|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Comisión de Educación** | ***Asamblea de Educación 2012***  ***La Gestión de las Obras Educativas en Clave de Pastoral***  Los Teques, Venezuela, 26 al 28 de abril |  | |

**“Impulsar la Pastoral desde la Gestión Directiva”**

**Aportes de los Participantes en la Asamblea de Educación 2012**

**a partir del documento “Gestionar en Clave de Pastoral”[[1]](#footnote-1)**

El día 27 de abril, el P. José Gregorio Terán S.J presentó su ponencia **“Gestionar en Clave de Pastoral”**.Posteriormente, los asistentes se reunieron en grupos de trabajo conformados con representantes de las distintas obras.El intercambio de pareceres se realizó a partir de dos ítems propuestos por el expositor: el primero referido a los **comentarios y reacciones** que surgen a lo planteado en la conferencia, y el segundo sobre los **elementos claves para impulsar la pastoral desde la gestión directiva**.Los aportes al primer ítem se integraron en un texto de síntesis, con redacción editada por claridad, aunque preservando lo fundamental de las ideas, siguiendo el orden de los puntos tratados en la ponencia. Para el segundo ítem se trabajó con análisis de contenido, buscando identificar categorías de elementos que permitieran ordenar e integrar los aportes.

El texto que sigue a continuación no es producto de consensos de plenaria, ni el orden expositivo guarda relación con alguna valoración jerárquica o con el número de menciones en las categorías identificadas. No obstante, constituye un texto valioso que registra las reacciones primeras de los participantes en la Asamblea y en el que se pueden distinguir temáticas recurrentes, tendencias, sensibilidades e imaginarios que se activan frente al tema de la pastoral; también los “silencios”, lo que no es tomado en cuenta.

A primera vista, se aprecia que mucho de las ideas plasmadas son reflejo de materias que han quedado como compromisos de anteriores Asambleas de Educación. Sin embargo, estos compromisos ahora se ven **reforzados y enriquecidos al considerar la perspectiva del deber ser de la gestión de las obras educativas desde su misión apostólica, con las responsabilidades que se derivan para quienes integran sus equipos rectorales/directivos.**

Los participantes en la Asamblea, desde los grupos de trabajo, aportaron recomendaciones muy iluminadoras sobre los elementos que consideran claves para **impulsar la pastoral desde la gestión directiva**, que deberían quedarnos como complemento de las recomendaciones formuladas en las Asambleas del 2010 y 2011, para darles seguimiento a futuro.

Queda la inquietud sobre el destino del presente documento. Nos preguntamos si convendría tomar del mismo lo que dé de sí para enriquecer-reelaborar la conferencia del P. Terán, con el objeto de tener **un texto que sea referencia para la formación de directivos y pastoralistas**. O si se debería optar más bien por la elaboración progresiva de **un documento marco para la gestión en clave de pastoral en las obras educativas de la Provincia**, que tome de los aportes de esta Asamblea y los integre con los de Asambleas anteriores, en un proceso de consulta, reflexión y formación con los mismos directivos de las obras - liderado por el Equipo Promotor de la Pastoral de las Obras Educativas - de manera que todos contribuyan en su construcción y se vayan apropiando del mismo.

Es un asunto que va más allá de lo deliberado en la Asamblea y que **en su momento deberá ser estudiado por la Comisión de Educación de Provincia.** Por de pronto, se cumple con preservar el presente documento en su integridad, como parte del Informe Final de la Asamblea.

**I. COMENTARIOS Y REACCIONES A LO PLANTEADO**

**A. Generales**

Los participantes ponderaron positivamente la Asamblea, calificando la estructuración de su agenda como interesante. La temática se ha visto ordenada y coherente e invita a revisar cómo se está actuando en las obras desde la pertenencia a la red apostólica de la Compañía de Jesús. La Asamblea muestra que se ha hecho un buen camino y se evidencia con más claridad lo que se quiere y hacia dónde se va.

Todas las ponencias han dado elementos para renovar la pastoral. Esta, en particular, ha permitido aterrizar los elementos claves de la gestión y resaltar la relevancia de las condiciones institucionales para el trabajo de pastoral. Ha mostrado el “*cómo*” de los “*qué*” de las exposiciones anteriores.

