



Hans Drolshagen*)

"Empowerment": Otro hito en el camino hacia la independización

Nuestro tema es la "independización". No se trata de independizarnos de la asociación Kolping internacional ni tampoco de las diversas redes solidarias a las que pertenecemos. No, se trata de independizarnos de la "trampa del asistencialismo" en la cooperación internacional al desarrollo.

Presentaré a continuación otro hito en nuestro "trabajo de independización".

El empowerment ofrece alternativas para salir de la "trampa del asistencialismo", fortaleciendo los recursos existentes en sus propias fundaciones / asociaciones y en Latinoamérica en general. Quisiera exhortarlos y alentarlos a descubrir y a consolidar sus fortalezas y sus recursos. Estoy seguro de que en ustedes y en sus organizaciones aún existen recursos no descubiertos. Otórguele un rol central al empowerment para descubrir fortalezas desaprovechadas dentro de sus organizaciones, consolidando de ese modo sus potenciales de autogestión. Del mismo modo en que el empowerment es útil en otros campos de aplicación como el asesoramiento psicológico, la promoción de la sociedad civil, el desarrollo de las organizaciones y la gestión de personal, este concepto también ha pasado a ser habitual dentro de la cooperación al desarrollo.

¿Qué es el "empowerment"?

En la actualidad, el empowerment ("autoempoderamiento"; "fortalecimiento de la autonomía y del poder propio") – constituye una categoría que reúne todas las modalidades de trabajo que alientan a las personas y a las instituciones a descubrir sus propias fortalezas, brindándoles ayuda para adquirir autodeterminación y autonomía individual y organizativa. La práctica del empowerment es una práctica que motiva e incentiva apoyando a las personas y a las instituciones en su búsqueda de autodeterminación y de conducción autónoma de su vida, brindándoles recursos que les permiten gestionar su trayectoria de vida y sus espacios vitales en forma autónoma. Y mi deseo es invitarlos a ustedes, justamente, a que descubran ese concepto.

1. Definiciones de empowerment

"Fortalecer a las personas y a sus instituciones", "promover recursos", "(seguir) desarrollando competencias personales y sociales" – palabras clave como éstas remiten a un concepto de acción que denominamos empowerment. Mientras que en su origen se trató de un producto importado del ámbito de los movimientos

*) El autor es Director Ejecutivo de la Asociación para la Ayuda Social y al Desarrollo de la Obra Kolping, entidad encargada de la cooperación internacional de la Obra Kolping a nivel mundial.

sociales, de la psicología de la salud y del trabajo social comunitario en los Estados Unidos, en la actualidad, ese concepto también se encuentra en alza en el mercado de ideas de la política de desarrollo.

En la bibliografía se distinguen dos enfoques de empowerment:

(1) Empowerment como autoempoderamiento de personas y / u organizaciones afectadas por problemas

Las definiciones en esta primera acepción de la palabra subrayan la apropiación activa de poder, fuerza, capacidad de gestión por parte de quienes están afectados por la falta de poder y la impotencia. En este sentido, el empowerment se describe como un proceso de auto-empoderamiento y de auto-apropiación de fuerzas vitales: las personas y las organizaciones abandonan la prisión de la dependencia y la tutela. Se liberan por sus propias fuerzas de una situación de impotencia, convirtiéndose en protagonistas activos que luchan por incrementar su autodeterminación, su autonomía y su conducción autónoma. Por ende, en este caso, el empowerment designa a un proceso iniciado y conducido por los mismos afectados mismos, destinado a la (re)composición de la autodeterminación en la gestión de la propia vida. De ese modo, esta definición enfatiza el aspecto de la autoayuda y de la autoorganización activa de los afectados, encontrándose principalmente en el contexto de proyectos e iniciativas que tienen sus raíces en la tradición del movimiento por los derechos civiles y del movimiento de autoayuda.

