

## MOMENTO IV

# EL MÉTODO FENOMENOLÓGICO SEGUIDO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

### 1. Consideraciones previas

Toda investigación está orientada por unos referentes iniciales y unas consideraciones previas del investigador, que permiten ajustarla a un método y a un enfoque acorde con su naturaleza y propósitos. La perspectiva epistemológica que guía esta investigación se sustenta en el presupuesto filosófico del subjetivismo “lo propio del subjetivismo [...] es hacer de cada individuo humano la medida de la verdad. En su forma individualista, el subjetivismo determina el alcance y el significado de la verdad por el modo de ser de cada hombre” (Millán, 2012, p.23).

Es decir, para cada hombre la verdad es lo que se le presenta en virtud de lo que ese hombre es, sólo a él y no a otros. En este sentido, el subjetivismo como actitud, es considerada como la más sincera posición a partir de la cual se puede obtener la verdad de cada hombre. Así, “el subjetivismo es una doctrina que reduce, a estados o actos de un sujeto individual o universal, la realidad [...] En este sentido [...] se reduce la realidad de las cosas a estados del sujeto (percepciones y representaciones)”. (Villalobos, 2006, p.180).

En este orden de ideas, el subjetivismo se orienta a ver la realidad de las cosas o los fenómenos a través de los actos, estados y comportamientos de los sujetos que en él intervienen. De tal manera, el Empowerment como estrategia gerencial es mostrado a través de las vivencias y percepciones de los miembros de la comunidad educativa estudiada.

El propósito principal [...], tal y como aquí [...] entendemos, es conocer cómo y por qué funcionan de una manera determinada [...], para comprender y explicar su naturaleza (formulación de teorías) y para mejorar [...] la práctica es preciso conocerla en profundidad. Reconstruir la realidad desde una perspectiva crítica no sólo supone su contemplación aséptica y su descripción rigurosa. Es necesario interpretarla, saber dónde están las raíces de los comportamientos, las causas de las actuaciones, los efectos [...]. (Santos G, 1990, citado por Alcaraz, Fernández y Sola, 2012, p.27).

Por este motivo, se elige este presupuesto filosófico, porque la intención es indagar en el marco de la investigación cualitativa y poder conocer la realidad, el significado de los hechos, los fenómenos, los comportamientos y las acciones para posteriormente construir un documento coherente con dichas acciones y que muestre el significado para quienes las realizan.

En este mismo orden, en este estudio se adopta la fenomenología como teoría a través de la cual se va a “llegar a las cosas mismas” (Husserl, 2011, p.12), para conocer la esencia del Empowerment como estrategia gerencial. Así también, la fenomenología “se ocupa con la conciencia, con todas las formas de vivencias, actos y correlatos” (Husserl, 1949, p.8), quiere decir esto que con la ayuda de esta forma de hacer, nos aproximamos a las vivencias de los directivos, docentes, operativos y padres de familia en su quehacer diario en la institución; cuando partimos de la perspectiva misma de los informantes claves, se accede a la construcción y mostración de la estructura de dichas vivencias, con sus elementos esenciales.

Frente a este mismo método, se afirma que la fenomenología se refiere “al estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el individuo, se centra en el estudio de esas realidades vivenciales, siendo el más adecuado para estudiar y comprender la estructura psíquica vivencial de la persona” (Del Canto, 2012, p.188). Dicho esto, se entiende entonces que la fenomenología como método de investigación cualitativa nos lleva al estudio del fenómeno desde la realidad

misma, desde la visión de las personas insertas en esa realidad. Por su parte, otros autores expresan que la fenomenología se fundamenta en las siguientes premisas:

Describir y entender los fenómenos desde la perspectiva de cada participante y la perspectiva construida colectivamente, análisis de discursos y sus posibles significados, la intuición, imaginación y estructuras universales para aprender de las experiencias de los participantes, la contextualización de las experiencias, recolección enfocada para obtener información de personas que han experimentado el fenómeno estudiado. (Creswell, Álvarez Gayou y Mertens et al. 2012, p.188).

Al igual que Del Canto, estos autores exponen que la fenomenología nos ayuda a describir y entender los fenómenos desde la visión de cada individuo y agregan, ayuda a describir y comprender los fenómenos desde la visión construida de manera colectiva. Para ello, es importante contextualizar las vivencias que guardan relación con el objeto de estudio.

Una forma especial de conocimiento, una visión intelectual de un objeto, basado en la intuición, trata de eliminar lo subjetivo, de excluir lo teórico y de prescindir de la tradición, para que el investigador pueda acercarse a las cosas, en lo que se denomina reducción fenomenológica. (Pérez et al. 2012, p.188).

Sumado a lo que se ha venido exponiendo sobre el porqué del método fenomenológico y, en palabras de este último autor, la fenomenología constituye una forma particular de llegar al conocimiento de las cosas mismas, basado en la intuición, eliminando lo teórico y poder así acercarnos al objeto. Es decir, haciendo epojé y reducción fenomenológica. Sobre esta perspectiva, la investigación se enfoca fundamentalmente en la descripción y explicación del Empowerment como estrategia gerencial a partir de la realidad de los miembros de esta institución –directivos, docentes, operativos y padres de familia-. En tal sentido, se realiza la interpretación de los hechos

que suceden en la institución, específicamente frente al Empowerment como estrategia gerencial en los niveles individual, organizacional y comunitario.

Por tal razón, resulta oportuno conocer en el nivel individual, las habilidades que deben desarrollar los directivos, los docentes y los operativos para la toma de decisiones, para el manejo de los recursos y para el trabajo en equipo. En el nivel organizacional, el estudio permite establecer las oportunidades de participación en la toma de decisiones, para la práctica la corresponsabilidad y el liderazgo. De la misma manera, permite distinguir entre una organización potenciada y otra no potenciada. En el nivel comunitario, 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.

Además de poner en conocimiento el método, a continuación, se explican los pasos y las etapas para verificar la presencia de las nociones fenomenológicas de momento y reducción, expuestas en el Momento II del presente trabajo.

La puesta en marcha de este método para el abordaje de la subjetividad del individuo -sentimientos, recuerdos, vivencias expresadas de manera oral [...] - en el cual el investigador, a través de una actividad intelectual voluntaria e intencional, pone en funcionamiento de manera primaria y consciente procesos específicos de pensamiento que le permiten [...] pasar de la esfera meramente fáctica de la subjetividad -la cual está representada por lo que expresan los directivos, docentes, operativos y padres de familia, los informantes clave- con respecto al Empowerment como estrategia gerencial en la sede Madre Verónica Briguglio -a la esfera eidética o esencial de dicha subjetividad; esto es, a la esencia de significado (trascendental) de esa subjetividad- entendiéndose esto como el significado esencial de lo que los informantes clave opinan. (Leal, 2000l, p.53). El subrayado es propio.

A continuación, se expone la aplicación que se hace de la fenomenología para la descripción del Empowerment como estrategia

gerencial en la sede Madre Verónica Briguglio, una vez que se presentan los propósitos de la investigación y algunas características tanto de los informantes clave como del guión de entrevista realizado.

## **2. Propósitos de la investigación**

Con relación a los interrogantes base formulados en el trabajo, los propósitos son los siguientes:

1. Describir fenomenológicamente el Empowerment como estrategia gerencial en la sede Madre Verónica Briguglio
2. Explicar a partir del método fenomenológico el nivel de análisis individual del *Empowerment*
3. Explorar fenomenológicamente el nivel de análisis organizacional del *Empowerment*
4. Interpretar en el marco de la fenomenología el nivel de análisis comunitario del *Empowerment*

## **3. Algunas características de los directivos, docentes, operativos y padres de familia entrevistados**

Tal como se explica en el Momento I, el presente estudio busca describir el Empowerment como estrategia gerencial a partir de las vivencias de los directivos, docentes, operativos y padres de familia en su quehacer diario en la sede Madre Verónica Briguglio, lo anterior, teniendo en cuenta que en este municipio y, específicamente en el sector educativo los estudios en el tema son escasamente indagados desde una perspectiva cualitativa que parta de la mirada de los actores que participan en el proceso -los miembros de la comunidad educativa-. Y pensar que esta experiencia acumulada, adquirida en su desempeño laboral y a través del contacto con el

contexto interno y externo de la institución es valiosa y es necesario estudiarla para poder describirla e interpretarla.

### **3.1. Elección de los informantes clave**

En el marco de los comentarios anteriormente descritos, y considerando el propósito de este estudio, se requiere de un escenario para la investigación y unos informantes clave que den cuenta de los procesos gerenciales en el contexto de la institución educativa.

Los buenos informantes deben tener a su disposición el conocimiento y la experiencia necesarios de la cuestión u objeto para responder a las preguntas en la entrevista [...] para realizar las acciones de interés [...] y deben estar dispuestos a participar en el estudio. (Flick, 2007, p.83).