La ponencia, Gestionar en clave de Pastoral, se valoró como excelente. El quicio fundamental está en esta expresión: “*que su modo gestionar* [de los directivos] *dé cabida para que la acción pastoral encuentre un clima institucional más adecuado para su desarrollo*”. El contenido del documento está orientado a darle insumos a los propios directivos acerca del cómo hacerlo.

**B. Sobre secciones específicas del documento propuesto a consideración**

1. **Identidad, sentido de misión y visión estratégica**.
   1. La identidad sigue siendo el tema esencial. Las preguntas iniciales: lo que busco, para qué existe esta obra educativa…ubican en las claves fundamentales de la gestión.
   2. Surge la pregunta de si los equipos directivos de las obras las entienden más como un fin en sí mismas que como una mediación para contribuir a la misión evangelizadora de la Iglesia (al modo como se asume y se declara en los documentos institucionales de la Compañía de Jesús). Se aprecia que es importante que se resalte, de manera clara y comprensible para todos, la misión y visión de la Compañía de Jesús, con sus formas de concretarlas en América Latina y Venezuela. Los documentos que la puntualizan[[2]](#footnote-2) no siempre son suficientemente conocidos o asumidos en las obras, por lo que no se toman como referente fundamental en sus planificaciones estratégicas.
   3. En general, los directivos están fuertemente identificados positiva y afectivamente con sus obras, pero no siempre con la misión apostólica de la misma y del conjunto. Son necesarias acciones que atiendan esta debilidad, para clarificar el sentido del compromiso y sensibilizarlos en las implicaciones de sus responsabilidades.
2. **Oración, Discernimiento y Comunicación**
3. Es necesario el cultivo de la oración, el discernimiento y la comunicación para una gestión con enfoque pastoral.
4. Se valora el que los equipos directivos cultivaran la práctica del discernimiento apostólico pues permitiría “poner el dedo en la llaga”. Implica que el equipo directivo tiene que ser un autentico “adelantado”, constantemente preguntándose qué es lo que Dios quiere; si lo que se está haciendo en la obra hoy en día responde a lo que demanda el contexto, cómo cargar con esa realidad, dónde están las fronteras y dónde se va a poner el esfuerzo de inculturación. Pero el discernimiento también demanda un clima de participación y diálogo, de respeto, escucha de sentimientos, etc. Crear este clima y luego mantenerlo es lo más difícil. Esto va en la línea de una cultura organizacional sana, cimentada sobre estos principios.
5. Sobre el discernimiento, tenemos que cuidarnos de la treta (trampa) del desgaste. Se supone que se discierne y que lo que se hace se realiza desde allí, pero a veces no es así. Hay que discernir entre lo bueno y lo mejor, ya que no es posible elegir todo lo que se pudiera hacer desde una obra. Los puntos de desgaste a los que se pudiera estar llegando en algunas obras son un treta del mal espíritu, y de allí la necesidad de discernir en la praxis de modo constante, para evitar tareas desbordantes o alienantes que lleven a la pérdida del sentido apostólico de lo que se hace, trabajar por la inercia de la costumbre o el entrampamiento de manejarse dentro de los límites de los propios paradigmas sin pensar en otras posibilidades.
6. Es preciso seguir profundizando en los Ejercicios Espirituales como alimento del espíritu, guía del actuar y modo de proceder. Y se cree fundamental “acompañar los procesos que favorecen las experiencias comunitarias de fe”.
7. **Conversión, Cambio, Innovación y Calidad Evangélica**
   1. Se reconoce que el contenido de este apartado se recibe como una novedad. Este énfasis implica un cambio de paradigmas. El celo del pasado siempre es un peligro en instituciones que tienen años de tradición, por lo que sus equipos directivos tienen que estar atentos a ello.
   2. Se necesita de “indicadores de misión” para medir hasta que punto la obra cumple su razón de ser, su calidad evangélica, y se cualifica como instrumento. Así como existen indicadores para evaluar otros aspectos de la gestión de la obra, es necesario generar mecanismos para evaluar la gestión en clave de pastoral, realizada por el equipo directivo, y el impacto de los programas y actividades de la unidad de pastoral en la obra.[[3]](#footnote-3)

No nos podemos cerrar a la postura de que la formulación de indicadores de la gestión pastoral es imposible. Si se pueden evaluar otros aspectos de la gestión ¿por qué no su dimensión pastoral, su calidad evangélica?

