

MOMENTO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS, ANÁLISIS Y REFLEXIONES

En este capítulo se presentan los resultados de este estudio, el cual se centra en una descripción fenomenológica del Empowerment como estrategia gerencial en los directivos, docentes, operativos y padres de familia de la sede Madre Verónica Briguglio, desde la vivencia de los participantes que forman parte del estudio, como una estructura global. A partir de allí, se muestran las esencias de significado trascendente reducidas que son inherentes a la vivencia de los entrevistados, en las descripciones protocolares se percibe lo particular, lo fáctico, lo individual, como elementos constituyentes del material de análisis, el cual es sometido a una visión fenomenológica.

Se intenta realizar una contrastación de los resultados con los planteamientos teóricos que también describen el Empowerment como estrategia gerencial, los cuales han sido expuestos en el Momento III, a la luz de la revisión bibliográfica con miras a aportar desde la teoría y la experiencia un análisis respetuosamente valorativo producto de las vivencias de los informantes clave que aquí participan.

En este contexto, se le da vida a una metodología cualitativa, a un momento fenomenológico, seguido de una discusión de hallazgos y reflexiones, los cuales buscan la interpretación de dichos resultados, desde distintas ópticas: explicativo, analítico, hermenéutico. Para pasar a lo intersubjetivo trascendental, los aspectos de orden específico en esta etapa se muestran en el cuadro 40.

Cuadro 40 Etapa de análisis y discusión de los resultados

OBJETIVOS	MOMENTO FENOMENOLÓGICO	TIPO DE REDUCCIÓN	ACCIONES DEL INVESTIGADOR
Relacionar la estructura global del Empowerment como estrategia gerencial desde la fenomenología con lo teórico previamente establecido	HISTORICO-CRITICO Se plantea un contraste entre la estructura fenomenológicamente descrita y lo teórico previamente establecido (teorías, investigaciones y/o estudios)	INTER SUBJETIVA TRASCENDENTAL Se reduce lo universalmente esencial (la estructura fenomenológicamente descrita) para dar paso a lo intersubjetivo-trascendental	Realiza un análisis de las teorías, investigaciones y estudios acerca del tópico del Empowerment 2. Compara la estructura global del Empowerment con lo señalado en numeral 1

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

1. Niveles del Empowerment

1.1. Nivel individual

Los resultados apuntan a que los entrevistados tienen **conocimiento del Empowerment** y lo relacionan con... *empoderamiento, capacidad para ejercer las funciones asignadas; guarda relación con la manera cómo manejan las personas el poder... el empoderamiento es la capacidad que*

tiene una persona para ir más allá de las funciones asignadas, es decir, cuando una persona se apropia de sus funciones y a partir de allí ve qué puede ofrecer a la institución educativa para que ésta sea más competitiva.

En cuanto a las **habilidades para la toma de decisiones**, los resultados respaldan que... *para tomar decisiones hay que observar, analizar, interpretar los acontecimientos, pues estos suceden en un contexto social y si no se tienen estas habilidades va a ser difícil tomar decisiones acertadas... para tomar decisiones es necesario estudiar lo que se va a decidir, pensar, tener en cuenta las vivencias... para tomar decisiones hay que pensar con cabeza fría.*

En cuanto a los **recursos para realizar el trabajo**, los entrevistados manifiestan que... *cuentan con los recursos del medio y de la institución... hay quienes gestionan sus propios recursos hasta cuando los suministra la institución.* Los recursos que referencian los entrevistados son esencialmente de dos tipos: **físicos**, *papeles, cartulinas, colores, crayones, plastilinas, sala de informática, espacio abierto, tapas, arena, greda, equipos portátiles, video beam, televisor, también contamos con el programa nuevo de Directv, materiales reciclables, herramientas y el talento humano.*

Otro interrogante abordado es el relacionado con el **control sobre los recursos**, *para algunos es limitado porque los recursos son mínimos, a la vez que existe un proceso para acceder a ellos, es decir, hay que tener espacios definidos... si hay control sobre los recursos... tener control sobre los recursos significa dotar, en este caso, a los docentes del marcador, el papel y una vez que son entregados dar un buen manejo a éstos...* Otra visión en este punto está relacionada con el manejo o uso apropiado de las herramientas de trabajo.