(2) Empowerment como apoyo profesional de la autonomía y de la autogestión

Las definiciones que tienen su origen en la tradición del trabajo psicosocial profesional enfatizan, en cambio, los aspectos del apoyo y de la promoción de la autodeterminación a través de asistentes y de asesores profesionales. Aquí, la mirada se dirige a los colaboradores de las organizaciones y servicios que estimulan, promueven y apoyan procesos de (re)apropiación de fuerzas de autogestión y ponen recursos a disposición para procesos de empowerment. En este sentido de la palabra, el empowerment es la síntesis programática de una práctica cuyo objetivo es brindarles a las personas y a las organizaciones la infraestructura necesaria para llevar adelante su vida bajo su propia responsabilidad y abrirles espacios de oportunidades en que tomen conciencia de su propia fortaleza y puedan experimentar modelos de redes sociales.

Una definición de trabajo de "empowerment"

El término "empowerment" significa autoempoderamiento, fortalecimiento del propio poder, autonomía y capacidad de disponer de sí mismo. El empowerment describe los procesos que alientan el autoempoderamiento, en los cuales las personas y organizaciones que se encuentran en una situación de carencia, de perjuicio o de exclusión social, comienzan a tomar sus asuntos en sus propias manos, adquiriendo conciencia de sus habilidades, desarrollando fuerzas propias y aprendiendo a aprovechar sus recursos individuales y colectivos para gestionar su vida y su organización con autodeterminación. En síntesis, el empowerment está dirigido a la (re)composición de la autodeterminación más allá de las circunstancias de la propia vida cotidiana.

En la bibliografía encontramos aún otras definiciones de empowerment:

- la capacidad de elegir entre una gran variedad de opciones ofrecidas y de poder tomar decisiones para la propia persona / organización asumiendo la responsabilidad por ellas;
- la capacidad de defender activamente las propias necesidades, intereses, deseos y fantasías y de oponerse a las intromisiones paternalistas en la propia vida (o en la vida de la asociación);
- la experiencia de organizar, como sujeto, las circunstancias de la propia vida (relaciones personales, sociales y con el entorno) de modo productivo y de poder lograr "por cuenta propia" los cambios deseados (la experiencia de la eficacia de la propia acción y de la capacidad de gestión);

- la disposición y la capacidad de enfrentar activamente los problemas que afectan la vida personal o de la organización (sin buscar refugio en modelos de negación o de no-percepción), describir con claridad los cambios deseables y movilizar recursos útiles para el cambio;
- la capacidad de adquirir un pensamiento crítico y de sacarse de encima el peso paralizante de las rutinas cotidianas, de las formas habituales de actuar y de los condicionamientos;
- la capacidad de actuar para lograr el acceso a informaciones, servicios y recursos de apoyo y utilizarlos "en provecho propio";
- la superación de la soledad y del aislamiento y la disposición a insertarse en comunidades / redes solidarias;
- el reclamo de los propios derechos de participación y acción y la disposición permanente a oponerse activamente a los modelos silenciosos de privación de derechos.

Allí donde las personas y las organizaciones han podido reunir esas experiencias que subrayan su autoestima y su fuerza activa de gestión, de estímulo y de reconocimiento social, se producen procesos alentadores de "fortalecimiento del propio poder". Al valerse del capital positivo de estas experiencias, las personas se sienten menos expuestas a su entorno y pueden reunir el coraje necesario para involucrarse combativamente. Y justamente esas experiencias de vida positivas en que las personas encuentran seguridad y autoestima, desencadenan una fuerza que da poder.

2. Principios básicos y fundamento de valor del concepto de empowerment

El punto de partida del concepto de empowerment es una clara crítica a los puntos ciegos de la imagen tradicional del grupo meta (tanto personas como organizaciones) que tienen los profesionales que trabajan en las asociaciones dedicándose a la política de desarrollo. Aún hoy, esa imagen sigue enfatizando en gran medida las carencias que tienen las personas y las organizaciones, es decir que la identidad de los destinatarios del trabajo de política de desarrollo, sus horizontes de experiencia biográfica y sus redes de relación se perciben demasiado a menudo sólo en categorías de carencia y falta, de deterioro y debilidad.