A partir de lo dicho por este autor, los informantes clave deben ser miembros de la comunidad objeto de estudio, deben tener experiencia y conocimiento del fenómeno estudiado a fin de que la información que suministren sea valiosa y pueda integrarse al trabajo, también deben disponer de tiempo para las entrevistas y han de tener voluntad para participar activamente en el proceso.

Dado que una preocupación básica de estos estudios es obtener información detallada y amplia sobre el tema que se estudia, los informantes clave no son personas escogidas al azar ni descontextualizada. “Existen dos consideraciones clave que guían los métodos de muestreo cualitativo: adecuación y suficiencia” (Fossey, 2003, citado por Bonilla y Rodríguez, 1997, p.135).

Una muestra adecuada es aquella conformada por las personas [...] más representativas de la comunidad, quienes están en capacidad de proveer la mayor cantidad de información posible sobre el problema de estudio. El criterio de suficiencia se refiere a un muestreo exhaustivo de todas las posibles fuentes de información (personas, lugares, eventos,

tipos de datos, tiempos, etc.) para responder a la pregunta de investigación y obtener una descripción comprehensiva del fenómeno estudiado (Bonilla et al. 1997, p.135).

En el marco de estas apreciaciones, se dice entonces que la elección de la muestra en este estudio es adecuada y suficiente, la conforman los directivos, docentes, operativos y padres de familia con experiencia en la institución, participantes activos y conocedores del tema, los cuales aportan descripciones del Empowerment como estrategia gerencial en la institución. Otras condiciones tenidas en cuenta son la disposición y habilidad de las personas para expresar sus vivencias, sentimientos y conocimientos, sumado a la disponibilidad de tiempo por parte del entrevistado.

Resulta oportuno mencionar que el total de entrevistados fue de siete (7), de ambos sexos, miembros de la comunidad educativa, residentes en el municipio de Riohacha. En el cuadro siguiente se presenta la distribución por cargo, cantidad y sexo.

**Cuadro 14 Distribución de directivos, docentes, operativos y padres de familia por cargo, cantidad y sexo**

Cargo	Cantidad	Sexo	
		M	F
Directivo	1		X
Docente	2	X	X
Operativo	2	X	
Padres de familia	2		X
Total	7		

Fuente: Diseño propio (2016).

En cuanto a la experiencia, los siete (7) informantes clave han laborado en el sector educativo. Seguidamente, se detallan las acciones que realizan: el Directivo Docente, ejerce la función de Coordinador de sede y es el

encargado de asumir la gestión directiva (académica, administrativa y financiera, y de la comunidad), como ámbito fundamental de análisis de los procesos de gestión y calidad institucional. El docente es un profesional que articula los procesos de enseñanza – aprendizaje en situación. El operario es el encargado de ejecutar actividades de aseo y de mantenimiento básico locativo. Los padres de familia tienen una participación activa en la formación de los hijos, que va más allá de la información puntual que proporcionan los docentes.

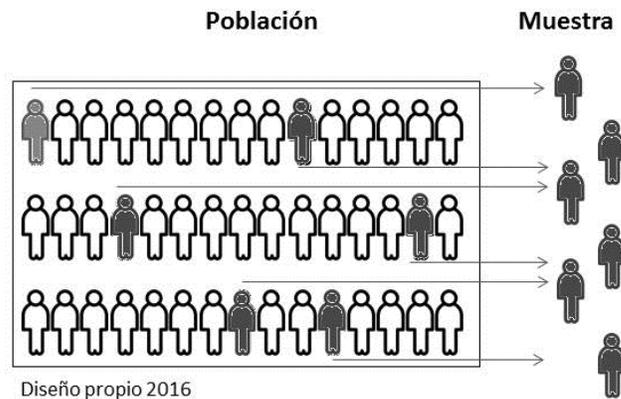
#### **4. Del procedimiento para la recolección de la información**

##### **4.1. Universo de investigación**

Son personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios. (Robledo, 2009, p.1).

Sobre la base de estas consideraciones, en el presente estudio el universo o población lo componen los directivos, los docentes, los operativos y los padres de familia de la sede Madre Verónica Briguglio. Existe una característica que es compartida por los elementos del universo y es que son miembros de esta comunidad educativa. El tamaño de la muestra está determinado por las características geográficas (viven en la zona de influencia de la institución educativa), laborales (son funcionarios contratados por el administrador del servicio educativo, es decir, su contrato es de carácter privado) y de asociación (forman parte de alguno de los órganos institucionales: Gobierno escolar, Consejo Directivo, Académico, Asociación de padres de familia). Para finalizar, la unidad de selección son los directivos, docentes, administrativos y padre de familia. En la siguiente figura se muestra la conformación de la población y la muestra.

Figura 3. Conformación de la población y la muestra



## 4.2. La observación

La observación es una de las técnicas utilizadas en los estudios cualitativos, le permite al investigador:

Ubicarse dentro de la realidad sociocultural que pretende estudiar. La observación no participante [...] permite [...] contar con un registro estructurado sobre ciertos elementos básicos para comprender la realidad humana, objeto de análisis, permite focalizar la atención de la etapa de observación [...] sobre los aspectos más relevantes. (Sandoval, 2002, p.139).

En este marco, la observación es utilizada para acercarnos al objeto de exploración, le permite al investigador registrar aspectos que observa del lugar, del entorno físico y social, aspectos de los informantes clave como las emociones; este tipo de observación se contrasta con las entrevistas hechas a los participantes.

### **4.3. Información general**

La observación en este estudio consiste en ver detalladamente el fenómeno en situación en la institución educativa. Para ello, se vale de unas preguntas guía. Las preguntas se realizan a fin de contar con un enfoque claro sobre el punto de observación, en este orden, se presentan los siguientes interrogantes:

- ¿Qué habilidades caracterizan a 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?
- ¿Los miembros de la comunidad educativa tienen oportunidades de participación en la toma de decisiones y a practicar el liderazgo?
- ¿Los miembros de la comunidad educativa están motivados?

### **4.4. Periodo de observación**

La información recogida en la observación se realiza durante una visita previa y durante la ejecución de las entrevistas. En la primera visita, la cual se lleva a cabo con el fin de conversar personalmente con la Coordinadora de la sede y comentar los propósitos del estudio, a la vez se precisa de un permiso para visitar la sede, observarla y entrevistar a los informantes clave.

### **4.5. Información recolectada**

La sede Madre Verónica Briguglio está ubicada en el municipio de Riohacha, zona rural, comunidad Arenalito, Km 1 vía a Valledupar, a 800 mts a mano izquierda de la carretera. La coordinación de la sede está a cargo de la profesional Yuritza Abigail Lopesierra Orozco. Ofrece los siguientes niveles de educación: preescolar, básica primaria y secundaria. Se observa que la institución cuenta con una infraestructura tipo campestre, con suficientes espacios verdes para realizar actividades deportivas, culturales e

institucionales. La visión que las directivas tienen es lograr que la institución ofrezca un servicio educativo de calidad, con docentes idóneos y comprometidos con su labor, de la mano de los demás funcionarios, los padres de familia y estudiantes.

Adicionalmente, por las condiciones del barrio, conformado por invasiones, se percibe un nivel económico bajo, por la ubicación del mismo es posible que tengan acceso únicamente a servicios básicos como agua, electricidad y gas. La institución tiene un carácter etnoeducativo, atiende población en su mayoría indígena, perteneciente a la etnia Wayuu, hablantes bilingües Wayuunaiki-Español. Igualmente, se percibe un ambiente de armonía, respeto y colaboración entre sus miembros.

El tiempo en que se visita la sede (noviembre-diciembre), concuerda con la fecha de cierre de actividades académicas, nivelaciones, superaciones, entrega de informes a los padres de familia y grados. Esta situación permite entrar en contacto con la dinámica que se vive en ese momento en la escuela y, por ende, prestar atención el desenvolvimiento de los miembros. Así, se pudo observar que algunas de las habilidades que caracterizan a los directivos, los docentes y los operativos es diálogo, la amabilidad, el trato afectivo para con los visitantes y el trabajo grupal, esta última habilidad se percibe durante una reunión realizada en la oficina de la Coordinadora, mientras organizaban las actividades que se llevan a cabo durante el acto de graduación. De igual forma, se destacan otras habilidades detectadas como la participación y la motivación.

#### **4.6. La entrevista**

En una investigación de corte cualitativo la entrevista es una técnica que se utiliza para obtener información de los actores y se centra en las vivencias, los valores, actitudes y significados de dichas vivencias. La entrevista “es una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar

respuestas” (Denzil y Lincoln citados por Vargas 2012, p.121). En esta frase se ve claramente la esencia de la entrevista y se destaca la palabra arte: de hablar y escuchar; la entrevista, no es sólo un medio para conseguir información, tan importante son los resultados como el diálogo mismo, el momento en el cual se conversa con el otro y se logra a través de la palabra captar la experiencia de esa persona con relación al objeto que se estudia.