Seguidamente, tenemos las **habilidades para el trabajo en equipo**, para los entrevistados, estas habilidades son... *el diálogo, la comunicación, el apoyo en momentos en que se necesite... para ello es necesario analizar el entorno para saber cómo se puede trabajar con la comunidad, cuando se*

trabaja de esta manera es posible aprovechar las habilidades de los demás y complementarse... el respeto, el diálogo y la buena convivencia son tres elementos que forman parte del trabajo en equipo... la comunicación es la principal estrategia, si hay comunicación hay armonía, se puede trabajar bien... hablar de trabajo en equipo es que vamos en un mismo sentido, estamos enfocados al bienestar de la escuela... el apoyo mutuo, compartiendo, la responsabilidad y ponerse de acuerdo, estar de acuerdo con los demás.

1.2. Nivel organizacional

Dando respuesta a otro interrogante, dentro de los **aspectos en los cuales se logra una mayor participación dentro de la institución** es debido a mi capacidad o mi estado de misionera... veo mi trabajo más como una misión, como dar lo que tengo en favor de los demás y siempre busco dar eso a los estudiantes..., ser apoyo en todos los campos aunque no me competan, en la ruta, en la disciplina...

Colaborando desde la parte educativa con los niños... para lograr esa participación primero tengo que ser una persona proactiva, es decir, si yo quiero que la institución salga adelante, yo mismo tengo que ser un agente dinamizador del cambio, es decir, estar siempre pendiente a las actividades que se van a realizar en la sede... para que haya una mayor participación en la institución debe haber una buena comunicación de coordinadora a docentes, a miembros, a operativos, porque si no hay una buena comunicación no se da eso... la disponibilidad que tengo yo para hacer el trabajo, buscando el bien común.

Así también, en cuanto a las **responsabilidades compartidas** con los miembros de la comunidad educativa... están el cuidado de los niños, la seguridad, la prevención de que algún estudiante sufra alguna lesión... la disciplina en el recreo y en las rutas... la responsabilidad es forjar

estudiantes integrales... un estudiante que vaya enfocado a una sociedad donde pueda proponer, formar un estudiante integral... esa es la responsabilidad número uno que tenemos como docentes de la sede... la responsabilidad más importante es la de la educación de los niños... la responsabilidad es trabajar en equipo.

1.3. Nivel comunitario

*De la misma forma, opinaron frente al **acceso a los recursos de la comunidad**... ésta siempre ha estado abierta, ha permitido el paso de la buseta por la carretera que vendría siendo una carretera privada de la comunidad wayuu... tenemos la posibilidad de ir a la ranchería a conocer sitios como la laguna... los recursos que nos ofrece la comunidad solamente que sean recursos enfocados a la parte ambiental, son los que podemos utilizar para que los niños puedan desarrollar un trabajo... La comunidad siempre colabora a la institución Madre Verónica puesto que esta comunidad es muy vulnerable, no tiene recursos económicos que ofrecer pero nos ofrece el recurso más importante que es la naturaleza... la gente.*

*En cuanto a las **estructuras mediadoras**, los órganos encargados de mediar las dificultades entre la escuela y la comunidad son la coordinadora académica... la Diócesis de Riohacha... el líder de la comunidad que es la autoridad tradicional... la directora de grupo.*

*Finalmente, los resultados frente al último interrogante, dónde se manifiesta la **diversidad en la institución** ésta... se manifiesta en lo ambiental, lo étnico, en la población... wayuu, afro, mestizos... de diferentes contextos, diferentes barrios, cuya población, cuyo momento cultural y social son diferentes... diversidad de fauna y de flora... en la cultura.*

2. Etapa de análisis y reflexión

Seguidamente, se presentan la validez y la confiabilidad que representan las esencias de significados trascendentes en un estudio de corte cualitativo, donde autores e informantes clave, unidades de análisis, personas y hechos inciden en un escenario como es la institución educativa. En este contexto, desde la experiencia, la teoría y la posición del investigador se da paso al momento de la triangulación, etapa que permite presentar a) la vivencia de los directivos, docentes, operarios y padres de familia; b) las teorías que guardan relación con el objeto de estudio; c) la interpretación del investigador.

En el marco de las consideraciones anteriores, el término triangulación “es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular” (Denzin, 1970, citado por Arias, 2000, p.15). También se dice que “una de las prioridades de la triangulación como estrategia de investigación es aumentar la validez de los resultados y disminuir los problemas de sesgo” (Blaikie, 199), citado por Betrián, Galitó, García, Jové, Macarulla, 2013, p.6).

Así mismo, la triangulación “como estrategia de investigación no está meramente orientada a la validación, sino que persigue una amplitud de comprensión de la realidad estudiada” (Betrián et al. 2013, p.7). Se suma a esta postura otro autor al decir que “se genera un diálogo que prospera con el contraste entre aquello que parece evidente y los descubrimientos con las interpretaciones oficiales sobre un determinado objeto de estudio” (Olsen, 2004, citado por Betrián et al. 2013, p.7).

