

**Colección Gestión,
Emprendimiento
e Innovación**

Empoderamiento para el Emprendimiento

Autor
Pablo Espinosa



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Espinosa, Juan Pablo

Empoderamiento para el emprendimiento [Recurso electrónico] / Juan Pablo Espinosa. -- Bogotá : Universidad EAN, 2012. -- (Colección Gerencia e Innovación Organizacional)

48 p.

ISBN: 978-958-756-194-4

1. Emprendimiento

658.11 CDD 21



Edición

Dirección de Gestión del Conocimiento

Revisión de estilo

Jhonny Leonardo Caicedo

Diagramación

Diego Beltrán

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2012
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

ISBN: 978-958-756-194-4

Primera edición 2013.

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
3. MARCO TEÓRICO.....	5
4. OBJETIVOS.....	15
5. METODOLOGÍA.....	20
6. CONVOCATORIA.....	21
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
7 CONCLUSIONES.....	56
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

1. INTRODUCCIÓN

La Vicerrectoría de la Universidad EAN, dentro de su programa TGI, **L**contrató un Taller experimental para sus estudiantes con el fin de explorar un espacio innovador dentro de la institución que promueva el empoderamiento personal y profesional de los participantes. El objetivo final de trascender las metodologías y principios del Taller hacia las actividades pedagógicas de la Universidad se hará claro con los resultados y conclusiones del Taller. Por lo pronto, el Taller debe ofrecer una experiencia empoderadora a los participantes.

Para este proyecto, el investigador y el facilitador son la misma persona, quién obra dentro de su entendimiento del marco filosófico y su propio empoderamiento en la forma como lo inculca en los participantes.

Durante los meses de junio y julio del 2010 se realizaron las sesiones principales de este Taller en las instalaciones de la EAN. El informe a continuación describe la metodología diseñada para el Taller, los resultados generales y específicos por sesión, y una conclusión sobre el experimento y la posibilidad de escalar el impacto dentro de la institución.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto pretende formular una metodología de empoderamiento y su evaluación que puedan ofrecer lineamientos pedagógicos para la institución educativa que fomente el emprendimiento en sus estudiantes.

3. MARCO TEÓRICO

La palabra 'empoderamiento', usada informalmente en algunos círculos académicos y políticos, no existe formalmente como un término castellano. Su origen del inglés "*empowerment*" se refiere al acto de 'hacerse fuerte y confiado, especialmente en controlar su vida y reclamar sus derechos' (Diccionario Oxford). En pocas palabras y en forma casi natural del término mismo, empoderamiento consiste en adquirir poder, por lo que el título de esta investigación "Empoderamiento para el Emprendimiento" nos refiere de inmediato al acto de adquisición de poder para emprender. Esto nos obliga a dos tareas importantes. Por un lado, debemos dar una explicación del término poder. Por otra parte, debemos indagar sobre las circunstancias que impiden la adquisición de poder, que son por lo que la investigación en curso es relevante.

Como un segundo insumo a la investigación, adoptamos el método de investigación de Sartre de su obra *L'Être et le néant*, 1943, el cual refina y elabora sobre el método fenomenológico de Edmund Husserl publicado en su obra *Cartesianische Meditationen*, 1931, y es en la actualidad el referente a la aproximación existencialista. Por referirnos en esta investigación al empoderamiento de individuos frente a una realidad concreta, elegimos apelar a una metodología de investigación que promete algunas garantías, entre ellas la identificación del sujeto con los resultados del experimento como verdad. Por otra parte, este método de investigación aborda al individuo exclusivamente como sujeto desde el inicio, mientras otras metodologías de investigación lo ubican como objeto de teorías o suposiciones con el ánimo de rescatar patrones y conclusiones en forma de estadísticas. Entre estos métodos descartados se encuentran aquellos derivados de disciplinas como la psicología, las ciencias naturales, las ciencias sociales y otras. Estos métodos asumen al individuo como objeto, lo cual presenta algunas contradicciones en la tarea de empoderamiento como un proceso de 'hacerse confiado y controlar su vida'; en particular, no podríamos sustraer conclusiones sobre la autonomía del individuo en el proceso

6 Empoderamiento para el Emprendimiento

de empoderamiento: un individuo que arroja resultados concordes con la hipótesis bien puede ser un elemento inerte que responde al estímulo del experimentador, en cuyo caso el empoderamiento no es genuino del individuo sino una fabricación del experimentador a costa de él, por cuanto el 'control de su vida' sigue estando en manos del experimentador.