En este mismo sentido, “ [...] a partir del siglo XIX [...] se comenzó a documentar el uso de la estrategia de la entrevista en la recopilación de información para usos de investigación” (Lucca y Berríos et al. 2012, p.121). Por lo anterior, y dadas las bondades de la entrevista y el corte del estudio, se toma como técnica para el acercamiento a los informantes clave y para la recolección de información, la entrevista.

Sumado a lo anterior, la entrevista cualitativa “permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida” (Fontana y Frey et al. 2012, p.123). La entrevista entonces, se sustenta en la oralidad, como se dice líneas arriba – el arte de escuchar- hay quienes utilizan equipos tecnológicos al momento de realizarla y poder así guardar con rigor la información para después organizarla y analizarla.

Así, la entrevista va “con las nuevas direcciones en la investigación cualitativa en donde debe de focalizarse e incrementarse la atención a las voces de los entrevistados” (Fontana y Frey et al. 2012, p.123). El subrayado es propio. Con esto, se ratifica el rol protagónico de los informantes clave en el momento de la entrevista; por su parte el investigador, ha de enfocarse en la palabra, la esencia de las vivencias a través de la voz del entrevistado. Para apoyar lo dicho anteriormente, decimos que la entrevista es:

Un modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objeto considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo

y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados.

La entrevista, desde la perspectiva del paradigma citado, constituye el fluir natural, espontáneo y profundo de las vivencias y recuerdos de una persona mediante la presencia y estímulo de otra que investiga, quien logra, a través de esa descripción, captar toda la riqueza de sus diversos significados (Fernández et al. 2012, p.124).

De acuerdo con los interrogantes y los propósitos formulados en este estudio, se utiliza como procedimiento para el acercamiento a las vivencias de los directivos, docentes, operativos y padres de familia, la entrevista la cual “tiene como función establecer, desde el reconocimiento, aceptación del otro y empatía, un espacio de encuentro en el que no cabe la directividad sino el diálogo” (Ricard, Bo y Climent, 2010, p.114). Además.

La entrevista permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas tales como: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que de otra forma no podrían ser estudiadas. Por ello, desde un planteamiento de relación de ayuda se considera que la entrevista es un instrumento importante ya que puede facilitar esa interacción, ese diálogo y al mismo tiempo puede servir para evaluar o verificar en qué medida hemos conseguido el objetivo y, por lo tanto, para poder mantener o modificar nuestra actuación de cara a situaciones futuras. (Brunet, Belzunegui y Pastor et al. 2010, señalan, p.118).

En el marco de las ideas anteriormente citadas, se pretende mostrar las razones por las cuáles fue elegido este instrumento y es que, la entrevista posibilita el diálogo cara a cara con el informante clave, el guión de entrevista previamente elaborado, facilita la recolección precisa de la información.

#### 4.7. La Entrevista en profundidad

Teniendo claridad sobre la función de la técnica de la entrevista en un estudio de corte cualitativo, se exponen ahora las implicaciones de la entrevista en profundidad.

Es una entrevista personal, directa... en la que un entrevistador hace una indagación exhaustiva para lograr que un encuestado hable libremente y exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema... es una conversación, dirigida y registrada por el entrevistador... cuenta con una guía o esquema de cuestiones. (Mejía, 2002, p.143).

Sobre la base de lo expresado por este autor, la entrevista en profundidad se realiza de persona a persona, es el momento en el cual el entrevistador pregunta y el entrevistado responde de acuerdo con lo que conoce y ha vivido con relación al Empowerment como estrategia gerencial. En síntesis es una conversación espontánea, dirigida por unos interrogantes base y registrada por el investigador.

La entrevista en profundidad se interesa por los discursos típicos de un grupo social, el individuo encarna el modelo ideal de una determinada actitud motivacional que proyecta relaciones sociales delimitadas por *habitus* sociales, esquemas generadores de percepción de prácticas, y *estilos de vida* [...] la entrevista en profundidad se vale de las personas para entender las relaciones sociales. (Mejía et al. 2002, p.145).

Entonces, la entrevista en profundidad se enfoca en el discurso de la persona, entendido éste como el espejo que refleja hábitos sociales, percepciones, prácticas. Es por ello, que la entrevista en profundidad va a permitir conocer lo que los miembros de la comunidad educativa de la sede

Madre Verónica conocen, perciben y experimentan con el Empowerment como estrategia gerencial.

#### **4.8. Entrevista en profundidad directiva**

Esta entrevista, “es un conjunto de preguntas abiertas, estandarizadas y ordenadas por temáticas del objeto de estudio, se parece a un cuestionario en el que sólo figuran interrogantes abiertas...busca información determinada y precisa en un tema particular” (Mejía et al. 2002, p.149).

Por este motivo, el cuestionario o guía de entrevista tiene como propósito decidir sobre el tipo de preguntas que se van a realizar, la secuencia, el nivel de profundidad, la duración. En resumen, este tipo de entrevista sugiere que debe ser una experiencia personal con significado, realizada de modo consciente, planificado y enfocado en el interés del estudio; con preguntas que ayuden a aclarar el problema y que faciliten la comprensión del sentido de las vivencias de los participantes.

En síntesis, el procedimiento empleado para la recolección de la información es la entrevista en profundidad directiva, en el tópico del Empowerment como estrategia gerencial, en los niveles individual, organizacional y comunitario desde la vivencia de los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, mediante el guión de entrevista elaborado (ver Anexo 1), de acuerdo con los propósitos formulados, se busca que los informantes clave, expresen a través de la oralidad sus experiencias y el significado del Empowerment como estrategia gerencial. La entrevista se aplica de manera individual.

#### **4.9. Protocolo para el desarrollo de las entrevistas**

Las entrevistas se concretan en función de la disponibilidad de tiempo de los informantes y se realizan siguiendo unas normas que favorecen su

desarrollo. El procedimiento de recogida de información, consiste en la grabación de entrevistas individuales estructuradas con el apoyo de una grabadora digital. Las entrevistas se realizan en la oficina de la Coordinadora de la sede.

#### **4.10. Instrumento de recolección de información**

El instrumento empleado es un guión de entrevista predeterminado, integrado por preguntas abiertas y estructurado para que responda a los propósitos del estudio. La información que recoge el guión está distribuida en tres partes.

Parte 1, destinada a recoger información relacionada con el nivel individual del Empowerment.

Parte 2, a través de la cual se recaba información sobre el nivel organizacional.

Parte 3, en la cual se incluyen preguntas dirigidas a obtener información relacionada con el nivel comunitario. Además, el guión de entrevista es elaborado de manera intencional para que descubra en los entrevistados algunos procesos psicológicos (conocimiento, memorísticos, comprensión, relación), así como los niveles y procesos de potenciación del Empowerment. A continuación se presentan dos cuadros, en el primero, cuadro 15, se presentan las categorías presentes en el guión de entrevista que guardan relación con los procesos psicológicos. Seguidamente, en el cuadro 16, se muestran las categorías de los niveles y procesos de potenciación del Empowerment.

**Cuadro 15 Aspectos del guión de entrevista**

<b>Aspectos</b>	<b>Contenido</b>
<b>Primero</b>	<b>Noción</b> del Empowerment como estrategia gerencial desde la perspectiva de los directivos, docentes, operativos y padres de familia
<b>Segundo</b>	Características o rasgos de los directivos, docentes, operativos y padres de familia a partir del Empowerment

**Cont. Cuadro 15**

<b>Tercero</b>	Recursos para la implementación del Empowerment como estrategia gerencial en los directivos, docentes, operativos y padres de familia
<b>Cuarto</b>	Beneficios que subyacen a la experiencia en la institución educativa resultado de la implementación del Empowerment
<b>Quinto</b>	Factores internos y externos de la institución educativa que limitan o facilitan la implementación del Empowerment
<b>Sexto</b>	Propuestas/recomendaciones para apoyar la implementación del Empowerment como estrategia gerencial

Fuente: (Soto, 2006, p.85). Adaptación propia (2016).

## 5. Procesos psicológicos vinculados en el guión de la entrevista

Vincular los procesos cognitivos básicos al guión de entrevista “ofrece una explicación sustantiva de la comprensión humana. Así mismo, es uno de los mejores puentes para establecer relaciones interdisciplinarias con otras disciplinas, que persiguen el mismo objetivo de comprender lo mental en otros niveles” (Ordoñez, 2003, p.33). En este orden y dirección, lo que se busca con esta vinculación es ahondar en lo que a procesos de conocimiento relacionados con el Empowerment como estrategia gerencial se refiere. En consecuencia, se abordan los siguientes procesos, en el marco de lo expuesto por el autor arriba citado.

### **Cognitivos**

Estos procesos están relacionados con el conocimiento que se tiene del Empowerment como estrategia gerencial sobre la base de la experiencia y la percepción adquiridas, como directivo, docente, operativo o padre de familia en la institución. El propósito es saber qué conocen los informantes sobre el tema.

