

## **MOMENTO I**

### **PANORÁMICA ACTUAL DEL EMPOWERMENT COMO PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se decidió a partir de las expectativas que surgieron, luego de leer sobre los resultados obtenidos en algunas organizaciones en América Latina como ONU Mujeres, Bimbo y Davivienda, derivado de la implementación del Empowerment como estrategia gerencial. Teniendo en cuenta la experiencia y los resultados positivos mostrados por estas organizaciones, se dice que la contribución de sus socios ha sido significativa, las personas saben lo que hacen, lo hacen bien, hay confianza y sentido de pertenencia. Obviamente los cambios se dieron paulatinamente, dado que éstos en la cultura organizacional no suceden de la noche a la mañana.

Debe señalarse, que antes de la popularización del término Empowerment, esta actividad se venía desarrollando sobre la base de modelos de mejora continua como el Total Quality, Reingeniería, el Just in Time, entre otros, lo que permitió fortalecer la gerencia, el liderazgo y el trabajo en equipo. Conceptos como responsabilidad e información compartida, control sobre los recursos y las tareas, autoridad con límites definidos, sustituyeron el tradicional esquema de control total, poder, autoridad y responsabilidad centrados en una sola persona.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, el Empowerment como estrategia gerencial promueve el aprendizaje y el liderazgo compartido entre los miembros de una comunidad educativa; fomenta la participación activa de los directivos, los docentes, los operativos y los padres de familia en una institución educativa como un sistema cohesionado, donde hay confianza y habilidad para desempeñar cada rol; tiene en cuenta además el contexto, los

valores, los objetivos y las estrategias de la institución para lograr cambios significativos.

En este sentido, los cambios que busca el Empowerment suponen una transformación en los sistemas de normas, las relaciones laborales, las metas y, en general, en la vida de las personas. En síntesis, lo que pretende el Empowerment es movilizar los recursos de la institución educativa y las potencialidades de docentes, directivos, operativos y padres de familia para que éstos asuman el control y puedan contribuir al desarrollo de la institución.

En este orden de ideas, es necesario preguntarnos si las estrategias administrativas de hace 200 años tienen cabida en el competitivo ambiente de las organizaciones de hoy; y los establecimientos educativos que no se adaptan a los cambios, que no cambien su cultura, su visión, en consecuencia, desaparecerán. Evidentemente, el *empowerment* como estrategia gerencial conlleva cambios importantes en la institución, cambios que nos gustaría ver actualmente en este tipo de instituciones, sin embargo, cuando se mira alrededor vemos centros educativos que utilizan esquemas tradicionales donde prima el trabajo sin sentido, el desconocimiento de las capacidades de los docentes, directivos, operativos, padres de familia, falta de información y comunicación.

Y es que, el Empowerment le da a las organizaciones la posibilidad de ver al capital humano como la esencia y la razón de ser, su esquema permite trabajar de la mano con los recursos, con una visión sistémica, es decir, la institución se concibe a sí misma como un conjunto dinámico que se relaciona entre sí para lograr unos objetivos. Es por ello que en el presente estudio se acude al *Empowerment*, para explicar esta estrategia gerencial en la sede Madre Verónica Briguglio, ubicada en el kilómetro 1 vía a Valledupar en el municipio de Riohacha, La Guajira - (Colombia).

En este punto, resulta oportuno mencionar que Riohacha no es ajena a las transformaciones en materia gerencial, las instituciones locales deben ofrecer a la comunidad educativa los conocimientos, las herramientas, las

metodologías apropiadas para afrontar los cambios y los retos del entorno; significa entonces, que las instituciones con una estructura organizacional consolidada, en otras palabras, que cuentan con una gerencia estratégica, la cual tiene claro su *know-how*, conoce los objetivos y no da cabida para el desvío de las metas, conseguirán desarrollar un liderazgo participativo.