* 1. La Provincia, a través de las instancias correspondientes, debe avocarse a desarrollar y pulir, cada vez más, los indicadores de gestión, en el marco de una institución que aprende, como lo pide el PEC. Se reconoce que, en general, eso es ajeno al quehacer diario, es una cultura organizacional “a construir”. Algunos indicadores e instrumentos han de ser comunes y otros particulares, pero ese es el camino. Esta es una de las discusiones que se debe dar y puede ser el tema de una próxima Asamblea: ¿Puede evaluarse la gestión? ¿Qué indicadores usar? ¿Son los que se presentan acá? ¿otros? ¿cuáles? ¿a través de qué instrumentos evaluarlos?

1. **Gestionar desde la Crisis**

Hay que cuidar que al gestionar en las crisis no se pierda el norte de lo que se quiere con la obra. Un tema relacionado es la integración entre programas/obras para paliar debilidades particulares y construir fortalezas colectivas: es un reto muy complejo pero que se debe asumir explorando fórmulas para la implementación de alianzas estratégicas.

1. **El “cuidado” de las Personas**

Una de las cosas que le hace falta al documento es la necesidad de analizar, comprender e interpretar la realidad personal de los sujetos de las obras (docentes, administrativos, obreros, jóvenes, etc.).

La obra debe diseñar los mecanismos para mostrarle y reforzar, en su personal, desde el Km 0, su filosofía de gestión y el proyecto educativo institucional. En este sentido, los equipos directivos deben ser menos tímidos en presentar los elementos constitutivos de la identidad de la obra, comenzando por la misión de la Compañía de Jesús, resaltando la dimensión apostólica de la institución como principio y fundamento para la existencia de la misma.

Una gestión en clave pastoral tiene como uno de sus aspectos claves el cuidado del personal que labora en la obra. Los equipos directivos deben procurar los mecanismos que promuevan su permanencia en la institución atendiendo tanto el factor económico y de beneficios laborales, así como la existencia de un clima organizacional atractivo que posibilite su desarrollo humano y profesional.

1. **El sentido de Cuerpo Apostólico y trabajo en Red**

El trabajo en red es un medio para potenciar la acción e impacto apostólico de las obras. Ahora bien, se reconoce la debilidad de esta forma de relación interinstitucional. Es un tema que debe ser pensado organizacionalmente y al que hay que dedicarle tiempo a nivel de la Provincia y en las obras, para fortalecer las que existen y desarrollarlas en los lugares en que no hay.

1. **Los equipos directivos y la Pastoral**

La clave vuelve a estar en la expresión “**promover condiciones institucionales**” para que en efecto se dé una gestión en clave de pastoral. Lo que toca a los equipos directivos es determinar qué aspectos han de promover, para qué y de qué modo.

* 1. Se sugiere añadir lo siguiente en cuanto a las condiciones institucionales favorecedoras de una gestión en clave de pastoral y se pregunta si son todas las enunciadas las que debían ser.
* Se produzca una confianza y comunicación básicas entre los miembros del equipo directivo y del de pastoral (esto hará posible lo demás)
* Que se den unas relaciones humanas sanas en la obra.
* Se produzca una construcción conjunta del plan de pastoral entre los miembros del equipo directivo y la unidad de pastoral.
  1. La ponencia del P. Terán expone, de manera muy concreta la forma en que se debe dar la relación entre directivos y pastoralistas, ofreciendo pistas sobre el papel que les corresponde a cada uno. Sin embargo, la esencia-identidad como pastoralistas debe permear a todas las personas de la institución. Aún se muestra en las obras resistencia para sentir y vivir una pastoral de la que todos formen parte.
  2. La formación del directivo es importante para darle direccionalidad y sentido a la obra educativa: ¿Cómo se hará? ¿Qué herramientas se utilizarán para esta formación? El equipo directivo debe entender la misión e identificarse con ella afectiva y efectivamente. Es necesario destinar recursos (materiales y humanos) y el tiempo que sea necesario a la consolidación de la gestión desde la misión, puesto que acá está la identidad de la obra.
  3. La formación del pastoralista es clave y esencial, para desarrollar programas y actividades pertinentes que viabilicen el fortalecimiento de la dimensión espiritual de la obra.
  4. ¿Cómo se introduce un criterio de selección y contratación de personal basado en una gestión de Pastoral? Habida cuenta de que, en principio, al personal se le contrata según sus competencias técnico-profesionales.
  5. Es importante un mayor énfasis en los docentes como sujetos significativos del hecho educativo. Se insiste en la formación del docente, pero más formación no redunda, muchas veces, en mejorar la calidad de la educación ofrecida a los alumnos.
  6. Ha faltado mencionar el referente de los alumnos, el “rostro” de los muchachos. Ese referente es necesario para orientar el proceso de formación y ganar al docente de modo que, desde la acción pedagógica y pastoral, logre la transformación de sus alumnos como personas.
  7. Para los colegios subvencionados el tema económico se convierte en una dificultad para la participación del personal en Ejercicios Espirituales y de los alumnos en las convivencias.