### **Evocativo**

Los relacionados con el recuerdo de las experiencias vividas por los directivos, docentes, operativos y padres de familia frente al Empowerment como estrategia gerencial. El propósito es que esta evocación se presenta de manera espontánea al escuchar las preguntas, cuando exista alguna relación entre lo que se experimentó y lo que se recuerda.

### **Afectivos**

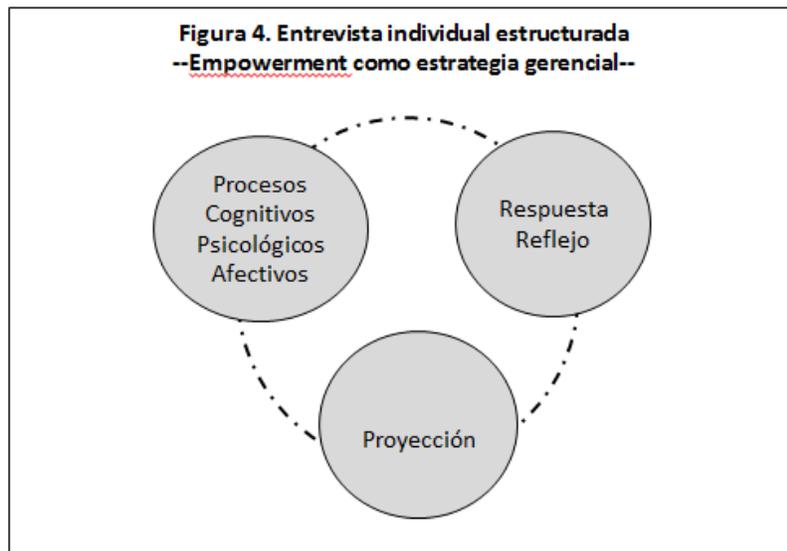
Son las emociones y los sentimientos que ocurren en el pensamiento del entrevistado, son activados una vez escucha las preguntas del guión de entrevista y son expresados mediante comportamientos emocionales resultado de las vivencias del fenómeno que se registran en el Yo. Aquí se espera descubrir los sentimientos positivos o negativos derivados de la experiencia del Empowerment como estrategia gerencial, los cuales varían de acuerdo a cada sujeto, según el momento, los factores influyentes y la capacidad de control.

### **Volitivos**

Estos procesos están relacionados con el querer hacer, es decir, con la voluntad para decidir si el directivo, docente, operativo o padre de familia asume el Empowerment como estrategia gerencial, en este contexto, lo volitivo supone el pensar en asumir una actitud como la participación o el trabajo en equipo y actuar en consecuencia. Todo esto, tomando como base las motivaciones personales que nos concientizan sobre el rol que cada uno tiene desempeña como directivo, docente, operativo o padre de familia de la institución y le permite vivenciar tal rol.

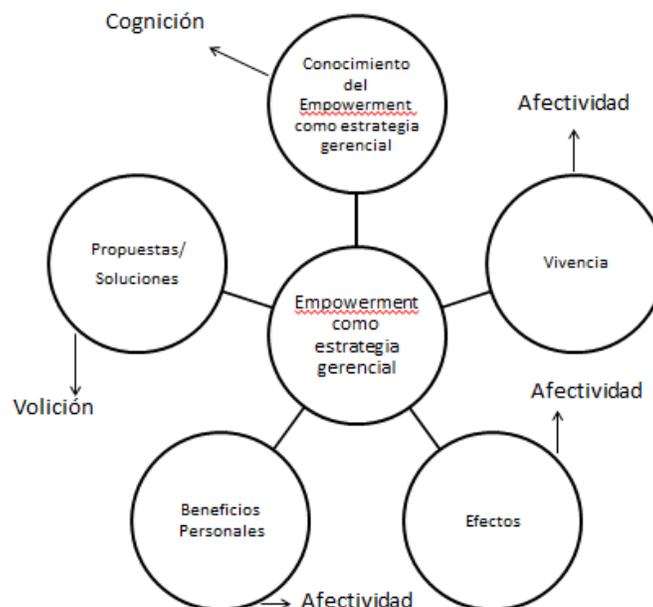
Además de estos componentes se destacan los aspectos incluidos en el guión, los cuales son introducidos por la investigadora en el transcurso de la entrevista, siguiendo el protocolo de la entrevista. Lo que busca es que las respuestas sean genuinas proyecciones de la vida de los directivos,

docentes, operativos y padres de familia. Seguidamente, se presentan las relaciones y las proyecciones, como base del guión de entrevista y su desarrollo. (Ver figuras 4 y 5).



Fuente: Soto A (2006.p.88). Adaptación propia (2016).

**Figura 5. Procesos que generan en los informantes los aspectos de la entrevista**



Fuente: Soto A (2006. p.89). Adaptación propia (2016).

Así como se presentan en las figuras anteriores el modelo de entrevista realizada y los procesos que generan en los entrevistados dichas entrevistas. Ahora, se presenta en el cuadro 16, los niveles y procesos de potenciación.

**Cuadro 16 Niveles y procesos de potenciación**

<b>Nivel de análisis</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Proceso de potenciación</b>
1 parte	1	<b>Conocimiento del Empowerment</b>
Nivel individual	2, 3, 4 y 5 corresponden a este nivel	<b>Habilidades</b> de los directivos, los docentes, los operativos y los padres de familia para la toma de decisiones
		<b>Manejo de recursos</b> (humanos, físicos, económicos y financieros, materiales) por parte de los directivos, los docentes y los operativos para el desarrollo de sus funciones
		Habilidades para el <b>Trabajo en equipo</b>
2 parte	6 y 7 corresponden a este nivel	<b>Oportunidades para participar</b> en las actividades de la institución
Nivel organizacional		<b>Responsabilidades compartidas</b> para el desarrollo de las funciones y las actividades dentro y fuera de la institución
		<b>El liderazgo compartido</b> por los miembros de la comunidad educativa
Parte 3	8, 9 y 10 corresponden a este nivel	<b>Acceso a los recursos de la comunidad</b> por parte de los miembros que conforman la comunidad educativa
Nivel comunitario		<b>Apertura de estructuras mediadoras</b> para la resolución de conflictos

**Cont. Cuadro 16**

		<b>Tolerancia a la diversidad</b> para aceptar, reconocer y valorar a los otros
--	--	---

Fuente: (Musito, Herrero, Cantera y Montenegro, 2004, p.7). Adaptación propia (2016).

**6. Desarrollo de las entrevistas**

Es preciso señalar, que cada entrevista tiene una duración de entre 5 y 15 minutos. Previo a su realización, los participantes conocen el tema de investigación, saben que la conversación es grabada y acceden voluntariamente a participar. Iniciada la sesión de entrevista se saluda a cada informante y se dan a conocer los propósitos del estudio. Cabe anotar, que el orden de las preguntas del guión se siguió tal como está en el Anexo 1.

En la tabla 1, se presenta la metodología para la realización de las entrevistas, la cual está constituida por las acciones y la descripción de estas, es decir, la forma como se realizan teniendo en cuenta la metodología propuesta.

**Cuadro 17 Metodología para la realización de las entrevistas**

<b>ACCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Las entrevistas	Ver numerales 4.4.5. Entrevista en profundidad directiva, 4.4.6. Protocolo para el desarrollo de las entrevistas y 4.4.7. Instrumento de recolección de información
El Protocolo	Antes de realizar las entrevistas se elabora un protocolo, conformado por los pasos a seguir en dicho proceso. a) los contactos con los entrevistados, b) el permiso para realizar y grabar las entrevistas, c) la observación, d) la escucha atenta, e) la creación de un espacio ameno para el diálogo, f) el clima de acercamiento, g) la comunicación real

**Cont. Cuadro 17**

Resultado del diálogo mantenido con los entrevistados y de la escucha o lectura reflexiva de los datos emitidos en la entrevista	Las categorías y subcategorías son resultado de la experiencia del informante clave, allí se recogen las vivencias, se integran los datos tal como fueron expresados por los entrevistados, se respeta el lenguaje, las opiniones y las creencias. Estas categorías corresponden a las percepciones que los informantes tienen del Empowerment como estrategia gerencial en la sede Madre Verónica Briguglio y las relaciones existentes entre cada una de ellas
--	--

Fuente: Propia (2016).

### **7. Etapas del método fenomenológico para el abordaje del Empowerment como estrategia gerencial en una institución educativa**

Por tanto, al “curso de las etapas [...] momentos y sus correspondientes reducciones” (Leal, 2000, p.1) fenomenológicas, se le hace una adaptación al método para abordar el Empowerment como estrategia gerencial en la sede Madre Verónica Briguglio. Seguidamente se presentan las etapas:

#### **Etapas previas: clarificación de presupuestos**

Los presupuestos de los cuales partimos en esta investigación son los siguientes:

1. El Empowerment como estrategia gerencial nos lleva a identificar 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.
2. El Empowerment como estrategia gerencial 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.

