busca su interés; no se irrita; no toma en cuenta el mal; no se alegra de la injusticia; se alegra de la verdad. Todo lo excusa. Todo lo cree. Todo lo espera, Todo lo soporta” (1Cor 13, 4-7).

2) Como personas llamadas a motivar a otros hemos podido ver, asimismo:

- cómo el motivador es una persona que sabe equilibrar una serie de aspectos a la hora de relacionarse con los demás: prudencia y firmeza, idealismo y realismo, cálculo humano y confianza en Dios, espera paciente e impulso hacia delante, diplomacia y franqueza;
- que en Don Bosco encontramos un modelo referencial en el que inspirarnos para motivar a otros;
- que un delegado, un presidente o miembro del consejo de exalumnos/as está llamado a motivar a todos: a cada antiguo alumno/a, al equipo directivo, a uno mismo;
- que la motivación puede ser **positiva** o **negativa** y que al aplicar cada una de ellas hay que tener en cuenta unos requisitos;
- que se está desmotivado cuando, de forma reiterada, la actitud o la conducta es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la Asociación;

- lo que podría desmotivar a un/a antiguo/a alumno/a o a un salesiano respecto a su propia **persona**, a la **Asociación**, al **presidente** o al **delegado**;
- que para motivar a los colaboradores y a los exalumnos en general conviene fijar objetivos y retos atractivos, reconocer los logros obtenidos, a través de una buena comunicación y relación, dar participación, premiar los éxitos alcanzados, dar confianza, favorecer el crecimiento integral, ser creativos.
- Que a la hora de motivar es fundamental manejar el arte de la comunicación.

3) En calidad de comunicadores el tema nos ha hecho ver fundamentalmente:

- que el Sistema Preventivo es la expresión más rica de la visión que tiene Don Bosco de la educación y de la comunicación;
- que Don Bosco fue un excelente comunicador que utilizaba todos los instrumentos y lenguajes de comunicación disponibles en su tiempo para la educación, como el teatro, las veladas, la música”;
- que la comunicación es un modo de expresión y de relación que implica capacidad de elaborar adecuadamente ideas y planes de acción mental; empleo de un vocabulario correcto, saber escuchar, preguntar, hacer silencio, etc.
- el modo que tenía Don Bosco de comunicar su proyecto a los jóvenes y bienhechores: con convicción, carisma, entusiasmo, fuerza y efectividad.
- que es fundamental para un directivo desarrollar una serie de habilidades comunicativas, tales como: tener claro los objetivos; explorar, escuchar, observar, etc.
- los tres aspectos fundamentales que intervienen en la comunicación: lo *verbal* (usar un lenguaje correcto), la *dicción* (pronunciar bien las palabras) y lo *visual*.
- que existen una serie de conductas o comportamientos que podrían obstaculizar la comunicación: *ordenar, amenazar, discutir, eludir, compadecer, minimizar*.

4) Como dirigentes expuestos a cometer errores el tema nos ha hecho caer en la cuenta:

- de que no es fácil dirigir bien.
- de algunos errores frecuentes o habituales en la dirección como son el dirigir por improvisaciones, *ensayos, urgencias, acontecimientos, anécdotas, sobresaltos o por problemas*;
- de que pueden darse también errores llamados fundamentales: *no tener objetivos claros, no medir o evaluar los trabajos que se realizan, ser más “hacedor” que “director” o animador, la escasa orientación hacia los asociados, no captar las oportunidades para la Asociación, funcionar por autoridad jerárquica, decidir sin la suficiente información, escasa sensibilidad hacia los colaboradores, mostrar poco interés por mejorar, ser conformistas*.

5) En cuanto directivos que han de responder a las expectativas que despierta su cargo

El tema nos ha presentado las responsabilidades más importantes entre las muchas y variadas que afectan al animador, a saber:

- ser un buen “cristiano”,
- conocer, amar e invocar a Don Bosco,
- tener sentido de pertenencia a la Familia Salesiana,
- preocuparse por la formación de los asociados,
- dirigir con eficiencia,

- compaginar delegación y autonomía,
- saber ejercer el liderazgo,
- ser competente en el propio campo,
- servir de estímulo y apoyo,
- practicar una comunicación clara y adecuada,
- tener confianza en sus colaboradores,
- distinguirse por su honradez, sinceridad y ejemplaridad,
- saber valorar la actuación de los colaboradores,
- practicar la información,
- mantener el equilibrio emocional.