Adicionalmente, estas instituciones deben integrar a sus órganos colegiados (consejo directivo, consejo académico, comités de área, asociación de padres de familia) como un todo, conformar equipos de trabajo, cohesionados, motivados, con capacidad para desempeñarse exitosamente y lograr resultados favorables para el establecimiento educativo. Una estrategia que ayuda a las instituciones a lograr la efectividad es el *Empowerment*, porque asigna responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa, genera buenas relaciones laborales, define roles y promueve el compromiso institucional.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, el tema objeto de esta investigación obedece a la importancia que, día a día, cobra el *Empowerment* como estrategia gerencial, además porque la forma actual de gerencia debe renovarse, así como el *knowledge* y el *know-how* de las instituciones, de tal modo que los docentes, directivos y operativos puedan tomar decisiones con relación a la labor que realizan; el *Empowerment* refleja los valores, las teorías y los conceptos sobre los que se sustenta la administración; es un enfoque distinto para desarrollar intervenciones y crear cambios significativos en la institución educativa.

Además, como investigadora me interesa describir los niveles de *Empowerment* en la sede Madre Verónica Briguglio, en tanto que los procesos y los resultados varían de nivel a nivel. Por otra parte, los estudios realizados en educación se centran en lo pedagógico, las competencias, la evaluación de los aprendizajes, la calidad de la educación, la actualización

docente, entre otros, dejando de lado temas como la gerencia educativa que son de suma importancia.

Luego de estas reflexiones, se expone la problemática en la Institución objeto de estudio, la cual se evidencia en el **nivel individual**, en la toma de decisiones, los docentes, directivos y operativos demuestran miedo a tomar decisiones que puedan comprometer su trabajo, temen equivocarse y ser juzgados, así mismo, teniendo en cuenta que la toma de decisiones es una habilidad, pocos han recibido entrenamiento en la materia.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los docentes, directivos y operativos no cuentan con suficiente información que permita mitigar los temores, a pesar de que la información es fundamental para la participación y la toma de decisiones. Adicionalmente, el uso de canales de comunicación como página web, intranet, correo electrónico, mensajes de texto, WhatsApp, para la circulación de la información en general se desaprovecha.

Al mismo tiempo, los docentes, directivos y operativos manejan mínimamente los recursos financieros, materiales, técnicos e informáticos, lo cual condiciona el logro de los objetivos del puesto de trabajo. También sucede que desconocen las condiciones del trabajo en equipo, cada miembro asume una o varias tareas y responde sin, o con muy poca colaboración de otros. Significa entonces, que la fuerza del equipo de trabajo es improductiva porque la participación es mínima, así como el grado de cohesión y la ayuda mutua.

En cambio, una institución con Empowerment, proporciona a los miembros del equipo de trabajo sentido de control, conciencia crítica y comportamiento participativo, esto es, capacidad para planificar e influir sobre el acontecer diario de la institución, oportunidades para mejorar el lugar de trabajo y, orientaciones para que cada uno satisfaga sus necesidades en términos de resultados. Así, entre más resultados se obtengan, mayores serán las posibilidades de participación.

Para continuar, **en el nivel organizacional**, en la sede Madre Verónica Briguglio, las oportunidades para que los docentes, directivos y operativos participen en la toma de decisiones son pocas, las responsabilidades son mínimamente compartidas, así como el liderazgo. La institución implica mínimamente a sus miembros en la competencia efectiva del manejo de los recursos, no establece redes de trabajo, no asumen retos, porque no cuentan con la información necesaria para reducir incertidumbres y redescubrir otras formas de cumplir con las tareas que les han sido asignadas.

En consecuencia, si la institución no genera ambientes de cooperación que permitan y favorezcan los flujos de información, no existirán redes de trabajo, porque éstas se forman cuando más de dos personas se relacionan para intercambiar información y, de esta manera, avanzar en el desarrollo de las metas de la institución educativa. Además, cuando el liderazgo no se comparte, no se responde a lo nuevo, ni se da cabida a las ideas de otros.

A diferencia de esto, una institución con Empowerment, tiene la capacidad de influir en su dinámica en la medida en que moviliza al capital humano, los recursos, se apoyan mutuamente, se comparte información y se libera el poder de los miembros. A manera de resumen, puede decirse que un establecimiento educativo con *Empowerment* transforma su realidad sobre la base de una amplia participación, genera escenarios de encuentro y comunicación, coordina acciones de manera eficiente, con lo cual posibilita el cambio institucional.