3. Cuando se implementa el Empowerment en una institución educativa ésta se potencia; los miembros de la comunidad educativa se motivan si tiene acceso a los recursos, si resuelven conflictos y si participan en la toma de decisiones.

De la misma forma, se implementa una primera reducción fenomenológica, al poner entre paréntesis la descripción extraída de las entrevistas (expresiones de los directivos, docentes, operativos y padres de familia con respecto al Empowerment como estrategia gerencial), de la mano de las consideraciones teóricas e investigaciones en torno a este tópico. Así, los aspectos más importantes de esta etapa se describen en la Tabla 2

**Cuadro 18 Etapa previa del método fenomenológico para el abordaje del Empowerment como estrategia gerencial**

OBJETIVOS	MOMENTO FENOMENOLÓGICO	TIPO DE REDUCCIÓN	ACCIONES DE LA INVESTIGADORA
Revisar y explicitar los presupuestos de los cuales parte la investigación		<b>Primera</b> Reducción Fenomenológica. Se pone entre paréntesis (se reduce):	
Reconocer la influencia de esos presupuestos en el curso de la investigación	Se arrojan las bases del <b>MOMENTO PSICOLÓGICO</b> de la etapa descriptiva	Lo teórico previamente establecido con respecto al Empowerment como estrategia gerencial (en general y referido a la vivencia en una institución educativa).	Se explican los presupuestos de los cuales se parte, redactándolos

**Cont. Cuadro 18.**

		Otra referencia que integre el t3pico de implementar el Empowerment como estrategia gerencial aqu3 consultados, con otros datos provenientes de investigaciones o estudios al respecto.	
--	--	---	--

Fuente: (Leal, 2000). Adaptaci3n propia (2016).

**Etapa descriptiva**

En esta etapa se busca dar una descripci3n del Empowerment como estrategia gerencial que refleje la vivencia de los miembros de esta comunidad educativa, las descripciones corresponden a las expresiones verbales de los informantes clave, tales como:

a) Noci3n de Empowerment, b) habilidades para la toma de decisiones en la instituci3n, c) recursos con los que cuenta en la instituci3n para realizar su trabajo, d) control que tiene sobre cada uno de estos recursos, e) estrategias para trabajar en equipo con los miembros de la comunidad educativa, f) aspectos en los cuales se logra una mayor participaci3n dentro de la instituci3n, g) responsabilidades compartidas con los dem3s miembros de la comunidad educativa, h) acceso a los recursos de la comunidad, i) 3rgano institucional encargado de mediar las dificultades entre la escuela y la comunidad, j) diversidad en la instituci3n.

Cabe mencionar, que se considera como intervenci3n verbal, las respuestas dadas por los entrevistados en el escenario de la entrevista, las cuales hacen referencia directa a los aspectos contemplados en el gui3n y

cada intervención fue transcrita sin ningún tipo de juicio. En este sentido, las descripciones protocolares, las cuales constituyen el conjunto, el material de análisis fiel a la descripción fenomenológica son: (a) reflejo fiel de lo expresado por los directivos, docentes, operarios y padres de familia y (b) toma en cuenta interpretaciones metafóricas acerca de lo expresado por los informantes clave. Así mismo, en esta etapa descriptiva corresponde al momento fenomenológico psicológico, al contar con datos psicológicos de sujetos empíricos; en la descripción fenomenológica realizada como producto de esta etapa.

Así también, se realiza una segunda reducción fenomenológica, cuando se pone entre paréntesis referencias espacio temporales del material de análisis (lugar y fecha donde fueron realizadas las entrevistas) y datos referidos a los informantes (sexo, ocupación, tiempo de vinculación a la institución), quedando sólo lo dado: el mundo subjetivo de los entrevistados perceptualmente, lo vivido y focalizado en el Empowerment como estrategia gerencial. La tarea de la investigadora se resume en transcribir fielmente la totalidad de las entrevistas y de allí, extraer las expresiones verbales de los directivos, docentes, operarios y padre de familia, referidos al Empowerment como estrategia gerencial y sus aspectos esenciales. De este punto, se da paso a la construcción de la descripción protocolar tal como se indicó líneas arriba. Los aspectos esenciales de esta etapa descriptiva se muestran en la tabla 3.

**Cuadro 19 Número de intervenciones verbales hechas por los informantes y los aspectos tratados en la entrevista**

<b>Aspectos de la entrevista</b>	<b>No. De intervenciones verbales hechas por los informantes</b>
----------------------------------	--

**Cont. Cuadro 19**

<b>Conocimiento</b> del Empowerment como estrategia gerencial desde la perspectiva de los directivos, docentes, operativos y padres de familia	192
<b>Habilidades</b> de los directivos, los docentes, los operativos y los padres de familia para la toma de decisiones	524
<b>Manejo de recursos</b> (humanos, físicos, económicos y financieros) por parte de los directivos, los docentes y los operativos para el desarrollo de sus funciones <b>Cont. Tabla 3.</b>	823
Habilidades para el <b>Trabajo en equipo</b>	445
<b>Oportunidades para participar</b> en las actividades de la institución	605
<b>Responsabilidades compartidas</b> para el desarrollo de las funciones y las actividades dentro y fuera de la institución	640
<b>Acceso a los recursos de la comunidad</b> por parte de los miembros que conforman la comunidad educativa	460
<b>Apertura de estructuras mediadoras</b> para la resolución de conflictos	471
<b>Tolerancia a la diversidad</b> para aceptar, reconocer y valorar a los otros	653
<b>TOTAL</b>	4.813

Fuente: Propia (2016).

La tabla anterior, recoge la etapa descriptiva así como los niveles y procesos de potenciación (ver cuadro 16). Por un lado, están los aspectos propios de la entrevista, es decir, los tópicos abordados (10 en total) y, por

otro, el número de intervenciones verbales de los entrevistados, los cuales hacen referencia a sus vivencias. Así mismo, en esta etapa se presenta el abordaje de esta investigación en objetivos, momentos, reducciones y acciones posteriores a la realización de las entrevistas. Ver tabla 4.

**Cuadro 20 Etapa descriptiva del método fenomenológico para el abordaje del Empowerment como estrategia gerencial**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>MOMENTO FENOMENOLÓGICO</b>	<b>TIPO DE REDUCCIÓN</b>	<b>ACCIONES DE LA INVESTIGADORA</b>
Realizar la observación fenomenológica	<b>PSICOLÓGICO</b> Se tienen datos psicológicos de sujetos empíricos: directivos, docentes, operarios y padres de familia	<b>SEGUNDA REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA</b> Se pone entre paréntesis:  Referencias espacio-temporales de lo que se aborda  Datos referidos a los informantes: sexo, cargo y tiempo de experiencia laboral	<b>1.</b> Transcribe lo expresado por los informantes clave  <b>2.</b> Extrae las expresiones verbales de los directivos, docentes, operarios y padres de familia que se vinculan directamente con el Empowerment como estrategia gerencial  <b>3.</b> Construye la descripción protocolar

Fuente: (Leal, 2000). Adaptación propia (2016).

### **Etapa estructural**

Realizada la descripción protocolar, se procede a estudiar y analizar los datos obtenidos, a fin de encontrar en ellos significados esenciales. A

continuación, se describen los pasos junto con los momentos y las reducciones fenomenológicas. (Ver Tabla 5).

**Cuadro 21. Estructura del método fenomenológico para el abordaje del Empowerment como estrategia gerencia**

Objetivos	Momento fenomenológico	Tipo de reducción
1° leer las 4.813 descripciones protocolares para delimitar el tema central de cada una de ellas.	Lógica del significado	Eidética
2° segunda lectura de las 4.813 descripciones protocolares agrupadas por aspectos para identificar en ellas el tema central	Lógica del significado Constitutivo trascendental	Eidética
3° agrupaciones de los temas centrales por similitud, surgieron 284 temas esenciales	Lógica del significado Constitutivo trascendental	Eidética
4° agrupación de los temas esenciales por similitud	Lógica del significado Constitutivo trascendental Metafísico de la conciencia	Trascendental
5°. agrupación por similitud de las categorías fenomenológicas/esenciales/sintetizadas categorías fenomenológicas/esenciales/universales	Lógica de significado Constitutivo trascendental Metafísico de la conciencia	Trascendental

Fuente: Leal (2000). Adaptación propia (2016)

### **Pasos posteriores**

Desde el punto de vista metodológico, la fenomenología “busca la comprensión y mostración de la esencia constitutiva de dicho campo” (Seiffert, 1977); “la comprensión del mundo vital del hombre mediante una interpretación totalitaria de las situaciones cotidianas vista desde ese marco de referencia interno” (Leal, 2000, p.1). En este sentido, la descripción de la estructura esencial de la experiencia y el fenómeno, como una fotografía de la conciencia para comprender la experiencia, con el fin de aprehender la

estructura del fenómeno tal como se da en la realidad y destacar las formas en que es percibido por las personas.