4. AUTOCONFRONTACIÓN CON LO EXPUESTO EN EL TEMA

1. Sobre la amabilidad o «amorevolezza» salesiana [Cfr. páginas 2-3 y 8]

a) En la amabilidad o «amorevolezza» propia del Sistema Preventivo de Don Bosco confluyen cinco factores: ¿podrías enunciarlos?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

b) Entre los aspectos de la lista siguiente señala con una cruz en los cuadros correspondientes los que son rasgos propios de la «amorevolezza» salesiana y los que no lo son.

SÍ

NO

es la forma de relación de Don Bosco con los jóvenes
es condescendencia con cualquier deseo de los jóvenes
es disponibilidad para con los jóvenes
es simpatía por el mundo de los jóvenes
es dejar hacer al joven lo que quiera
es interés paterno por su crecimiento
es evitar al joven esfuerzos y sacrificios
es participación en la vida de los jóvenes
es búsqueda de su salvación

2. Sobre el reto a ser un excelente motivador [Cfr. páginas 3-4 y 8-9]

a) Entre las características que distinguen al buen motivador, destaca tres que te parezcan más importantes y da razón de tu opción

- _____
- _____
- _____

b) Destaca algunos requisitos que han de tenerse en cuenta cuando hay que recurrir a la motivación negativa (= corrección)

- _____
- _____
- _____
- _____

c) Entre los modos de motivar indicados a continuación señala los que te parecen correctos y los que consideras inadecuados.

CORRECTOS

INADECUADOS

usar modos y palabras de caridad y mansedumbre
servirse de amenazas para ser más eficaz
dar muestras de enfado a fin de mostrarse enérgico
proceder con prudencia y amabilidad
llamar la atención en público
valerse de la razón
reconocer los esfuerzos realizados
proceder espontáneamente, sin atarse a objetivos ni proyectos
al dirigir, escuchar a los demás
infundir confianza
proceder con ecuanimidad y sosiego
fijar objetivos y proyectos atractivos
corregir dejándose llevar del primer impulso
reconocer y valorar los éxitos alcanzados
proceder con ansiedad y agitación a la hora de animar
manejar el arte de la comunicación

3. **Para ser un excelente comunicador:** [Cfr. páginas 4-5 y 9]

a) **habría que tener habilidades comunicativas del tenor siguiente:**

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

d) **dar razón de por qué en la comunicación adquieren importancia los factores siguientes:**

- **Lo verbal:** _____
- **La dicción:** _____
- **Lo visual:** _____

e) **Indicar algunas conductas o formas de comportamiento que pueden entorpecer la comunicación:**

- _____
- _____
- _____

- _____
- _____
- _____
- _____

4. Sobre el reto a superar posibles errores en las funciones de dirección y acompañamiento

Cfr. páginas 6 y 9]

a) Enuncia algunas formas defectuosas de dirección que habría que evitar:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

b) Entre los errores en que se puede incurrir a la hora de motivar y dirigir a otros, enuncia aquellos que te parecen más graves:

- _____
- _____
- _____
- _____

5. Sobre el reto a responder a las expectativas de los AA.AA. y de las Asociaciones

[Cfr. páginas 6-7 y 9-10]]

Teniendo en cuenta las responsabilidades propias de los que actúan como animadores dentro del Movimiento de los Antiguos Alumnos, indicadas como expectativas de los AA.AA. y de las Asociaciones como tales:

a) señala las tres que te parecen más apremiantes:

- _____
- _____
- _____

b) si albergas alguna expectativa personal que no figura entre las indicadas en el tema, señálala a continuación:

- _____
- _____
- _____

“La formación constituye el gran reto de la Asociación. Solamente la formación contribuirá al fortalecimiento de la identidad de todos los asociados. La formación favorecerá el paso de la pertenencia sentimental a la Asociación, a la pertenencia responsable y comprometida con ella y

con la misión salesiana. En la medida que los retos muevan a cada uno de los exalumnos/as, la Asociación rejuvenece y se asegura el crecimiento cualitativo y cuantitativo.” (Don José Pastor)