Por último, **en el nivel comunitario**, la comunidad donde está ubicada la institución no está del todo fortalecida, debido a que las organizaciones religiosas, culturales y cívicas que alberga deben estar más cohesionadas y conectadas entre sí, para que puedan representar los intereses del grupo. Al mismo tiempo, esta comunidad debe propiciar espacios para el diálogo, buscar soluciones para el beneficio común y, conseguir relaciones

satisfactorias para todos en el marco de la diversidad, de los intereses distintos, así como de las distintas maneras de pensar, sentir y comprender.

Así, un ejemplo de una comunidad con Empowerment, es un grupo consolidado, que trabaja para el bien común, que sabe gestionar los recursos necesarios. En suma, es una colectividad potenciada que dispone de unos recursos accesibles para los residentes; desde las infraestructuras (vivienda, áreas verdes y de recreación, deporte, servicios de protección/seguridad como policía o bomberos) hasta los medios de comunicación social, todos ellos, recursos de la comunidad. En cambio, una comunidad sin Empowerment, se percibe anárquica, sin liderazgo y sus miembros carecen de las habilidades para la participación comunitaria, así como de los otros recursos que ofrece el medio.

Es conveniente mencionar las situaciones negativas que pueden generarse a falta de *Empowerment* en las instituciones educativas, como la poca confianza entre los miembros de la comunidad, la escasa contribución en las decisiones que afectan a la institución, el mínimo crédito a los colegas por las ideas y esfuerzos. De igual manera, existen factores que impulsan el fracaso del *Empowerment*, esto se debe a la poca comunicación, a que los miembros desconocen las metas de la institución, los deberes, las responsabilidades, las limitaciones, lo que se espera de cada uno dentro y fuera de ella.

En consecuencia, el trabajo se vuelve repetitivo, no se tienen en cuenta los factores de riesgo, se confunde lo urgente con lo importante, se perciben bajas en la productividad debido a los juegos de poder, los resultados en el corto plazo, algunas personas no saben si trabajan bien porque los reconocimientos son pocos o nulos y otros resuelven los problemas individualmente. Por el contrario, en una institución educativa con empowerment el trabajo es significativo, los docentes, directivos y operativos sienten que el puesto de trabajo les pertenece, se practica la corresponsabilidad, la diversidad, el desempeño es significativo, hay

participación en la toma de decisiones, se mejora continuamente y la cultura organizacional se beneficia.

## 1. Interrogantes Básicos

Los interrogantes base en esta investigación están relacionados con el objeto de estudio, ayudan a definir procedimientos e instrumentos. En este sentido, se dice que, son supuestos que surgen del marco teórico y responden a lo que se desea explicar: el Empowerment como estrategia gerencial. En este orden, se presentan los siguientes interrogantes:

¿Cómo describir el Empowerment como estrategia gerencial en la sede Madre Verónica Briguglio, a través de una investigación de tipo fenomenológica?

A partir de este interrogante surgen nuevas inquietudes relacionadas, especialmente, con los análisis que pueden hacerse con relación a los niveles del Empowerment: individual, organizacional y comunitario. Con referencia a lo anterior, se detallan otras preguntas:

¿Por qué explicar el nivel de análisis individual del *Empowerment*?

Esta cuestión nos lleva a identificar cuáles son las habilidades que deben desarrollar los directivos, los docentes, los operativos y los padres de familia para la toma de decisiones, para el manejo de los recursos y para el trabajo en equipo.

Este asunto nos ayuda a comprender cómo funciona la potenciación psicológica o individual, la importancia que tiene para las instituciones educativas que sus miembros sean conscientes de sus propias competencias, del entorno y, como pueden utilizar estas competencias para influir positivamente en la institución y ayudar en el logro de los objetivos propuestos. El siguiente interrogante que se plantea es:

¿Para qué explorar el nivel de análisis organizacional del *Empowerment*?