En síntesis, este procedimiento “enfatisa la posibilidad de emplear... diversidad de elementos propios de la metodología de la investigación, entre

los cuales cabe destacar los métodos, las teorías, las fuentes y los tipos de datos, los informantes y las técnicas de indagación” (Leal, 2015, p.7).

En el marco de las consideraciones anteriores, se asume la triangulación para efecto de los elementos esenciales de significado de las tres partes involucradas, por lo anterior, se representa de la siguiente manera (Ver Figura 4).

Figura 4. Proceso de triangulación para el abordaje del Empowerment como estrategia gerencial

Fuente: Guerra (2015). Adaptación Propia (2016).

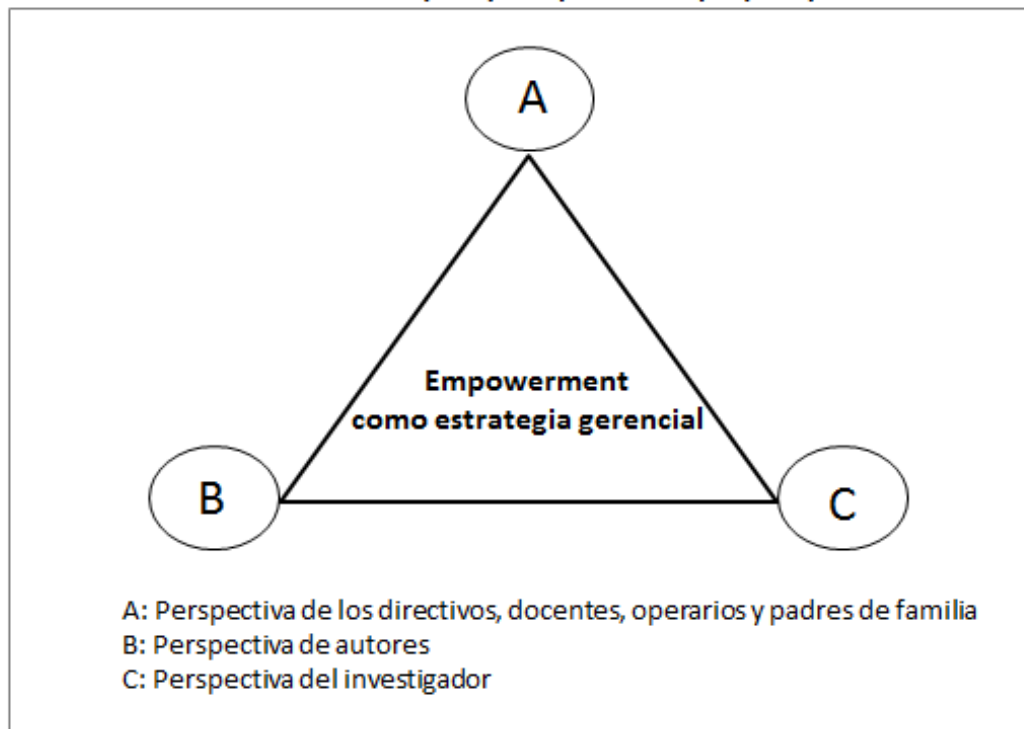
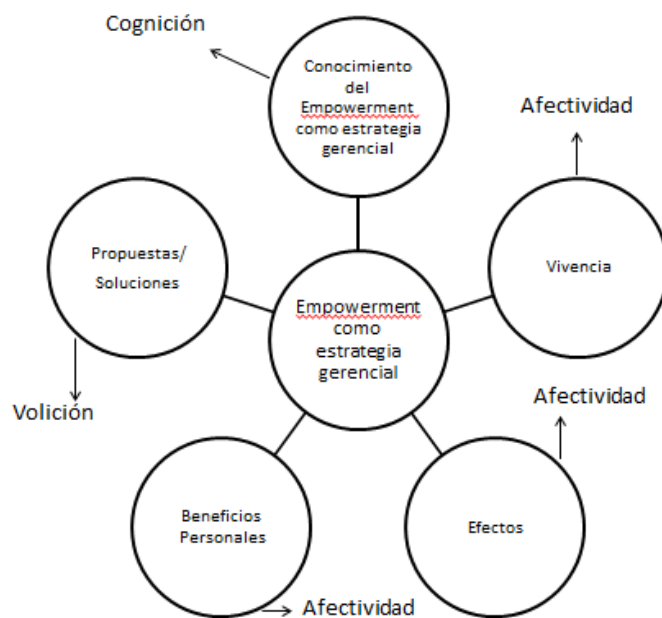


Figura 5. Procesos que generan en los informantes los aspectos de la entrevista



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

2.1. Proceso de triangulación enmarcado en el momento fenomenológico realizado

La triangulación en este estudio se asume sobre la base de lo expuesto por Elliott y Adelman (1976) citados por Leal (2015, p.8). Ver tabla 25.