**C. Comentarios sobre un elemento no directamente tratado en el documento: Las Características de la Pastoral**

1. Se piensa pertinente continuar reflexionando sobre el paso de una pastoral de eventos a una pastoral de procesos,para estructurar una pastoral articulada y efectiva. ¿Cómo hacer de la pastoral un eje transversal en lo cotidiano y no acciones/eventos? ¿Cuál es la metodología para impulsar esta pastoral educativa?
2. Es importante que los procesos pastorales inviten a la búsqueda y al discernimiento para poder resituar a la obra en los nuevos contextos. Que el proceso de pastoral transcienda de la escuela al entorno. ¿Se tiene un diálogo sincero con la realidad? Analizar el contexto es trabajo de todos en la institución y no de un equipo.
3. Dada la situación de violencia en Venezuela, una de las prioridades de la pastoral (y dependiendo del lugar, “la” prioridad) tiene que ser defender la vida. Se necesita paz para nosotros mismos. La violencia en adolescentes tiene que verse como una “frontera”. No se puede seguir haciendo las cosas de la misma manera. Para abordar la cultura de la paz se debe trascender a la obras y establecer alianzas.
4. Se tiende a que las propuestas de pastoral sean poco sistemáticas; es una debilidad que se debe trabajar al igual que su articulación con lo académico/pedagógico.
5. La temática pastoral y religiosa no debe hacerse desde lo doctrinario, o desde “el que sabe más”; tampoco desde lo estrictamente teórico; sino en un plano de igualdad y comprensión. El tema de la pastoral nos plantea el punto de cómo hablarle al hombre de hoy sobre Dios. En esta Asamblea se ve mas amplitud en cuanto a “la espiritualidad”, se ve que lo clave es el seguimiento a Jesús. Lo ignaciano es un “modo de proceder”, no una secta. La Compañía de Jesús ha dado un cambio en la educación de la fe, es un paso fundamental y definitivo el ir primero a la persona y después a lo técnico-educativo. Se rescata lo esencial que es hacer a la persona más persona y tomando como base y ejemplo la vida de Jesús.
6. El diseño de las carreras que ofrecen nuestras universidades debe incluir el componente ético, la construcción de un mundo con visión cristiana.