A continuación, se presentan los momentos del método fenomenológico.

Momento Psicológico (Las representaciones presentes en el material de análisis reflejan el punto de vista del(los) individuo(s) sobre los cuales se investiga.

- a. La Lógica del Significado (La vivencia se vuelve objeto en la medida en que hace visible -muestra- algo esencial (universal).
- b. Constitutivo Trascendental (Se buscan correspondencias mutuas que pueden volverse más nítidas al describirlas (si la reflexión las ha descubierto).
- c. Metafísico de la conciencia (se procura comprender la conciencia fundamental o conciencia constitutiva del todo y se pasa a la reflexión general) y
- d. El histórico crítico (se plantea el horizonte social, yendo por comparación a lo teórico previamente establecido). (Leal, 2003:3).

El total de entrevistados fue de 7 miembros de la comunidad educativa, de ambos sexos, con varios años de experiencia en su desempeño: dos (2) docentes, un (1) directivo, dos (2) operarios y dos (2) padres de familia. Las vivencias de las unidades de significado de los informantes fueron obtenidas a través de entrevistas realizadas de manera individual, finalizada la etapa de entrevistas no se añade nueva información a la ya recopilada.

Posterior a la transcripción de las entrevistas, se buscan esencias de significado en las 4.813 descripciones protocolares, se obtuvieron 98 unidades de significado relevante, surgiendo así un total de 45 agrupaciones de unidades de significado relevante o categorías fenomenológicas esenciales-sintetizadas; luego las unidades de significado fueron agrupadas de nuevo por similitud de contenido generándose así 8 categorías fenomenológicas esenciales-universales. Estas categorías son la síntesis

que por similitud se hizo de las 98 unidades de significado relevante. Seguidamente, se presenta la **Tabla 6** con el número de temas esenciales correspondientes con las categorías fenomenológicas esenciales-individuales-sintetizadas.

**Cuadro 22 Número de temas esenciales correspondientes con las categorías fenomenológicas esenciales-individuales-sintetizadas**

<b>Categorías fenomenológicas esenciales-universales</b>	<b>No. de temas esenciales</b>
01. Ejercer capacidades	10
02. Habilidades cognitivas	2
03. Control sobre los recursos asignados	31
04. Habilidades sociales	2
05. Apoyo en actividades institucionales	6
06. Uso de los recursos del medio	23
07. Resolución de conflictos	16
08. Reconocimiento de la diversidad	8
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>

Fuente: Soto, A. (2010). Adaptación propia (2016).

Los temas esenciales y las categorías fenomenológicas corresponden a cada uno de los aspectos que cubre la entrevista realizada (Ver tablas 7-15).

**Cuadro 23 Número de temas esenciales correspondientes a cada uno de los aspectos contemplados en la investigación**

Aspectos de la entrevista	No. de temas esenciales
01. Noción de empowerment como estrategia desde la perspectiva de los entrevistados	54
02. Habilidades de los directivos, docentes, operativos y padres de familia a partir del Empowerment	17
03. Recursos y control de recursos para el desarrollo de funciones	45

**Cont. Cuadro 23**

04. Habilidades para el trabajo en equipo	19
05. Oportunidades para participar	29
06. Responsabilidades compartidas	57
07. Acceso a recursos de la comunidad	6
08. Apertura a estructuras mediadoras	23
09. Tolerancia a la diversidad	61
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>

Fuente: Propia (2016).

**Cuadro 24 Temas esenciales y categorías fenomenológicas correspondientes al aspecto 01: Noción de Empowerment**

TEMAS ESENCIALES	CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS	CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES
01. Empoderamiento 02. Cómo manejamos las personas el poder de ejercer las capacidades que tenemos 03. Capacidad que tiene la persona de dar más allá de las funciones que tienen asignadas... qué tanto puedo brindarle yo...a mi institución	Conocimiento y práctica	Noción de Empowerment

05. educativa para que ella sea más competitiva a nivel local No se Ni idea		
---	--	--

**Cuadro 25 Temas esenciales y categorías fenomenológicas correspondientes al aspecto 02: Habilidades para la toma de decisiones**

<b>TEMAS ESENCIALES</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES</b>
02.01 Observar, analizar, 02.02 interpretar 02.03 Pensar con cabeza fría, estar pendiente a todo lo que uno hace Ni idea	Habilidades	<b>Habilidades</b> para la toma de decisiones

**Cuadro 26 Temas esenciales y categorías fenomenológicas correspondientes al aspecto 03: Recursos y control de recursos para el desarrollo de las funciones**

<b>TEMAS ESENCIALES</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES</b>
-------------------------	---	--

**Cont. Cuadro 26**

03.01 Papeles, cartulinas, colores, crayones, plastilinas, kit escolar, sala de informática 03.02 Computadores, video beam, programa de Direc Tv, videos, materiales reciclables 03.03 La naturaleza 03.04 Talento humano 03.05 Las herramientas	- Recursos	Recursos y control de recursos para el desarrollo de las funciones
03.06 Control como tal es muy limitado 03.07 Sí, tengo control en el uso	- Directo - Indirecto	

**Cuadro 27 Temas esenciales y categorías fenomenológicas correspondientes al aspecto 04: Habilidades para el Trabajo en equipo**

TEMAS ESENCIALES	CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS	CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES
04.01 El diálogo y la comunicación 04.02 El respeto, un buen diálogo, buena convivencia Apoyándonos 04.03 Estar de acuerdo 04.04 con las personas	- Habilidades	Habilidades para el <b>Trabajo en equipo</b>

**Cuadro 28 Temas esenciales y categorías fenomenológicas correspondientes al aspecto 05: Oportunidades para participar en las actividades de la institución**

TEMAS ESENCIALES	CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS	CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES
------------------	--	---

**Cont. Cuadro 28**

05.01 Tengo que ser una persona proactiva 05.02 Para que haya una mayor participación en la institución debe haber una buena comunicación 05.03 La disponibilidad que tengo yo para hacer el trabajo	- Habilidades - Acciones prácticas	Participación social y comunitaria
--	---------------------------------------	------------------------------------

**Cuadro 29 Temas esenciales y categorías fenomenológicas  
correspondientes al aspecto 06: Responsabilidades compartidas**

<b>TEMAS ESENCIALES</b>		<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES</b>
06.01	Cuidado de los niños, la disciplina, estar pendiente en el recreo y más en las rutas	- Acciones prácticas	Liderazgo compartido
06.02	La educación de los niños		
06.03	Velar por el bienestar de la, de la escuela, entre eso también este, mirar de que, de que todo lo, lo este, cuidar, proteger y hacer un uso de todos los elementos		
06.04	Puntualidad, responsabilidad y cordialidad		

**Cuadro 30 Temas esenciales y categorías fenomenológicas  
correspondientes al aspecto 07: Acceso a los recursos de la comunidad**

<b>TEMAS ESENCIALES</b>		<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES</b>
-------------------------	--	---	--

**Cont. Cuadro 30**

07.01	Recursos enfocados a la parte ambiental	- Recursos	Acceso a recursos
-------	---	------------	-------------------

**Cuadro 31 Temas esenciales y categorías fenomenológicas correspondientes al aspecto 08: Apertura de estructuras mediadoras**

<b>TEMAS ESENCIALES</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES</b>
08.01 Líder de la comunidad, que es la autoridad tradicional 08.02 La coordinadora y la profesora de grupo 08.03 La coordinación académica 08.04 La Diócesis de Riohacha	- Estructuras	Órganos mediadores

**Cuadro 32 Temas esenciales y categorías fenomenológicas correspondientes al aspecto 09: Tolerancia a la diversidad**

<b>TEMAS ESENCIALES</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/SINTETIZADAS</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS ESENCIALES/UNIVERSALES</b>
09.01 Estudiantes de la etnia wayuu, estudiantes afrodescendientes, estudiantes mestizos y de diferentes contextos, tenemos de diferentes barrios, cuya población y cuyo momento cultural y social están, son diferentes. Igual nos pasa a los docentes, también somos de, de mucha diversidad, tanto de los lugares de nacimiento, como en las formas como hemos sido educados 09.02 Fauna y de flora 09.03 En la cultura	- Diversidad	Diversidad cultural

## 8. Análisis fenomenológico de los datos obtenidos en las entrevistas

A continuación, se presenta el proceso mediante el cual se describen las entrevistas, las cuales se realizan a los miembros de la comunidad educativa de la sede Madre Verónica Briguglio, representados por un (1) directivo, dos (2) docentes, dos (2) operativos y dos (2) padres de familia, en situación de contrato a término fijo, con experiencia en el sector educativo. La entrevista, considerada como un espacio para el encuentro, para la escucha, en la cual los entrevistados expresan sus vivencias con relación al Empowerment como estrategia gerencial. Con el propósito de registrar y guardar con rigurosidad los diálogos, se solicita permiso a los informantes clave para grabar la entrevista.