A la luz de esa orientación basada en las carencias, a menudo la asistencia profesional adquiere el carácter de "pedagogía asistencialista" que envuelve a los afectados en paquetes integrales de asesoramiento y terapia, volviéndolos dependientes de la ayuda externa a largo plazo y desvalorizando los recursos de poder propio que aún tienen.

El concepto de empowerment, sin embargo, rompe con esa mirada puesta sobre las carencias y las dependencias. Las personas y las organizaciones que piden asistencia ya no se consideran seres carecientes necesitados de ayuda, de asistencialismo. Muy por el contrario: Aún en etapas difíciles de la vida, los destinatarios de los servicios sociales se perciben en el papel de protagonistas competentes que tienen la capacidad de establecer por cuenta propia el rumbo de sus vidas o el diseño de las organizaciones, ganando en soberanía.

Esa confianza en la fortaleza de las personas y de las instituciones para asimilar de modo productivo los problemas y las exigencias de la realidad cotidiana, constituye el aspecto central y el leitmotiv del concepto de empowerment y abarca los siguientes elementos:

- abandonar la percepción de carencia respecto a las personas y organizaciones con dificultades vitales, renunciando al mismo tiempo a atribuir pedagógicamente a alguien la necesidad de recibir ayuda;

- ver las fortalezas de las personas y de las organizaciones: la confianza en la capacidad de todas las personas y todos los grupos para autoactualizarse y crecer en lo personal;
- aceptar la tenacidad y búsqueda de sentido del destinatario, respetar su autonomía y su responsabilidad propia y respetar también los estilos de vida no convencionales;
- respetar los tiempos y métodos propios de los destinatarios (personas / organización) y renunciar a metas temporales estrictas y a planes de ayuda estandarizados;
- en el caso de los asistentes, por norma general, desarrollar una actitud de abstinencia, es decir, renunciar a dar juicios tutelares de expertos en relación con la definición de problemas vitales, de soluciones a problemas y de perspectivas de vida.

El concepto de empowerment se basa en convicciones normativo-éticas fundamentales, que combinan el respeto a la autonomía del estilo de vida del destinatario, la defensa comprometida de la justicia social y la superación de estructuras de injusticia social así como la orientación en el fortalecimiento de los derechos de participación democráticos (de base).

(1) Autodeterminación y autonomía de vida

El primer pilar normativo de la filosofía del empowerment es la firme creencia en la capacidad de todo individuo y de toda organización de abandonar el encierro en la prisión de la dependencia, la resignación y la impotencia aprendida para conquistar su autonomía, autorrealización y soberanía vital mediante la propia fuerza.

(2) Justicia social

Este segundo valor fundamental tematiza las estructuras sociales de injusticia social, es decir la distribución desigual de los bienes materiales vitales (nivel de ingresos y seguridad del ingreso y del patrimonio disponibles) y de los bienes inmateriales vitales (formación; salud; seguridad social; inclusión en redes sociales de contención). En este punto, el concepto de empowerment se compromete con un programa de esclarecimiento social. Su objetivo es transmitirles a las personas y a las organizaciones una conciencia crítica frente a los modelos de distribución social desigual de bienes vitales y de oportunidades en la sociedad y arraigar en sus conciencias un saber analítico acerca de la posibilidad de modificar esos modelos estructurales que parecen invencibles. Y también es su objetivo inducir a las personas y a las organizaciones a la acción social tanto en el cosmos micro-social de su realidad existencial cotidiana como en el cosmos macro-social de la autorrepresentación política.

(3) Participación democrática

El tercer pilar normativo fundamental del concepto de empowerment es el principio de participación. Los procesos de empowerment aspiran a fortalecer la participación del ser humano en los procesos de decisión que afectan la organización de su vida personal y de su entorno social próximo. Tienden a la implementación de procesos de participación que respondan a sus deseos y necesidades de participar, ayudar a gestionar, intervenir en la producción de servicios y en la política local y que admitan la organización de entornos locales bajo propia responsabilidad. En esa estrategia de intervención socio-política se unen la filosofía del empowerment y el debate actual acerca de la "sociedad civil" y el "comunitarismo". El empowerment y el comunitarismo comparten la exigencia de fortalecer la responsabilidad y la participación de los ciudadanos en la solución de asuntos locales, de establecer nuevas obligaciones cívicas ("sentido comunitario") y de implementar procesos de fácil acceso para una autorregulación colectiva en pequeños círculos locales.