**II. ELEMENTOS CLAVES PARA IMPULSAR LA PASTORAL DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

1. **Fortalecer a los Equipos Directivos para una gestión en clave de Pastoral.** 
   1. **Asumir un enfoque de la gestión desde una perspectiva holística.**
   2. Que los equipos directivos entiendan la obra como un medio apostólico en la que su misión particular es la manera de concretar la misión general de la Compañía de Jesús (Fe-Justicia), que se enmarca en la misión evangelizadora de la Iglesia.
   3. Que los equipos directivos en su gestión siembren raíces desde la particular identidad y valores cristianos de la obra en su cultura institucional, respetando y tomando en cuenta la diversidad existente entre los miembros de la comunidad educativa; que cuiden el sentido de pertenencia, la dimensión de la fe y la mística del servicio a los demás.
   4. Que los equipos directivos creen condiciones de posibilidad para hacer creíble la filosofía de gestión en la institución, de tal manera que las personas que hacen vida en ella sientan que su desarrollo humano y profesional es posible, considerado y tomado en cuenta. Esta atención de “lo humano” es la base para el fortalecimiento de procesos de identificación con la obra y el mantenimiento de un clima de trabajo que beneficie la pastoral.[[4]](#footnote-4)
   5. Que a nivel del gobierno provincial existan políticas claras que orienten a los equipos directivos para una gestión en clave de pastoral y procesos de seguimiento que contribuyan a su fortalecimiento.
   6. **Formar y acompañar en la acción a los equipos directivos.**
2. Es fundamental que los directivos de las obras adquieran una sensibilidad y entiendan la lógica que tiene la Misión de la Compañía; que racional y afectivamente se sientan colaboradores, no de los jesuitas, sino de la Misión de Cristo, que se sientan agentes y destinatarios del proceso pastoral.
3. Es imperativo superar la visión parcial y focalizada de la obra y abrirse a una visión mayor y de conjunto. Se recomienda espacios de formación y trabajo conjunto entre los miembros de los equipos directivos de las obras, entre equipos de distintas obras y con las autoridades de la Provincia, para potenciar las capacidades de todos en función de la gestión pastoral.
4. Es necesario un mayor acompañamiento humano y espiritual a los equipos directivos, en especial si no son jesuitas. De esta manera, no sólo se le daría el respaldo humano a un trabajo que implica desgaste, sino un servicio de admonitor que respalda el que la gestión se está realizando en clave de espiritualidad ignaciana.
5. Se recomienda una mayor formación y aprovechamiento de herramientas de gestión como el coaching, la negociación, la mediación, el acompañamiento y todo lo que ello implica; y para el manejo de procesos de discernimiento, diálogo y consulta para la formulación de planes, así como de políticas institucionales.
6. **Crear sentido de “cuerpo apostólico”** 
   1. **Ampliar los espacios de reflexión y formación.**
   2. Ver la pastoral como algo integral que permea todo y a todos. Nuestra esencia apostólica debe hacerse presente en todas las personas que hacen vida en una obra o institución educativa. Es necesario que se multipliquen los espacios de estudio, reflexión y discusión acerca de la identidad y sentido de misión, que se fomente el sentido de pertenencia y compromiso en las acciones cotidianas, que se trabaje sobre proyectos que partan de la misión y visión de la obra, que los procesos formativos engranen el plano del conocimiento de sí mismo con el conocimiento de la filosofía y las propuestas educativo-pastorales de las obras a través de acciones innovadoras y motivantes, que se promueva la cooperación entre los miembros del personal para la formación mutua desde las capacidades de cada quien (¿qué he recibido yo en mi formación que puedo aportar?, ¿qué necesito recibir yo en mi formación para dar a los demás esa experiencia fundamental?)
   3. Debe atenderse la preparación y acompañamiento de los responsables de la pastoral, así como también la formación de acompañantes en general y de Ejercicios Espirituales en particular para poder aumentar la oferta.
   4. Es necesario seguir insistiendo en la experiencia de los Ejercicios Espirituales y rescatar la importancia de las experiencias que preparan para ellos; proponer jornadas de espiritualidad (retiro, convivencia, etc.) que contribuyan a reflexionar sobre cómo se enlaza esa experiencia con el quehacer educativo y con el modo de proceder cotidiano, ofrecer espacios y diversas modalidades que permitan al mayor número de personas hacer la experiencia de los Ejercicios. También, insistir en el acompañamiento en función de que el personal comprenda, practique y vea la misión a la que están llamados en la obra; para que la experiencia del Dios de Jesús llegue a quienes no lo conocen. Para ello es importante que se le de estructura y organicidad al acompañamiento y se diseñen itinerarios de fe como ofertas.
   5. **Promover el trabajo en red.**

Tener presente el trabajo en red: conocer y reconocer las distintas obras de las Compañía, realizar asambleas inter e intra obras a fin de compartir las experiencias, establecer alianzas con otros actores de la comunidad y con las redes existentes para trabajar en conjunto y aprender de otros actores.