Cuadro 41 Definición de triangulación emitido por Elliott y Adelman (1976) ligado al campo de la educación

DEFINICIÓN	RASGO CARACTERÍSTICO
Procedimiento para organizar diferentes tipos de datos en un marco de referencia o relación más coherente de manera que se puedan comparar y contrastar.	Diferentes tipos de datos para compararlos

Por lo anterior, cuando Elliott y Adelman (1976), señalan que se pueden organizar los datos de tal manera que se puedan comparar y contrastar, en este momento se disponen tres puntos de vista: el de los informantes clave, el de los teóricos y el del investigador, cada uno en cada vértice del triángulo, esto con el fin de aproximarnos a la descripción, comprensión e interpretación el Empowerment como estrategia gerencial.

El primer vértice se hace perceptible mediante las vivencias de los entrevistados. En el otro vértice se ubican los teóricos, los cuales nos acercan a la conceptualización y aplicación del Empowerment como estrategia gerencial. En el último vértice aparece la comparación e interpretación del investigador. Las tres perspectivas, la triangulación señalada, pretenden acercar al lector a establecer una relación más cercana con el fenómeno estudiado.

2.2. Datos comparados

Los resultados apuntan a que los entrevistados tienen **conocimiento del Empowerment** y lo relacionan con *empoderamiento, con capacidad para ejercer las funciones asignadas*. Al respecto, se dice que “empoderar ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las instituciones sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy” (Blanchard, 2004, p.VII). (El subrayado es propio).

Así mismo, Empowerment quiere decir “potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad [...] a las personas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (Johnson, 2000). (El subrayado es propio). En este orden.

El empowerment permite al recurso humano asumir mayores responsabilidades y autoridad mediante la formación, la confianza y el

apoyo emocional, y por ello está vinculado directamente con la toma de decisiones. Se entiende que la toma de decisiones no es un proceso solamente lógico, sino también psicológico, y depende de la reunión y el análisis lógico de la información, de las características de los miembros. (Botín, 2005, p.1).

De lo anterior, se dice que el conocimiento que tienen los entrevistados sobre el empowerment coincide con los autores en la conceptualización del término, hay también similitud en cuanto a que se concibe como empoderamiento (hay quienes lo pronuncian como *apoderamiento*), sin embargo, este conocimiento es incipiente y deja de lado otros aspectos importantes; lo otro es que estas nociones no provienen de un programa de formación orientado al concepto in situ. Por otro lado, hay quienes desconocen su significado.

En este mismo sentido, el empowerment en el nivel individual hace referencia a:

La potenciación psicológica [...] incluye tres componentes básicos: *Las creencias sobre la propia competencia*, se refieren al sentido de control personal [...] a la convicción de que se puede influir en los resultados, bien para lograr un determinado objetivo, bien para evitar una situación indeseable.

La comprensión del entorno sociopolítico [...] se refiere al desarrollo del conocimiento crítico. Concepto que alude a la capacidad de analizar y comprender las situaciones políticas y sociales en términos de poder social, de relaciones de poder entre los grupos, de influencia y estrategias para lograr el cambio social. Un conocimiento crítico incluye también el conocimiento acerca de cuándo crear un conflicto y cuándo evitarlo, sabiendo identificar y valorar los factores que influyen en la toma de decisiones.

Los esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno [...] lo importante es conocer qué comportamientos o conductas son los adecuados y necesarios para alcanzar dichos objetivos (Zimmernan, 2000, citado por Musito, et al. 2004, p.10-11).

De esto, se deduce que los entrevistados relacionan el Empowerment con *capacidad para ejercer las funciones asignadas*, reduciendo el concepto a capacidad para hacer lo encomendado, dejando de lado el hecho de que ellos también pueden delegar en otros poder y autoridad, que pueden asumir más responsabilidades y autoridad en la medida en que se formen, que esta formación les permite desarrollar habilidades para la toma de decisiones y cuando esto sucede entonces pueden auto controlarse y abrirse al conocimiento crítico.

En cuanto a las **habilidades para la toma de decisiones**, los resultados coinciden con que a éstas la conforman *el analizar, estudiar lo que se va a decidir, pensar, tener en cuenta las vivencias*. Así, las respuestas fueron contrastadas con lo expuesto por los autores que a continuación se referencian que han estudiado las habilidades directivas y el liderazgo y las habilidades para la toma de decisiones.