Finalmente, para el análisis valorativo de las vivencias, las observaciones personales y otras manifestaciones de los entrevistados se realizan unos protocolos para mantener el enfoque del análisis de acuerdo con los propósitos del estudio. Luego de escuchar las grabaciones se procede al análisis comprensivo de su contenido para extraer las unidades de significado.

De esta manera, “las unidades de significado en las entrevistas en profundidad suelen deducirse después de una intensa lectura de contenido manifestado en la entrevista” Ricard, Bo y Climent (2010). Quiere decir esto, que es necesario escuchar y reescuchar las entrevistas, deducir lo explícito y lo implícito resultado del diálogo espontáneo, libre y ameno, hasta identificar las palabras comunes. Para ello, y atendiendo a los trabajos de algunos autores, se dice que:

Para conseguir los significados que los individuos dan a su experiencia y percibir la interacción existente entre las percepciones de los entrevistados y las estructuras organizacionales, se realizó un análisis fenomenológico de los datos obtenidos uniendo la inducción de categorías de respuesta

con la deducción de elementos significantes que se derivan del discurso recogido, siguiendo como elementos relevantes los siguientes puntos:

- Fijándonos especialmente no sólo en las declaraciones literales sino también en la comunicación no verbal,
- Intentando entender lo que está diciendo el entrevistado más que lo que esperábamos que dijera,
- Eliminando redundancias,
- Transcribiendo literalmente significados relevantes (en el texto aparecen entrecomillados),
- agrupando significados,
- Realizando un resumen de la entrevista, en el que se sintetiza cómo ven y experimentan los entrevistados el Empowerment como estrategia gerencial. Se matizarán también diferencias individuales significativas. (Schutz, 1962, Dale, 1973, Hycner, 1985, San Fabián y Corral, 1989 y Giorgi y Giorgi, 2003, citados en Ricard, et al. 2010). (El subrayado es propio).

A continuación, se presentan las categorías y subcategorías resultado de la experiencia de los entrevistados, especie de síntesis, con lo cual tendremos una nueva aproximación al Empowerment.

### Cuadro 33 Categorías y subcategorías que engloban la experiencia del entrevistado

A continuación, se definen las categorías y subcategorías que engloban la experiencia del entrevistado. Esto, con el propósito de facilitar su análisis.

<b>Cuadro 33 Integración de resultados: Categorías y subcategorías resultado de la experiencia del entrevistado</b>				
<b>ÁMBITO TEMÁTICO</b>	<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>
Empowerment	¿Según sus vivencias qué entiende por Empowerment?	Describir el nivel de análisis individual del Empowerment	Concepto de Empowerment	Concepción teórica Implicaciones prácticas
Empowerment como estrategia gerencial	¿Cuáles según su experiencia, deben ser las habilidades para la toma de decisiones en la institución?		Habilidades para la toma de decisiones	Habilidades cognitivas básicas Inteligencias múltiples
Manejo de recursos	¿Con qué recursos se cuenta en la institución para realizar su trabajo?		Manejo de recursos para el desarrollo de las funciones	Físicos y/o Humanos Didácticos Naturales
Control de recursos	¿Tomando en cuenta sus vivencias, desde su actuación en la institución tiene control sobre cada uno de estos recursos?		Control	Directo Indirecto
Estrategias para el trabajo en equipo	¿Cuáles son las estrategias para trabajar en equipo con los miembros de la comunidad educativa?		Habilidades para el trabajo en equipo	Habilidades sociales Habilidades comunicativas

**Cont. Cuadro 33**

Oportunidades de participación	Identifique, según sus vivencias, tres aspectos en los cuales usted logra una mayor participación dentro de la institución	Describir el nivel de análisis organizacional del Empowerment	Participación social y comunitaria	Habilidades participativas Acciones prácticas
Responsabilidades compartidas	Tomando en cuenta su experiencia, ¿Qué responsabilidades son compartidas con los demás miembros de la comunidad educativa?		Liderazgo compartido	Acciones prácticas
Acceso a los recursos de la comunidad	Partiendo de sus vivencias, ¿La institución tiene acceso a los recursos de la comunidad?	Describir el nivel de análisis comunitario del Empowerment	Acceso a recursos	Ambiente Físicos Económicos
Resolución de conflictos	De acuerdo con sus vivencias, ¿Cuál es el órgano institucional encargado de mediar las dificultades entre la escuela y la comunidad?		Órganos mediadores	Habilidades cognoscitivas Inteligencias múltiples
Diversidad	Según su experiencia ¿Dónde se manifiesta la diversidad en la institución?		Diversidad cultural	Tolerancia Aceptación Reconocimiento Valoración por los otros

## 9. Secuencia a seguir en el análisis fenomenológico de los datos obtenidos en una entrevista

Seguidamente, se presenta el diseño metodológico para el análisis fenomenológico de los datos obtenidos en las entrevistas.

### Cuadro 34 Esquema evaluativo

Para hacer la conceptualización de las opiniones se presenta la siguiente tabla.

<b>Esquema Evaluativo</b>		
<b>Perfil:</b> - Edad:	- Género:	- Situación laboral actual:
- Fecha entrevista:		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Según sus vivencias, que entiende por <b>empowerment</b>?</li> <li>2. ¿Cuáles según su experiencia, deben ser las <b>habilidades para la toma de decisiones</b> en la institución?</li> <li>3. ¿Con qué <b>recursos</b> se cuenta en la institución para realizar su trabajo?</li> <li>4. ¿Tomando en cuenta sus vivencias, desde su actuación en la institución tiene <b>control sobre cada uno de estos recursos</b>?</li> <li>5. Teniendo en cuenta sus vivencias, ¿cuáles son las <b>estrategias para trabajar en equipo</b> con los miembros de la comunidad educativa?</li> <li>6. Identifique, según sus vivencias, tres aspectos en los cuales usted logra una mayor <b>participación dentro de la institución</b></li> <li>7. Tomando en cuenta su experiencia, ¿Qué <b>responsabilidades son compartidas</b> con los demás miembros de la comunidad educativa?</li> <li>8. Partiendo de sus vivencias, ¿La institución tiene <b>acceso a los recursos de la comunidad</b>?</li> <li>9. De acuerdo con sus vivencias, ¿Cuál es el <b>órgano institucional encargado de mediar las dificultades entre la escuela y la comunidad</b>?</li> </ol>		

10. Según su experiencia ¿Dónde se manifiesta la **diversidad en la institución?**

Fuente: (Ricard, Bo y Climent, 2010, p.8). Adaptación propia (2016).

### Cuadro 35 Agrupaciones de categorías

<p><b>Conocimiento del Empowerment</b> (Incluye las respuestas a la pregunta 1)</p>	<p><b>Habilidades para la toma de decisiones, manejo de recursos, habilidades para el trabajo en equipo</b> (Incluye las respuestas a la preguntas 2, 3, 4 y 5)</p>
<p><b>Oportunidades para participar, responsabilidades compartidas, el liderazgo compartido</b> (Incluye las respuestas a la preguntas 6 y 7)</p>	<p><b>Acceso a los recursos de la comunidad, Apertura de estructuras mediadoras, tolerancia a la diversidad</b> (Incluye las respuestas a la preguntas 8, 9 y 10)</p>

Fuente: (Ricard, Bo y Climent, 2010b, p.9). Adaptación propia (2016).

Las diferentes maneras en las que podemos relacionar y/o agrupar las categorías de la Tabla 18 permiten la realización de una interpretación cuyo propósito es valorar las respuestas desde el punto de vista de los informantes clave, para luego deducir oportunidades de mejora. Sobre la base de estas consideraciones, se presentan las siguientes interrelaciones:

**Empowerment** como estrategia gerencial si se apropia proporciona **habilidades para la toma de decisiones, manejo de recursos y habilidades para el trabajo en equipo**

**Recursos de la comunidad, estructuras mediadoras y diversidad** si no se aprovechan se transforma en **poca participación y poder centralizado**

Y, cuando se mantienen las dificultades

**Poca participación y poder centralizado** si se transforma se obtiene **acceso a los recursos de la comunidad, apertura de estructuras mediadoras y tolerancia a la diversidad**

**Poca participación y poder centralizado** si no se transforma se convierte en **desaprovechamiento de los recursos de la comunidad, nociva convivencia escolar y rechazo**

Fuente: Ricard, Bo y Climent, (2010, p.10). Adaptación propia (2016)

Las interrelaciones arriba descritas, se analizan de forma independiente. Es decir, al revisar cada posibilidad se obtienen los puntos fuertes derivados de la experiencia de los entrevistados, posteriormente, se deduce sobre la base de esta experiencia lo que los informantes clave saben y saben hacer y de qué manera las dificultades, convertidas en oportunidades permiten formular estrategias de mejora.