3. Recursos y activación de recursos

¿Pero a qué nos referimos concretamente cuando el concepto de empowerment se propone la tarea de querer promover los recursos de las personas? Una definición al respecto enuncia: *"Los recursos constituyen potenciales cuya utilización produce efectos para la subsistencia y/o la mejora de la calidad de vida."*

Sin embargo, el hecho de que los potenciales se consideren promotores de la "subsistencia" o de la "mejora de la calidad de vida" dependerá del grado en que se encuentren al servicio de objetivos, móviles e intereses centrales del ser humano. Por ende, de esta definición surgen tres elementos:

- La funcionalidad de los recursos: La "utilidad" de los potenciales persona-entorno se mide según su carácter instrumental adecuado para lograr objetivos, móviles, intereses determinados.
- La efectividad específica de los recursos: Los recursos no tienen un efecto generalizado; sólo demuestran su efectividad en relación con las tareas concretas y las situaciones problemáticas que hay que resolver en cada caso.
- El otorgamiento de valor y sentido: Los potenciales de las organizaciones, las personas y el entorno sólo se constituyen como recursos en un proceso de otorgamiento de valor y sentido por parte de la persona / organización misma.

En este punto, viene a cuenta nuestra definición añadiendo aún algunos aspectos más a lo dicho:

Entenderemos por recursos aquellos potenciales positivos que pueden ser utilizados por la persona / organización para satisfacer necesidades básicas, para lograr objetivos de identidad a largo plazo, para resolver tareas específicas de desarrollo o para abordar de modo satisfactorio las grandes exigencias cotidianas, contribuyendo así a garantizar su integridad, el control de sí mismo y del entorno y el bienestar en sentido amplio.

Distinguiamos entre recursos estructurales, personales y sociales:

(1) Recursos estructurales

Los recursos estructurales son potenciales de calidad de vida que dependen de la situación social del individuo o la organización. Se trata de "variables estructurales de fondo" que determinan la experiencia subjetiva de seguridad, capacidad de gestión y reconocimiento social. Cabría mencionar aquí los siguientes "tipos de capital":

- Capital económico: los ingresos salariales, el patrimonio, las posesiones, provenientes de la participación en el mercado laboral y la seguridad relativa del puesto de trabajo y de los ingresos resultantes de ese trabajo; además: la disponibilidad de recursos directamente convertibles en dinero como, por ejemplo, capital y valores; inmuebles, vivienda, ingresos por alquileres, propiedad de los medios de producción y otros;
- Capital cultural: la suma de los esquemas, conocimientos, habilidades, posturas y convicciones adquiridos a lo largo de la historia subjetiva de la propia educación; un conocimiento analítico para reflexionar acerca de sí mismo y del entorno; el capital cultural "institucionalizado", es decir, títulos y certificados formales que documentan la capacidad de competencia individual en el mercado laboral y, por ende, constituyen "accesos" a ese mercado;
- Capital simbólico: la adhesión a un sistema de valores y creencias determinado (religioso/ético/político); el compromiso con un sistema de valores, normas, reglas que garantizan la identidad; la inclusión en una ética subjetiva de la acción;

- Capital ecológico en dependencia de los recursos económicos: un alto grado de libertad subjetiva respecto de la organización concreta de las condiciones de vida: el acceso a un medio ambiente atractivo desde el punto de vista de la naturaleza, la edificación y la cultura.