La empresa presenta un escenario en el cual la capacidad para decidir de los directivos... y colaboradores se presenta como elemento clave para el buen desempeño de la institución como colectivo.

El proceso de toma de decisiones es un factor clave para solucionar problemas, unos problemas que pueden alterar la cuenta de resultados si no son solucionados de manera correcta.

La calidad de una decisión dependerá, en gran medida, del uso de una metodología que nos ayude a escoger la mejor opción entre varias alternativas.

Un proceso de toma de decisiones está compuesto por varias etapas...

- Delimitar el objetivo: podremos establecer más de un objetivo pero han de estar perfectamente definidos para que podamos evaluar la consecución de los mismos y que la elección de alternativas se haga conforme a éstos.
- Establecer las alternativas: ...hay que evaluar las alternativas en función del riesgo que corramos adoptándolas.
- Tomar la decisión eligiendo una alternativa: una vez establecidas y evaluadas las diferentes alternativas, y habiendo

establecido las que menos riesgo conllevan, elegiremos una en términos de coste-eficacia.

- Implantar la decisión: ...requiere que previamente hayamos respondido preguntas... de otros procesos: ¿qué debemos hacer? ¿quién debe hacerlo? ¿cuál es el plazo? ¿cómo debo hacerlo? ¿qué coste tiene y cuánto ganamos?
- Fase de seguimiento: ...necesaria en todos los procesos metodológicos. Contralar la implantación de la decisión y de seguirla durante su desarrollo. (Ideaspropias, 2006, p.35-36). Por otro lado.

Los... elementos de la toma de decisiones... deben surgir en diferentes fases de un proceso lógico: el proceso de decisión. Veamos cuales son las etapas:

Definición del problema: ...detectado el problema, es necesario dedicar cierto tiempo a recoger información sobre el mismo, de forma que salgan a la luz los distintos elementos que intervienen y las relaciones entre ellos.

Selección de criterios: ...los criterios son la expresión de los objetivos que se persigue alcanzar con una buena solución

Búsqueda de alternativas: ...la importancia de hacer un esfuerzo de imaginación y creatividad para generar el mayor número de soluciones posible

Análisis: esta es una fase de valoración de cada una de las distintas alternativas a la luz de los diferentes criterios. Se procede a medir los distintos tipos de atributos que permiten expresar el grado de satisfacción que cada alternativa alcanza para cada criterio

Decisión: ...una vez formalizado y analizado el problema de decisión, se requiere la intervención de la persona o personas que actúan como decisores

Ejecución y control: una vez elegido el curso de acción que se va a emprender, es necesario poner en juego los recursos e instrumentos necesarios para llevarlo a cabo. El adecuado control de la ejecución no sólo va a permitir estar alerta para reaccionar a tiempo ante desviaciones no previstas, sino que proporcionará información y experiencia muy útil para posteriores tomas de decisión. (Cañabate, 1997, p.18-20).

En el marco de las consideraciones anteriores, se dice que las respuestas por parte de los entrevistados son variadas, lo que lleva a pensar que no es resultado de un programa de formación. Esto, sumado

a lo expuesto por los autores arriba mencionados, se considera oportuno desarrollar un programa de formación enfocado a la toma de decisiones.

Cabe mencionar que, el aprendizaje para la toma de decisiones responde a una formación que apunta a desarrollar unas habilidades y ponerlas en práctica, de ello depende el éxito de la institución en situaciones de crisis. Los beneficios de este tipo de programas de formación son variados, implica desarrollo de competencias (trabajo bajo presión), conocer el proceso de toma de decisiones, saber cómo y quiénes están involucrados en el proceso, fomenta la cultura sistémica, el saber diagnosticar, innovar. La toma de decisiones no se hace de forma mecánica, la toma de decisiones exige análisis, reflexión, disciplina, mejora continua. Un programa de toma de decisiones fortalece el proceso tanto en lo individual como en lo colectivo. Entonces el Empowerment es.

Un mecanismo básico para adquirir dominio y control... se asocia con la posibilidad de influir en el entorno... la participación proporciona oportunidades para aprender, perfeccionar y poner en práctica habilidades relacionadas con la toma de decisiones y la solución de problemas.

En sí misma, la participación es un esfuerzo por intentar controlar el entorno, por influir en la esfera política y social. La participación se produce cuando los miembros de una institución... a través de sus acciones ejercen poder en los procesos de la vida institucional por medio de sus acciones en la toma de decisiones en diferentes niveles, en la implementación de las decisiones, y en la evaluación del funcionamiento institucional. (Zimmernan, 2000, citado por Musito, et al. 2004, p.11-12).