De ahí nuestro primer principio de investigación (que es fundamento en el método sartreano): el individuo mismo es la única autoridad para legitimar un resultado. En términos concretos, el empoderamiento efectivo de un individuo solo puede ser avalado por el individuo mismo.

Con este preámbulo, entramos entonces a entender el método sartreano para abordar las dos tareas en cuestión.

El término 'existencialista' hace referencia a la noción de que la "existencia precede la esencia" (Sartre, 1965, p. 34). Esto significa que, contrario a un objeto diseñado previamente a su construcción, el ser humano no cuenta con una esencia previa a su existencia. Su existencia misma es el mecanismo a través del cual una esencia se hace posible. Por el contrario, un artesano que se dispone a fabricar unas tijeras cuenta de antemano con la esencia de las tijeras (su uso, su función, su diseño, etc.), aún cuando las tijeras no existen. Decimos entonces que la esencia de las tijeras precede su existencia. El ser humano, por el contrario, construye su esencia existiendo.

Esta noción corta de raíz varias suposiciones, mitos urbanos, y creencias acerca de nuestra experiencia frente a la realidad: en particular, los esfuerzos por 'encontrar nuestro ser,' las caracterizaciones universales que usan profesores y padres sobre los niños, o la esperanza de eventualmente 'descubrir lo que realmente queremos en la vida' son todas aproximaciones contradictorias a la noción existencialista, por cuanto apelan a algún tipo de esencia previa a la realidad de estar en el mundo, es decir, a existir.

Adicionalmente, es esta noción la que implica además, la condición de nuestra libertad. Somos libres precisamente porque no estamos

definidos; porque precisamente construimos nuestra esencia en la medida en que existimos. Las tijeras y lo que pueden llegar a ser son una y la misma cosa. Existe en ellas una 'coincidencia absoluta de identidad' (Sartre, 1943, P. 101) que el ser humano no posee. Nosotros seres humanos, por el contrario, siempre estamos 'a una distancia de nosotros mismos' (Sartre, 1943, P. 104). Nuestras proyecciones, nuestras posibilidades, nuestras preguntas son todas evidencia de la falta de completitud del ser y de nuestra necesidad perpetua de zanjar esa distancia.

Experimentamos entonces nuestra libertad en la medida en que existimos; además, nuestra experiencia diaria nos valida nuestra libertad como verdad de nuestro ser. Conforme al primer principio enunciado anteriormente, tal libertad es avalada por cada individuo y no requiere de la observación o evaluación de un externo.

Alguien diría aquí que entonces 'ser libres' es precisamente nuestra esencia. Pero esto es una contradicción camuflada en la sintáxis de las frases. No tener esencia predeterminada es precisamente la garantía de nuestra libertad. Es al buscar nuestra esencia y no encontrar nada contundente, es al apelar a nuestros talentos para encontrar las respuestas a nuestro curso de acción y aún no estar absolutamente seguros de la decisión, es al pedir consejo de otro para aliviar la duda o iluminar el camino y terminar con más información y análisis pero sin saber qué hacer concretamente, es en estos casos y en miles más en los que nuestra libertad nos asecha y derrumba cualquier promesa de respuestas predeterminadas. Somos libres, pero no somos libres para rehusar nuestra libertad: "estamos condenados a ser libres" (Sartre, 1965, P.47).