El trabajo de empowerment comienza allí donde lo hace todo trabajo psicosocial: garantizando una base aceptable para la subsistencia (trabajo; educación; vivienda). El crecimiento personal y la integración social sólo serán posibles sobre la base confiable de una relativa seguridad estructural. Se trata de un argumento obvio sólo en apariencia – una mirada sobre las circunstancias de vida de las personas en el Tercer Mundo lo documenta claramente.

(2) Recursos personales:

Esta categoría de recursos abarca las percepciones de sí mismo de origen biográfico y relacionadas con la propia personalidad, las convicciones de valor, los estilos emocionales para resolver los problemas y las competencias sociales que el individuo está en condiciones de utilizar para enfrentar situaciones vitales críticas. Sin duda, de entre estos elementos cabe mencionar:

- las capacidades de relación ("la inteligencia emocional y social"): la empatía y la sensibilidad por los sentimientos, los móviles, los deseos, los intereses de los demás; la sinceridad en la comunicación de sentimientos, necesidades; la capacidad de establecer y mantener relaciones de amistad y confianza; el respeto por los demás; la confiabilidad; la capacidad tanto de aceptar la crítica justificada dirigida a uno mismo como de resolver problemas y conflictos de modo equilibrado, no destructivo;
- la aceptación de uno mismo y la convicción acerca de la autoestima: escasas emociones negativas, una autoestima inquebrantable y la firme convicción del sentido que tienen los propios objetivos y valores vitales;
- la convicción internalizada de la propia capacidad de control: un alto grado de optimismo para la resolución de problemas; la firme convicción de poder gestionar tanto el entorno como las nuevas situaciones vitales y la confianza en la propia competencia de gestión;
- un manejo activo de los problemas: una respuesta activa a los requerimientos del entorno y una búsqueda de soluciones a los problemas conforme a los objetivos establecidos;
- la adaptación flexible a los cambios vitales drásticos: la capacidad de integrar los cambios imprevistos de los propios planes en un proyecto de vida amplio; y
- la disposición a exponerse: la disposición y la capacidad de enviar señales de auxilio a otros (personas / organizaciones) cuando se atraviesan crisis vitales y de pedirles su apoyo social de un modo que no los sobreexija.

Especialmente cuando las personas o las organizaciones entran en etapas críticas, los recursos aquí descritos demuestran ser fuentes preventivas de energía significativas para conservar la salud / las estructuras y para garantizar la identidad.

(3) Recursos sociales:

Esta última categoría de recursos remite a que el individuo o la organización estén socialmente insertos en redes de apoyo (redes de parentesco, de amigos, de conocidos y de intereses). Estas redes sociales de relación constituyen espacios de apoyo social. En la bibliografía se distinguen las siguientes funciones de apoyo social:

- Apoyo emocional: la disminución de las sensaciones de impotencia, dependencia y aislamiento; el fortalecimiento de la sensación de autoestima a través del respeto y del reconocimiento de los demás que fortalece el Yo;
- Apoyo instrumental: la facilitación de ayudas materiales, técnicas concretas de acción y ayudas cotidianas prácticas y sólidas para enfrentar un acontecimiento vital crítico;
- Apoyo cognitivo (mediante información): esclarecimiento e información acerca de los derechos y de los servicios existentes; datos acerca de otros recursos-personas que pueden ser de ayuda; orientación a través de la transmisión de información nueva y del acceso a nuevas fuentes de información;
- Sostenimiento de la identidad social: el fortalecimiento del valor propio y de la identidad social a través de la comunicación de respeto, reconocimiento y dedicación, también y especialmente en épocas de agobio personal;
- Establecimiento de nuevos contactos sociales: ayudar a establecer el contacto con otras personas y organizaciones que se encuentren en una situación semejante; fortalecer el sentimiento de inclusión social.

Que el trabajo social y la gestión organizacional logren incluir a las personas y a las organizaciones en este tipo de redes "de contención", tendrá un efecto positivo directo sobre la experiencia de la autoestima, sobre el bienestar, sobre la calidad de vida y la calidad de la organización.