Visto así, el Empowerment permite a los miembros de la institución promover el sentido de comunidad, el sentido de pertenencia, arraigo personal e integración social. Cuando sentimos que pertenecemos a una institución los efectos son positivos y las personas, los procesos y la organización en general se ve favorecida.

En cuanto a los **recursos para realizar el trabajo**, los entrevistados manifiestan que *cuentan con los recursos del medio y de la institución. Así mismo, hay quienes gestionan sus propios recursos hasta cuando los suministra la institución.* Los recursos que se referencian son esencialmente de dos tipos: **físicos**, *papeles, cartulinas, colores, crayones, plastilinas, sala de informática, espacio abierto, tapas, arena, greda, equipos portátiles, video beam, televisor, también contamos con el programa nuevo de Directv, materiales reciclables, herramientas y humanos.*

En este punto, es importante mencionar que:

Los recursos son los activos de los que dispone una... institución y... se pueden clasificar en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son fundamentalmente de tres clases, recursos humanos... físicos... y... financieros.... Los recursos humanos... responden al cuerpo de personal que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la institución. Entre los recursos físicos... está la localización...las instalaciones, equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento. Los recursos financieros... comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros. Los recursos intangibles están basados en la información tanto externa como interna y en la formación de los recursos humanos. (Grant, R.M., 1994, citado por Sáez, 2000, p.73). (El subrayado es propio).

Como se ve, los recursos son los medios utilizados por la institución para realizar sus actividades y alcanzar sus metas. Entonces, además de los recursos físicos, humanos y el ambiente, están los intangibles. Y, ¿qué pasa cuando en una institución se combinan todos los recursos? Al respecto.

Los recursos en sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que ésta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Por lo tanto de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la institución sobrevienen las capacidades o

competencias de la misma. (Amit, R. Y Schoemaker, P.J., 1992, citado por Sáez, 2000).

En este contexto, saber con qué recursos cuentan los miembros de la institución no es suficiente para que sobreviva, sumado a esto, es necesario que las directivas empoderen a sus colaboradores de estos recursos (humanos, físicos, financieros, tecnológicos, conocimiento e información), los guíen hacia su óptimo aprovechamiento y para ello, se requieren de unas habilidades para poder combinar recursos con capacidades.

Ahora, “el modelo de competencias [...] propuesto por las instituciones deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que afianzar ventajas competitivas a largo plazo” (Prahalad y Hamel, 1990, citados por Sáez, 2000, p.74). <El subrayado es propio>. Quiere decir esto, que las competencias generan valor agregado al servicio que ofrece la institución educativa, cuando un colaborador conoce los recursos, tiene acceso a ellos, los controla, los usa adecuadamente y desarrolla unas competencias a lo largo de su experiencia se genera ventaja competitiva

En este mismo sentido, se preguntó a los entrevistados si se tiene **control sobre los recursos**, aunque para algunos *es limitado porque los recursos son mínimos, otros, si tienen control, por otro lado, hay quienes consideran que el control es el uso apropiado de las herramientas de trabajo*. En mi opinión, resulta tan importante el acceso a los recursos, como el manejo o control que se tenga sobre dichos recursos.

El sentido de control personal se relaciona con la dimensión motivacional. Se trata...de la *motivación de competencia*. Cuando los esfuerzos de las personas por producir un efecto sobre el entorno tienen éxito, éstas experimentan una satisfacción intrínseca y un deseo de realizar conductas encaminadas a mantener tales resultados. En otras palabras, controlar el entorno satisface la necesidad intrínseca que tienen las personas de influir sobre el mismo.

La capacidad de la persona para tomar decisiones y resolver por sí misma problemas que afectan a su propia vida (autodeterminación) implica, por tanto, desde la potenciación psicológica, el desarrollo del sentido de control personal en términos de locus de control interno, autoeficacia percibida y motivación de competencia. Poseer sentido de control personal es dotar de poder a la persona para que pueda obtener el efecto deseado. (Musito, et al. 2004b, p.11).

En el marco de esta cita, se dice que para que una institución cumpla su misión, sus objetivos y muestre resultados favorables, es necesario que las personas tengan control sobre sí mismos, sobre los recursos de la institución y del medio (interno y externo). Además, el control debe ser completo para que pueda producir en efecto sobre sí mismo, sobre la institución y el entorno. Es posible y necesario el ejercicio de toma de decisiones cuando se forma a los miembros de la institución, esto contribuye además a dar poder a las personas y así obtener los resultados que se esperan de ellos y de la institución.

En este mismo orden, encontramos las **habilidades para el trabajo en equipo**, dentro de éstas están *el diálogo y la comunicación, el analizar el entorno para saber cómo se puede trabajar con la comunidad, el respeto, el diálogo y la buena convivencia, el apoyo mutuo, compartiendo con los demás, la responsabilidad y ponerse de acuerdo con los demás*.