La respuesta a esta pregunta nos ayuda a establecer oportunidades de participación en la toma de decisiones, a practicar la corresponsabilidad y el liderazgo. De la misma manera, permite distinguir entre una organización potenciada y otra no potenciada.

Finalmente, se presenta otra pregunta base: ¿Cómo interpretar el nivel de análisis comunitario del *Empowerment*?

Mediante este interrogante, se busca conocer cómo actúa una institución potenciadora, si los miembros de la comunidad educativa están motivados, si tienen acceso a los recursos, si resuelven los conflictos y si participan en la toma de decisiones.

Las preguntas arriba planeadas constituyen una guía para el proceso investigativo, facilitan el diseño de la investigación, ponen de relieve las categorías presentes en el estudio, apoyan el análisis de los resultados, así como las conclusiones. En efecto, ayudan a desarrollar la habilidad de preguntar para conocer. En resumen, los interrogantes base favorecen el pensar rutas y fines relacionados con el tema objeto de estudio.

## **2. Implicaciones epistemológicas, metodológicas y para la comunicación de los resultados**

Los interrogantes que guían esta investigación están inspirados por la fenomenología, y se proponen explicar y describir el *Empowerment* como

estrategia gerencial, tal y como sucede en la sede Madre Verónica Briguglio, como lo vive la comunidad educativa (directivos, docentes, operativos, padres de familia) y, a partir de allí, interpretarlo según las propias experiencias. Significa entonces, que las preguntas arriba propuestas tienen tres implicaciones en esta investigación. Para empezar, tienen implicaciones de carácter epistemológico, metodológico y para la comunicación de resultados.

## **2.1. Implicaciones Epistemológicas**

La forma como se aborda el Empowerment como estrategia gerencial, desde el punto de vista epistemológico tomando en consideración la opinión de los directivos, los docentes, los operativos y los padres de familia es desde el paradigma científico cualitativo. Tal aspecto se desarrolla en el Momento II: Paradigma Científico Cualitativo como trasfondo epistemológico de esta investigación.

## **2.2. Implicaciones Metodológicas**

Desde el punto de vista metodológico, el análisis a efectuar es de corte fenomenológico, éste contribuye al conocimiento de la realidad a través de las vivencias de los miembros de la comunidad educativa. Al respecto:

Que la fenomenología es el camino de la conciencia natural que pugna por llegar al verdadero saber. Visto así, en la investigación es necesario pasar por varios momentos, porque lo primero que hay al iniciar es un conocimiento general del objeto de estudio, seguido de la idea, la comprensión, la esencia y finalmente, el saber verdadero o absoluto. (Hegel citado por Dri 2006, p.17).

Así, adoptar esta metodología implica que ha de hacerse claridad respecto a la ruta para describir el Empowerment como estrategia gerencial

en la sede Madre Verónica Briguglio en el marco de la Maestría en ciencias de la educación, mención Gerencia Educativa de la URBE (2013-2015). Esta experiencia va a permitir explicar, describir e interpretar las vivencias de los miembros de esta comunidad educativa desde la perspectiva misma de los directivos, docentes, operativos y padres de familia frente al Empowerment. El material de análisis (vivencias, percepciones) se obtiene de las entrevistas realizadas de manera individual.

En el marco de las consideraciones anteriores, la lectura sobre fenomenología lleva a varios filósofos y científicos, como Husserl, Heidegger, Hegel, Reeder, R. Dri, San Martín, Hyppolite, Vargas, y otros a mostrar sus apreciaciones al respecto. Algunos generaron cercanía, otros, lejanía. Por tanto, hay que decir que esta propuesta metodológica se mueve en el marco de la fenomenología de Husserl.

Por lo tanto, “la fenomenología se ocupa de la conciencia, con todas las formas de vivencias, actos y correlatos de los actos” (Husserl, 1949, p.9). Lo cual significa, que el investigador ha de asumir una actitud nueva que le permita moverse en ella para describir el mundo de la experiencia. De esta manera, la fenomenología nos lleva a eliminar presupuestos e ir libres al objeto mismo para poderlo ver y dejar que él se muestre en sí mismo. Ahora, ¿qué hace el fenomenólogo?