Habiendo apelado a ejemplos para elucidar el término 'libertad', podemos entonces hacer unas precisiones más formales. Primero, observamos que a la pregunta milenaria sobre la libertad humana, la noción de libertad utilizada por la corriente existencialista continúa siendo vigente. Esta pregunta, que podemos redactar como '¿Son la voluntad y el acto humanos predeterminados?', es abordada en forma directa. Esto permite mantener un entendimiento del término

8 Empoderamiento para el Emprendimiento

‘libertad’ como trascendente a significados particulares propios de eras y culturas. Si bien la corriente existencialista elabora sobre la naturaleza de la libertad, no apela a nociones diferentes a las tradicionales o inaugura conceptos nuevos bajo el mismo término. Segundo, entendemos que la validación de la libertad como libertad está dada por cada ser consciente y no responde a un proceso de evaluación o a uno externo de prueba de una hipótesis. La legitimidad de la verdad de la libertad se comprueba “intuitivamente¹” (Husserl, 1931, P. 98), y toda experiencia y comportamiento subsecuente constituye una consecuencia mas no una condición de esta legitimidad. La libertad, para existir como libertad, debe aparecer como el origen del acto. Bajo este entendimiento, cualquier experimento que aborde el comportamiento humano como mecanismo para comprobar la libertad en forma directa se encuentra persiguiendo una ilusión. Todo acto tiene sus razones, y estas son siempre escrutinables. Pero ninguna puede constituir el origen del acto sin negar la libertad en el mismo instante, y por tanto no pueden comprobar la libertad. En consecuencia, debemos en esta investigación asumir la libertad como dada, y encaminar los esfuerzos a que el individuo intuitivamente se reconozca libre.

¹ Según María Cristina Martínez, “[...] El discurso es, entonces, una condición necesaria para la organización de las acciones sociales de los seres humanos, actualiza relaciones sociales, jerárquicas y grados de proximidad y de distanciamientos entre sujetos participantes. De esta manera el lenguaje como acontecimiento discursivo crea diferencias en la orientación social enunciativa, reproduce la continuidad en las diferencias pero también puede dar la posibilidad de cambio de las relaciones sociales. Las relaciones sociales actualizadas a través del lenguaje durante la comunicación discursiva construyen diversas orientaciones del significado ligadas a la clase social de los sujetos. [...] los discursos se relacionan con valoraciones ideológicas vinculadas, también, a las diversas coloraciones sociales e históricas: época, ambiente social, situación real y concreta en la que tuvo lugar la enunciación [...]” (Martínez Solís, pp.22-23).

Es precisamente este paso de reconocerse libre el fundamento del empoderamiento; pero antes de esclarecer este concepto, describiremos las formas como el individuo 'escapa de su libertad' (Sartre, 1943, p. 73). Estas son precisamente los obstáculos que impiden la adquisición de poder, y entonces daremos respuesta a nuestra segunda tarea.

¿Por qué escapar algo tan anhelado? Y si somos ya libres, entonces ¿Qué queda por hacer? ¿Qué queda por conquistar? Observamos la lucha diaria de hombres y de mujeres, de civilizaciones enteras entregando sus vidas por salvar su libertad. Si esta la presumimos dada, ¿No es entonces todo en vano? Y si no solo la presumimos dada sino que también la legitimamos intuitivamente y entonces la confirmamos, ¿No sigue siendo acaso todo esfuerzo futil? ¿Para qué matarnos por minucias materiales cuando el bien máspreciado ya es irrevocablemente nuestro?

Y sin embargo otro día amanece y toda consciencia ha de elegir su destino. Toda consciencia ha de elegir aquello que constituye el bien, aquello que tiene valor, aquello que merece la pena. 'Ser libres conlleva todo el peso del mundo' (Sartre, 1943, P. 574) precisamente porque nada antecede la libertad. La guerra con tales personas o naciones, la avaricia ante estos empleados, el amor por un ser querido: todo acto es una manifestación de libertad y un enunciado de valor, por cuanto nada vale sin una consciencia que así lo determine. Es en el acto que el individuo determina sus valores, define el bien y el mal, y construye el mundo según esos valores. Su libertad es su licencia vitalicia para crear y para ser, y como tal el individuo es el último responsable.