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene [...] conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo [...] todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo.

Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de capacidades esenciales, como dar y recibir feedback, el ser adaptable y el gestionar bien el tiempo. Asimismo, los miembros del equipo deben adoptar una serie de actitudes interiores, necesarias para sacar el máximo partido a las interdependencias antes mencionadas. La escucha, la colaboración y el optimismo son las actitudes esenciales de un espíritu [...] de equipo. (Cardona y Wilkinson, 2006, p.3-4).

En este mismo orden, los autores manifiestan que

Para trabajar en equipo se necesita ser imaginativo, que resuelve problemas difíciles, que encuentra soluciones novedosas y nuevas maneras de abordar las situaciones [...] extrovertido, entusiasta, comunicativo, que explora las oportunidades y desarrolla contactos [...] inspira confianza, clarifica los objetivos y promueve la comunicación en las reuniones en equipo para involucrar a todos en el proyecto común [...] es dinámico, que se crece bajo presión y que tiene la capacidad y el coraje de sobreponerse a los obstáculos [...] analiza las opciones y sabe realizar juicios precisos y estratégicos [...] cooperativo, perceptivo, apacible y diplomático, sabe escuchar y evita el conflicto [...] es disciplinado, tiene capacidad práctica, de acción [...]. (Cardona y Wilkinson, 2006, p.4-5).

Lo anterior lleva a decir que el trabajo en equipo es un concepto relacionado al ámbito laboral, su importancia radica en el hecho de que se asume de manera comprometida. Trabajar en equipo significa sumar partes, le da a la persona poder para eliminar obstáculos, promueve el trabajo multidisciplinario, la respuesta al cambio y el sentido de logro.

De esta manera, se ve que el trabajo en equipo va más allá de un qué, implica un cómo; involucra además unas pautas, un procedimiento para su consecución, es decir, no es algo espontáneo que aparece de la nada. Así, lo primero que debe existir es un propósito, unas habilidades, unas normas de trabajo, un estímulo, actitud y valores para que pueda desarrollarse un trabajo en equipo.

Sumado a esto, dentro de los **aspectos en los cuales se logra una mayor participación dentro de la institución** es en las actividades cotidianas de la institución (la ruta, el recreo), siendo proactivos, cuando hay una buena comunicación, cuando se asume una actitud de disposición para hacer el trabajo, siendo puntuales, responsables y cordiales. Al respecto.

¿Cómo potenciar estas tres dimensiones, sentido de control, conocimiento crítico y esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno? La respuesta es [...] simple [...] a través de la participación. Fomentar la participación [...] en instituciones educativas [...] favorece el desarrollo del sentido del control personal, el conocimiento crítico y el conocimiento de conductas que resultan apropiadas para alcanzar unos objetivos comunes.

La participación representa para la teoría del *empowerment* el mecanismo básico de adquisición de dominio y de control que se asocia con la posibilidad de influir en el entorno. Desde esta perspectiva, Zimmerman considera que la participación proporciona oportunidades para aprender, perfeccionar y poner en práctica habilidades relacionadas con la toma de decisiones y la solución de problemas. (Musito, et al. 2004, p.11-12).

En este momento, es importante decir que la percepción de los entrevistados con relación a la participación es endógena, hacia dentro de la institución y, de acuerdo con lo expuesto por Musito y otros y Zimmerman, la participación es de doble vía, hacia dentro y hacia fuera de la institución, la participación involucra además la toma de decisiones, es decir, para participar es necesario conocer el entorno (interno y externo), participar es igual a controlar el entorno y, aún más, participar implica incidir en los aspectos políticos y sociales de la institución, de la comunidad donde esta se encuentra.

Los autores continúan diciendo:

La participación [...] tiene además la propiedad de promover el sentido de comunidad y de pertenencia social, que se oponen al desarraigo personal y a la desintegración sociocultural. Saberse y sentirse miembro de una comunidad, o [...] de una institución [...] tiene como muestran numerosas investigaciones, unos efectos positivos sobre el bienestar de la persona.

Efectivamente, participar implica ante todo *saber participar*, es decir, contar con los conocimientos y habilidades suficientes para

implicarse en procesos de toma de decisión. De ahí, la importancia de la formación de los líderes [...] en la utilización de habilidades y técnicas que ayuden a sus miembros a asumir las responsabilidades que suponen la participación. Se trata de aprender las habilidades básicas para trabajar en equipo, para tomar decisiones, planificar conjuntamente o para realizar correctamente las tareas correspondientes al rol que se asume en la estructura participativa. (p.11-14).