4. Empowerment y gestión de las organizaciones: *El círculo de empowerment*

Un instrumento que ha demostrado su eficiencia en el marco del asesoramiento grupal y de la gestión de organizaciones, es el "círculo de empowerment", constituido por grupos de trabajo multifuncionales y/o por organizaciones con objetivos similares que elaboran propuestas para modificar el perfil institucional y la "identidad corporativa", el perfil metodológico y las estructuras de comunicación entre colaboradores bajo el signo del empowerment, acompañando y apoyando su implementación, en la interrelación sinérgica de sus aportes individuales.

El "círculo de empowerment" – Trabajo de empowerment en equipo

El círculo de empowerment es un instrumento metodológico de la gestión de organizaciones. Los círculos de empowerment trabajan de modo análogo a los "círculos de calidad" (grupos de trabajo para mejorar la calidad de un producto y la calidad del trabajo) que se introdujeron a partir de la década de los años 50. El objetivo es la elaboración conjunta de estructuras organizacionales que promuevan el empowerment ("empowering organizations"), es decir, que promuevan la gestión de estructuras de puestos de trabajo que

1. estimulen y promuevan una "cultura del empowerment" institucional conjunta;
2. promuevan la motivación de los colaboradores, que activen sus habilidades específicas y sus fortalezas en el trabajo de empowerment, corroborando su identificación con el programa de empowerment;
3. promuevan el compromiso y la conformidad subjetiva con el trabajo por parte de los colaboradores a través de la inclusión, que se percibe como positiva, en una cultura organizacional confiable y compartida por todos los miembros.

El trabajo en una "cultura de empowerment" institucional es un trabajo en equipo a largo plazo, que en rigor jamás se da por concluido. Para realizarlo se necesita de una agenda establecida y de un espacio fijo. Los temas que se enumeran a continuación estructuran el diálogo.

Los temas del círculo de empowerment son, entre otros:

➤ *El cambio de perspectiva, pasando de enfocar las carencias a enfocar las fortalezas:*

El debate (bajo la conducción de un moderador externo) acerca de la "filosofía de las fortalezas humanas" y de sus características específicas en el respectivo ámbito de acción institucional; la reflexión crítica acerca del modelo de percepción caracterizado por las carencias a través de casos problemáticos "típicos" y la mirada contrastiva sobre los recursos personales y sociales disponibles; la introducción de procedimientos complementarios para diagnosticar fortalezas y recursos en el marco de primeras entrevistas, de la historia social del individuo y planificación de la ayuda ("procedimiento para diagnosticar competencias"); debates de casos en equipo desde múltiples perspectivas, en que (dos moderadores) presentan, por un lado, la situación problemática y las acciones de los destinatarios marcadas por sus carencias y, por el otro lado, de modo contrastivo, sus fortalezas y recursos.

➤ *El acuerdo para elaborar un catálogo común de objetivos (perfil):*

El acuerdo conjunto del equipo acerca de parámetros y estándares que permitan medir los cambios deseados en la situación de vida del destinatario (calidad de resultados), las relaciones de trabajo logradas entre el trabajador social y el destinatario (calidad del proceso) y las condiciones institucionales estructurales "coherentes" (calidad estructural).

➤ *La transparencia de la información y de las decisiones:*

La transparencia de las informaciones de input, de los procedimientos, de las decisiones y de las planificaciones de la organización para todos los colaboradores; la superación de vías de información y comunicación jerárquicas; una red de información en que todos los colaboradores se sientan "partícipes" de la organización.

➤ *Una estructura de decisión participativa e institucional:*

La desjerarquización de las estructuras institucionales de decisión y control; la delegación de facultades de decisión y una toma de decisiones por parte de jerarquías planas ("gestión participativa") orientada en los resultados; el reemplazo de jerarquías antiguas por equipos que se autocoodinan; una distribución de competencias y responsabilidades que sea clara y transparente para todos.