**Cuadro 36 Agrupaciones y resultados de combinaciones**

ESTADO	AMENAZA (Desconocimiento)	OPORTUNIDADES (Habilidades)
FORTALEZAS (Recursos, estructuras, diversidad)	1. Estrategias defensivas	2. Estrategias ofensivas
LIMITACIONES (Poca participación, poder centralizado)	3. Estrategias de supervivencia	4. Estrategias de reorientación

Fuente: (Ricard, Bo y Climent, 2010, p.10). Adaptación propia (2016).

En el marco del análisis anterior, se pueden desarrollar estrategias que permitan disminuir amenazas, limitaciones y potenciar oportunidades y fortalezas. Seguidamente, se presentan las estrategias resultado de estas las interrelaciones.

- **Estrategias defensivas:** se obtienen recursos para enfrentar el desconocimiento del Empowerment
- **Estrategias ofensivas:** estrategias orientadas a la mejora continua
- **Estrategias de supervivencia:** habrá que comprobar si se enfrenta a amenazas externas sin los recursos internos necesarios
- **Estrategias de reorientación:** existen oportunidades que pueden ser aprovechadas pero se precisa la ayuda para conseguir los recursos o la preparación adecuada.

Fuente: (Ricard, Bo y Climent, 2010d, p.11). Adaptación propia (2016).

**Cuadro 37 Elaboración de unidades de significado general y relevante**

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	UNIDADES DE SIGNIFICADO GENERAL Y RELEVANTE
¿Según sus vivencias qué entiende por Empowerment?	Docente 1 - “Apoderamiento - Cómo manejamos las personas la parte de poder, de ejercer esta parte de las capacidades que tenemos”
	Docente 2 - “Empoderamiento - Capacidad que tiene la persona de dar más allá de las funciones que le tienen asignadas... qué tanto puedo brindarle yo...a mi institución educativa para que ella sea más competitiva a nivel local”
	Operativo 1 - “no tengo conocimiento de qué pueda ser”
	Madre de familia 1 “Ni idea”

**Cont. Cuadro 37**

¿Cuáles según su experiencia, deben ser las habilidades para la toma de decisiones en la institución?	Docente 1 - “Observar, analizar, interpretar”
	Directivo docente 1 - “El perfil de la persona”
	Operativo 2 - “Pensar con cabeza fría, este, estar muy pendiente a todo lo que uno hace”
	Madre de familia 1 - “Ni idea”
¿Con qué recursos se cuenta en la institución para realizar su trabajo?	Docente 1 - “Papeles, cartulinas, colores, crayones, plastilinas, kit escolar, sala de informática, espacio abierto”
	Docente 2 - “Computadores, video beam, programa de Direc Tv, videos, materiales reciclables
	Directivo docente 1 - “La naturaleza”
	Operativo 1 - “Talento humano”
	Operativo 2 - “Las herramientas”
¿Tomando en cuenta sus vivencias, desde su actuación en la institución tiene control sobre cada uno de estos recursos?	Docente 1 - “Control como tal es muy limitado”
	Docente 2 - “Si, podemos tener control con los recursos”
	Operativo 1 - “Sí, tengo control en el uso de las herramientas”
¿Cuáles son las estrategias para trabajar en equipo con los miembros de la comunidad educativa?	Docente 1 - “El diálogo y la comunicación”
	Directivo docente 1 - “El respeto, un buen diálogo, buena convivencia”
	Madre de familia 1 - “Responsabilidad”
	Madre de familia 2 - “Estar de acuerdo con las personas”

**Cont. Cuadro 37**

Identifique, según sus vivencias, tres aspectos en los cuales usted logra una mayor participación dentro de la institución	Docente 1 - “Siendo misionera, en la ruta, en la disciplina”
	Docente 2 - “Tengo que ser una persona proactiva”
	Directivo docente 1 - “Para que haya una mayor participación en la institución debe haber una buena comunicación”
	Madre de familia 1 - “Puntualidad, responsabilidad y cordialidad”
Tomando en cuenta su experiencia, ¿Qué responsabilidades son compartidas con los demás miembros de la comunidad educativa?	Docente 1 - “Cuidado de los niños, la disciplina, estar pendiente en el recreo y más en las rutas
	Directivo docente 1 - “La educación de los niños”
	Operativo 1 - “Velar por el bienestar de la, de la escuela, entre eso también este, mirar de que, de que todo lo, lo este, cuidar, proteger y hacer un uso de todos los elementos”
	Madre de familia 1 - “La responsabilidad, trabajar en equipo”
Partiendo de sus vivencias, ¿La institución tiene acceso a los recursos de la comunidad?	Docente 1 - “Si... la comunidad siempre ha estado abierta, ha permitido el paso de la buseta por la carretera que vendría siendo una carretera privada, tenemos la posibilidad de ir a la ranchería, de conocer sitios como la laguna”
	Docente 2 - “recursos enfocados a la parte ambiental”
	Operativo 1 - “Yo diría que sí”
	Docente 1 - “La coordinación académica”
	Directivo docente 1 - “El primer ente es la Diócesis, la segunda es el líder de la comunidad, que es la autoridad tradicional, como por ejemplo, en este caso sería el señor Tomás Siosi”
	Madre de familia 1 - “La coordinadora y la profesora de grupo”

**Cont. Cuadro 37**

Según su experiencia ¿Dónde se manifiesta la diversidad en la institución?	Docente 1 - “Estudiantes de la etnia wayuu, estudiantes afrodescendientes, estudiantes mestizos y de diferentes contextos, tenemos de diferentes barrios, cuya población y cuyo momento cultural y social están, son diferentes. Igual nos pasa a los docentes, también somos de, de mucha diversidad, tanto de los lugares de nacimiento, como en las formas como hemos sido educados”
	Operativo 1 - “Tenemos varios tipos de etnias... afrocolombianos, indígenas wayuu... diversidad también de fauna y de flora”
	Madre de familia 2 - “En la cultura”

Seguidamente, se presentan las agrupaciones de las unidades de significado relevante, las cuales corresponden a categorías que dan cuenta de aspectos que son comunes. Estas agrupaciones nos ofrecen nuevos significados a partir de los cuales se interpreta el Empowerment como estrategia gerencial a partir de la vivencia de los entrevistados.

**Cuadro 38 Verificación de unidades de significado relevante**

<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>VERIFICACIÓN DE UNIDADES DE SIGNIFICADO RELEVANTE</b>	<b>AGRUPACIONES DE UNIDADES DE SIGNIFICADO RELEVANTE</b>
¿Según sus vivencias qué entiende por Empowerment?	Poder ejercer capacidades Dar más allá de las funciones asignadas	Poder para ejercer capacidades
¿Cuáles según su experiencia, deben ser las habilidades para la toma de decisiones en la institución?	Habilidades cognitivas	Desarrollar habilidades cognitivas

**Cont. Cuadro 38**

¿Con qué recursos se cuenta en la institución para realizar su trabajo?	Recursos didácticos Sala de informática Video beam Programa de Direc Tv Videos Materiales reciclables La naturaleza Talento humano Herramientas	Recursos humanos y físicos
¿Tomando en cuenta sus vivencias, desde su actuación en la institución tiene control sobre cada uno de estos recursos?	Control sobre los equipos, materiales y herramientas que están a su cargo	Controlar lo que está a mi cargo
¿Cuáles son las estrategias para trabajar en equipo con los miembros de la comunidad educativa?	Habilidades sociales	Desarrollar habilidades sociales
Identifique, según sus vivencias, tres aspectos en los cuales usted logra una mayor participación dentro de la institución	Servicio de transporte Disciplina Siendo proactiva	Actividades institucionales Actitud hacia la búsqueda de resultados
Tomando en cuenta su experiencia, ¿Qué responsabilidades son compartidas con los demás miembros de la comunidad educativa?	Cuidado de los niños La disciplina Los contenidos curriculares La educación de los niños Los bienes de la institución	Los estudiantes, la educación, los bienes institucionales
Partiendo de sus vivencias, ¿La institución tiene acceso a los recursos de la comunidad?	Los recursos de medio	El contexto
De acuerdo con sus vivencias, ¿Cuál es el órgano institucional encargado de mediar las dificultades entre la escuela y la comunidad?	La coordinación académica la Diócesis de Riohacha El líder de la comunidad La profesora de grupo	Interno y externo

**Cont. Cuadro 38**

Según su experiencia ¿Dónde se manifiesta la diversidad en la institución?	Estudiantes Docentes Fauna y de flora	Capital humano y ambiente
--	---	------------------------------

**Cuadro 39 Resumen de la estructura fenomenológica del Empowerment  
como estrategia gerencial**

<b>Código</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nivel</b>
Ejercer capacidades	Empowerment	Individual
Habilidades cognitivas		
Control sobre los recursos asignados		
Habilidades sociales		
Apoyo en actividades institucionales	Liderazgo compartido	Organizacional
La educación		
Uso de los recursos del medio	Recursos	Comunitario
Resolución de conflictos		
Reconocimiento de la diversidad		

Fuente: Propia (2016).