Se dirige a la estructura (o condiciones) de la experiencia o vivencia del objeto. Así, la fenomenología se dirige a la esfera de conciencia del sujeto y tiene como meta la descripción de la corriente de vivencias que se dan en la conciencia. En este orden de ideas, la observación fenomenológica no se da hacia el mundo externo, sino hacia la esfera subjetiva. El fin no es conocer cómo son los objetos en sus dimensiones espacio-temporales, sino cómo se dan tales objetos al sujeto, a modo de vivencias. (Aguirre & Jaramillo, 2012, p.55-56).

A continuación, se presentan las etapas por las que transita este estudio fenomenológico y de qué forma aporta a la descripción del Empowerment como estrategia gerencial. En primer lugar, “partiremos de la

posición natural, del mundo tal como se alza frente a nosotros, de la conciencia tal como se ofrece en la experiencia psicológica, y pondremos al desnudo los supuestos esenciales de esta posición” (Husserl, 1949, p.9). En este sentido, lo que se busca con esta posición natural es ver como es el Empowerment en el mundo de la sede Madre Verónica Briguglio, cómo se da en su forma natural, lo que se intuye y se percibe de él, cómo se desarrolla en el espacio y el tiempo.

Luego, se desarrolla un método de reducciones fenomenológicas, con que podamos despejar los límites impuestos al conocimiento por la esencia de toda forma de investigación natural, evitando el dirigir la mirada en una sola dirección, como es propio de estas formas, hasta acabar ganando el libre horizonte de los fenómenos purificados trascendentalmente, y con él el campo de la fenomenología en el sentido que nos es peculiar. (Husserl, 1949, p.9).

De acuerdo con el autor, el estudio fenomenológico parte de una mirada natural o general del objeto, luego añadimos nuevas miradas al objeto -éstas son dadas por los sujetos-. Para ello, se “propuso un ejercicio compuesto por dos movimientos: epojé y reducción”. (Husserl citado en Aguirre & Jaramillo, 2012, p.58). En estos términos, lo que busca el ejercicio es llevarnos a dar un paso adelante en la actitud natural, de tal modo que nos concentremos en la vida consciente. Es decir, la fenomenología es un constante aplicar la epojé y la reducción. Con referencia lo anterior.

La epojé (una especie de puesta entre paréntesis) es un ejercicio voluntario de suspender toda toma de posición acerca de la existencia o no de los objetos que se nos dan a la conciencia. En tanto fenómenos dados (es decir, lo que se manifiesta, lo que se da), los recibo. La reducción nos permite reflexionar acerca de lo que hemos recibido como dado a la conciencia. (Husserl citado por Aguirre & Jaramillo, p.58).

En el orden de las ideas anteriores, esta puesta entre paréntesis es el momento en el cual se dejan de lado las teorías que hablan de esa realidad y la realidad misma; de esta manera la realidad se modifica. Esta actitud permite alcanzar la consciencia pura. Al respecto.

El sentido de la reducción fenomenológica no es encerrar entre paréntesis, quedarnos con un pedazo de la realidad (reducto) y desechar lo demás. Su propuesta –afín con las tesis de Husserl– consiste en tomar la reducción como re[con]ducción, esto es, luego de la puesta entre paréntesis, nos dirigimos a la consciencia y en ella vemos tanto los fenómenos como los modos en los que se presentan y se constituyen. La fenomenología, entonces, avanza de epojé-re[con]ducción en epojé-re[conducción]. (San Martín, citado por Aguirre & Jaramillo, p.58-59).

Ahora bien, existen dos tipos de reducción fenomenológica.

La pura (o eidética) y la trascendental. La fenomenología pura como una esencia de esencias (ciencia eidética); una ciencia que quiere llegar exclusivamente a conocimientos esenciales y no fijar, en absoluto, hechos. En segundo lugar, se caracterizarán los fenómenos de la fenomenología trascendental como irreales. Otras reducciones, las específicamente trascendentales, purifican los fenómenos en el mundo real. No una ciencia eidética de fenómenos reales, sino de fenómenos trascendentalmente reducidos, es lo que debe ser nuestra fenomenología. (Husserl, 1949, p.10).