➤ *La búsqueda de estructuras que fomentan y aseguran el trabajo del equipo:*

Una cultura de equipo que sostenga el respeto y el reconocimiento mutuos; la aceptación de diversas perspectivas técnicas y formas metodológicas de trabajo; el asesoramiento individual entre colegas; el intercambio en situaciones puntuales de inseguridad que sirve para descomprimir a nivel emocional; la elaboración de casos de modo cooperativo en un equipo multidisciplinario; dirimir los conflictos de modo sincero mediante procedimientos de solución constructivos; la experiencia de confiabilidad y del compromiso de todas las partes.

➤ *La complementariedad de competencias y métodos:*

La delimitación de competencias temáticas específicas ("dominios de trabajo") y de competencias metodológicas de los distintos colaboradores; la oportunidad de incluir las capacidades, competencias y conocimientos individuales en los procesos de trabajo cotidianos.

➤ *La posibilidad de organizar el puesto de trabajo individual:*

La disposición individual del equipamiento y del presupuesto personal; la soberanía temporal; un manejo propio del tiempo para resolver las tareas profesionales cotidianas; el reconocimiento de la acción metodológica individual de cada colaborador y de su estilo de trabajo dentro del equipo.

➤ *La introducción de procedimientos de (auto)evaluación:*

Una (auto)evaluación permanente de la calidad de las estructuras, de los procesos y de los productos; el empleo de encuestas periódicas para usuarios y colaboradores como un instrumento tendiente a la optimización del trabajo; el establecimiento conjunto de parámetros de medición ("benchmarks") que sirvan para medir los logros de la acción profesional y la documentación de esos logros en los informes propios de la institución.

➤ *Una responsabilidad común por los resultados:*

La disposición de todos los colaboradores a asumir responsabilidad en caso de no lograrse los objetivos de calidad definidos – en el sentido de reaprender, reabrir el diálogo entre los involucrados y seleccionar nuevas estructuras organizativas, metodológicas y de procedimiento.

➤ *La oportunidad de seguir aprendiendo ("learning organization"):*

Supervisión externa (individual); propuestas de capacitación y perfeccionamiento; la propuesta de un asesoramiento conceptual externo periódico.

Allí donde se aplican de modo positivo, los círculos de empowerment modifican la cultura de la organización y la calidad del equipo. Son recetas que se oponen a la persistencia de rutinas profesionales de larga data, son antídotos contra la disminución del compromiso personal y de la motivación para el cambio y constituyen una clara orientación para los cambios de rumbo de la institución hacia el empowerment.

5. Empowerment y nuevo profesionalismo en el trabajo de las organizaciones

Una práctica concreta que se construye sobre ese capital de confianza en las fortalezas de sus destinatarios, renuncia al poder del experto. Aquí, el fundamento de toda acción pedagógica / organizativa es el reconocimiento de la igualdad de derechos. Por lo tanto, en el entramado de relaciones se trata de construir una relación simétrica de trabajo que renuncie a los atributos de un asistencialismo tutelado. La responsabilidad por el trabajo en común se distribuye por partes iguales y todos aceptan un modo de relacionarse basado en acuerdos entre socios. La puesta en práctica de una "relación de trabajo entre socios" de ese tipo en la vida cotidiana de la organización necesita que se cumplan requerimientos específicos. Entre ellos se encuentran: la introducción de un diagnóstico de competencias sistemático: el diagnóstico preciso de las fortalezas y de los recursos arraigados en las organizaciones; la reglamentación contractual de las relaciones de ayuda: la formulación de contratos elaborados que describan los objetivos, los procedimientos, las perspectivas de tiempo y las responsabilidades mutuas referidas al proceso en cuestión.

Con este nuevo parámetro de cooperación de las organizaciones entre sí, la identidad profesional de la cooperación se transforma. La cooperación bajo el signo del empowerment deja de ser mera producción de servicios o defensa partidaria de intereses propios o de los destinatarios. Por el contrario, se vuelve un acompañamiento de empatía y apoyo a lo largo de la vida, que alienta y ayuda a las organizaciones en épocas de cambios y constituye su columna vertebral estructural para lograr procesos individuales y colectivos de autoliberación.

¡Aprovechemos nuestras potencialidades!