1. **Construir una pastoral dialogante y contextualizada**
   1. Hay que respetar a la pluralidad sin renunciar a nuestra identidad católica. Ser fieles a nuestros principios. Ser atrevidos en las propuestas, sin dejar por ello de ser respetuosos ante la diversidad. Tendríamos que trabajar sobre los elementos de la fe católica que pueden ser comunes a todos, aunque formen parte de nuestra identidad como creyentes.
   2. La espiritualidad ignaciana no es una doctrina y por ello no puede imponerse sino, más bien, proponerse y compartirse con los demás, como experiencia que ha enriquecido la propia existencia personal, y así se la ofrece respetuosamente y con ánimo a los demás. Desde la diversidad de carismas que pueden convivir en una misma institución u obra educativa, es necesario hacer una pastoral dialogante, que construya y permita una sola propuesta pastoral, que tenga elementos comunes (de encuentro y consenso).
   3. Es necesario re-significar términos como evangelización y religión para que sean comprendidos en su significado propio en nuestro tiempo actual. Entender qué significa hoy una “religación” con Dios (vincularme profundamente); comprender los nuevos lenguajes de las nuevas generaciones y desde allí comunicar el Evangelio de Jesús. Hacer análisis del contexto como punto de partida: “mirar el mundo”, partir del sujeto y su contexto
   4. Hay que diseñar y gestionar los currículos en clave de pastoral, promover la coherencia entre pedagogía y pastoral en la manera de enseñar y hacer las cosas. Hacer de la pastoral un proceso continuo y sostenido en el tiempo y no una actividad puntual; Establecer prioridades en la planificación y respetar los cronogramas de pastoral.
   5. El plan de pastoral hoy en Venezuela tiene que contemplar el abordaje de violencia desde el currículo.
2. **Promover la sistematización y evaluación de las experiencias de gestión pastoral** 
   1. Sistematizar las experiencias a fin de que podamos ir identificando elementos de calidad educativa y evaluando los procesos.
   2. Elaborar un documento, a nivel provincial, que oriente lo que debe ser los rasgos fundamentales que debe tener una obra de inspiración ignaciana en la Provincia de Venezuela, respetando las posibilidades y realidades de las obras particulares, y que sirva de fundamento para su auto-diagnóstico.
   3. Promover las encuestas de clima organizacional pues son de gran ayuda para que el gobierno provincial tome el pulso institucional con regularidad y realice, si considera pertinente, las llamadas de atención correspondientes.
   4. Establecer, en lo posible, indicadores estandarizados que posibiliten auto-diagnósticos sobre la gestión de la institución, para analizar el modo en que se está pasando del discurso a los hechos y procesos ordinarios; indicadores de “calidad evangélica” que consideren, entre otros: el cuidado de las relaciones personales, la preferencia por los más débiles, el esfuerzo añadido por aquellos que más lo necesitan, la apertura a nuevas necesidades, la limpieza y claridad en los procedimientos, así como la promoción de las condiciones institucionales para que en las obras los diversos sujetos vivan la experiencia del encuentro personal con Jesús, sea posible una experiencia comunitaria de la fe cristiana, existan itinerarios de formación humano-cristiana adecuados a los diversos niveles, la pastoral se inserte orgánicamente dentro de la propuesta educativa y la pastoral cuente con los recursos necesarios para desarrollar la propuesta acorde con la importancia de la dimensión.

1. El trabajo de análisis e integración de los aportes de los grupos fue asumido por Maritza Barrios (CERPE). El P. Oscar Buroz S.J., miembro del Equipo Promotor de la Pastoral en las Obras Educativas de la Provincia, contribuyó significativamente en la revisión y contextualización del texto inicial para hacerlo más comprensible a personas que no asistieron a la Asamblea. [↑](#footnote-ref-1)
2. Provincia de Venezuela de la Compañía de Jesús: *Plan Apostólico de la Provincia de Venezuela 2000-2020* y *Puesta al Día del PAPV 2009-2014*. Conferencia de Provinciales de América latina: *Proyecto Apostólico Común 2011-2020. Corresponsables en la Misión.* [↑](#footnote-ref-2)
3. Se señala que la AUSJAL tiene una interesante experiencia con su propuesta de autodiagnóstico sobre el cultivo y desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria. Esto puede ser una referencia interesante a estudiar. [↑](#footnote-ref-3)
4. Esta atención de “lo humano” es la base para el fortalecimiento de procesos de identificación con la obra y el mantenimiento de un clima de trabajo que beneficie la pastoral. Si la atención a las necesidades, inquietudes, motivaciones concretas de la vida corriente del personal (seguridad social, educación de los hijos, incentivos laborales, reglas claras para ascensos, etc.) no es percibida como una realidad, por parte del personal, el discurso Fe-Justicia tiene la fuerte posibilidad de ser considerado palabras huecas, cinismo u ofensa. [↑](#footnote-ref-4)