Visto así, la fenomenología concibe su reducción como un fenómeno que toma consciencia de la subjetividad, la cual da acceso a la reducción. La reducción como esa experiencia subjetiva en la cual se establece una correlación con la objetividad, el mundo real y el ideal, los cuales nos dan una solución. Entonces, la reducción permite superar la actitud natural para pasar luego a una constitución –objetiva- de lo que es válido en todo momento y para todos, como experiencia o vivencia. Para finalizar, la ruta fenomenológica consiste en:

- a) partir de la actitud natural
- b) epojé – reducción eidética
- c) epojé – reducción trascendental
- d) constitución

Todo el método se encuentra transversalizado por la descripción: se describen las vivencias de los fenómenos hasta lograr su esencia (eidos); se describen las estructuras que los hacen posibles, se describen los objetos en tanto constituidos. (Aguirre & Jaramillo, 2012, p.59).

Dicho esto, lo que hace el investigador primeramente es ver el fenómeno, el Empowerment en el mundo de la sede Madre Verónica Briguglio, luego, reflexiona sobre aquello que se le ha dado, el objeto, seguidamente, ve tanto los fenómenos como los modos en los que se presentan y se constituyen. Posteriormente, hace la reducción, establece una correlación con la objetividad, el mundo real y el ideal. Y, finalmente, hace la descripción del objeto constituido.

### **2.3. Implicaciones para la Comunicación de Resultados**

La fenomenología como ciencia, nos lleva a realizar una descripción del fenómeno in situ y, al igual que en las implicaciones metodológicas existen unos pasos para hacerlo. Para ello, se tiene en cuenta:

Los pasos de la espiral trascendental-hermenéutica de la comunicación [...]

1. Compartir la descripción [...]
2. Se revisa la descripción o para corresponder mejor con la *cosa misma* o para comunicar efectivamente los resultados a otros
3. Presentar los resultados [...] para recibir más crítica intersubjetiva. La fenomenología nunca se limita a descripción pura, sino que requiere interpretación y argumentación para ser comunicada exitosamente
4. Cuando se está satisfecho con la descripción, se la presenta como artículo o monografía
5. Después de la publicación se reciben comentarios y críticas de otros [...]

6. Después de la crítica intersubjetiva, es posible decidir sobre una revisión más de la descripción. (Vargas & Reeder, 2010, p.43-44).

Se diagrama este proceso como sigue.

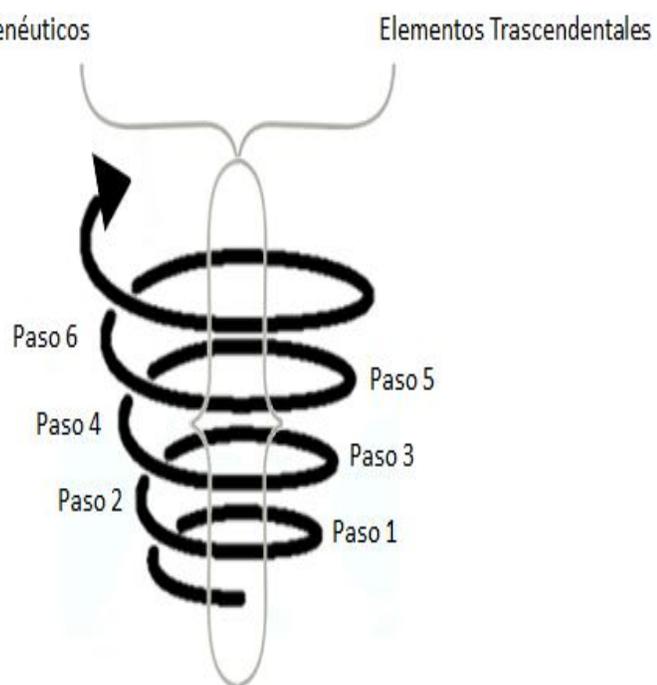


Figura 1

"La espiral trascendental-hermenéutica de la comunicación y la crítica". Vargas & Reeder (2010).  
Adaptación propia (2015)