Como se ve, participar incorpora a los miembros de la comunidad educativa, es una estrategia que brinda mayores posibilidades de éxito a las instituciones, cuando una comunidad no se involucra en los procesos de participación, de toma de decisiones, de resolución de conflictos, las instituciones fracasan. El Empowerment supone no sólo una vía para que los miembros de la institución y de la comunidad participen en los procesos antes mencionados, implica también un resultado concreto basado en las relaciones hacia dentro y hacia fuera de la institución.

Cabe decir, respecto al **acceso a los recursos de la comunidad**, *la comunidad está abierta, ha permitido el uso y aprovechamiento de los recursos del medio (la carretera, los recursos naturales).*

Una comunidad fortalecida es una comunidad que [...] sepa gestionar o adquirir los recursos necesarios. De ahí, que una comunidad potenciada disponga de unos recursos accesibles para todos los residentes de la comunidad. Desde las infraestructuras (vivienda, zonas verdes y de recreo, deporte, servicios de protección/seguridad [...]), medios de comunicación social [...]. (Musito, et al. 2004, p.17).

Luego de releer las descripciones de los informantes y a los autores arriba mencionados, me pregunto: ¿Qué es un bien de la comunidad? ¿Por qué es importante conocer los bienes de la comunidad? Con regularidad tendemos a concentrarnos más en lo que no tenemos/necesidades que en lo que tenemos/oportunidades. Es importante que tanto la institución educativa como la comunidad identifiquen los bienes y fortalezas de cada uno para que

puedan ser usados y responder en esta medida a los no tenemos/necesidades.

En este contexto, una comunidad potenciada conoce sus recursos externos e internos, sólo así se podrán movilizarlos para el bien de todos y podrán controlarlos. Otras inquietudes que aparecen en este momento son ¿Qué pasa cuando la comunidad no conoce los bienes? ¿Qué sucede cuando la comunidad cuenta con recursos valiosos pero no los usa?

La tarea entonces por identificar los recursos de la comunidad y en esta medida asegurarse de que están siendo usados, valorados y compartidos por los miembros de la comunidad. Un siguiente paso puede estar en que una vez que conocemos los recursos, los usamos de manera equitativa y los compartimos con otros, estas experiencias y entre pares, se buscan nuevas opciones para potenciarlos. Para cerrar este punto, una comunidad fortalecida “sabe lo que tiene, lo que quiere, puede hacerlo, quiere hacerlo, lo está haciendo, lo comparte [...] en un marco de principios y valores compartidos que aseguran la armonía entre las gentes [...], la gente y la naturaleza [...]” (Ulloa, 2000, citado por Musito, et al. 2004).

En cuanto a las **estructuras mediadoras**, los órganos encargados de mediar las dificultades entre la escuela y la comunidad son *la coordinadora académica, la Diócesis de Riohacha, en primer lugar la Diócesis de Riohacha, seguidamente, el líder de la comunidad que es la autoridad tradicional, la directora de grupo.*

Dicho esto, las estructuras mediadoras son un "constructo que une las fortalezas y competencias individuales, los sistemas naturales de ayuda y las conductas proactivas con asuntos de política social y de cambio social" (Zimmerman y Rappaport, 1988:126 citados por Montero, 2003, p.66). A partir de la cita y lo expuesto por los entrevistados, se resalta el hecho de que en la institución se reconocen personas u órganos mediadores, los cuales proveen soluciones a los conflictos.

Adicionalmente, tenemos la **diversidad**, la cual se manifiesta *en los estudiantes, el contexto, los docentes, la fauna y la flora, en la cultura*. Claramente, la institución y la comunidad reconocen que existe la diversidad en el nivel humano y de ambiente. En este contexto, “lo que la comunidad decide y hace reconoce el derecho a ser distinto y a que los demás sean distintos. Es consciente de que en las diferencias está la gran oportunidad de aprender” (Ulloa, 2000, citado por Musito et al. 2004, p.19).

Es importante resaltar que en la institución, el aula, el barrio, está lo plural, en este sentido, la escuela está llamada a considerar estas diferencias y la forma de abordarlas desde el currículo. No existen fórmulas mágicas para proporcionar el Empowerment en una institución educativa, se dice que la pertenencia a un grupo, a algo, el equilibrio, la identidad, el contacto, las posibilidades de participación y toma de decisiones, puede fortalecer a dicha institución y cuando esto sucede automáticamente, se fortalecen las personas. Finalmente, el Empowerment es una práctica que focaliza lo colectivo, que involucra a los miembros y actores, los hace conscientes de su realidad y de los cambios a los que están llamados a hacer.