Este peso y esta responsabilidad asechan la consciencia en cada instante, por lo que la libertad se vive como una angustia. Tal es la llamada angustia existencial del lenguaje popular. En cada instante determinado, depende del individuo el valor de las cosas como se manifiesta con su próximo acto. En cada instante, la libertad asecha precisamente porque la consciencia está presente ante sí misma, contemplando lo que puede ser, obligada a expresarse a través del acto por cuanto la omisión o la indiferencia son actos en sí mismos también. "La angustia es la consciencia de lo que puedo ser en el

modo de no estarlo siendo” (Sartre, 1943, P. 56). Sartre alega que el pasaje de Génesis que relata el pecado original ilustra esta condición humana: la manzana objeto del pecado otorga consciencia a Adán y Eva, es decir conocimiento de sí mismos (Sartre, 1943, P. 125) (de ahí que venía del árbol del conocimiento). “Entonces se descubren desnudos” (Génesis), lo cual representa la distancia que cobran de sí mismos que les permite estar presentes a sí mismos. Es aquí donde se rompe la coincidencia absoluta del ser y se da lugar a la libertad. El pecado original conduce a la libertad, la cual se vive como angustia (Sartre, 1943, P. 53).

Pero la angustia no es miedo per se. El temor es una elección. La angustia es la condición de la libertad. Por ejemplo, dice Sartre, le tenemos miedo a un tigre, pues éste representa un peligro externo. La angustia es la desconfianza de lo que somos capaces de elegir. El vértigo, por ejemplo, no es el miedo de tropezar y caer al precipicio. Es la desconfianza de que decidamos saltar. Abandonados a nuestra libertad, somos responsables de toda consecuencia. Saltar es perfectamente una opción, y es ahí donde descubro que el valor de la vida no puedo recibirlo desde afuera. Debo elegir ahí mismo que la vida vale; está en mis manos y antes de dar valor a la vida, deseo que no estuviese en mis manos la decisión. Por eso es más fácil alejarme unos metros del precipicio para descansar, es decir, para garantizar que mis actos no tienen consecuencias demasiado drásticas o comprometedoras. Es aquí donde escapo mi libertad por cuanto busco limitar su alcance. Busco que mis actos no tengan consecuencias antes de tener que responsabilizarme por decidir aquello que vale.

Es así como escapar la libertad se hace deseable, si bien nunca realizable. Entendemos también cómo este escape constituye una pérdida de poder ante un contexto específico, por cuanto el individuo busca limitar el impacto de sus actos. Este escape puede tomar una de infinitas formas diferentes, pero si hemos de explorar un ejemplo, haremos bien de escoger uno institucionalizado con el que podamos identificarnos. Consideremos a un empleado de una compañía de décadas de antigüedad. Este empleado ha desarrollado cierta repulsión a su empleador y quiere echarle en cara los años de vida dedicados

a su empresa. Pero ¿Qué hubiera hecho este empleado si no labora ahí o en una empresa sustituta? ¿A qué hubiera dedicado su vida? Este empleado cultiva su dolor al reclamar reconocimiento, expone sus años entregados como tesoro sacrificado. Pero en su intuición sabe que su servicio a la compañía no ha sido por entrega sino por escape: no está ahí para compartir los riesgos de la compañía sino para evitar los propios. Su dedicación es un convenio a través del cual secretamente vende su alma y ahora reclama reparación; pero esta venta es a su conveniencia y acomodo. Con ella supo limitar las consecuencias de sus actos por cuanto los subordina a un jefe, y es así como encuentra el descanso de quien se aleja del precipicio. Su vida podrá ser miserable bajo el trato de su jefe; pero la angustia está contenida: él no es responsable.

Este tipo de dinámica la vemos también en las relaciones de pareja machistas y en las relaciones entre estudiantes y maestros o hijos y padres. La subordinación excusa al subordinado, por lo que esta siempre será una tentación. Es más fácil confiar obediente en las lecciones del maestro que responsabilizarse por dar valor a las materias. Es más fácil seguir los preceptos y valores del padre que aventarse a inaugurar nuevas preferencias o a creer en algo propio.

Pero esto no implica que ser empleado, hijo o estudiante es necesariamente en sí mismo un escape de la libertad. Muchos han liderado y creado valores desde su rol subordinado a otros. Muchos estudiantes encuentran el apoyo de sus maestros como una herramienta para construir su propio sueño este sueño no está subordinado al maestro, y en esa medida el estudiante 'usa' al maestro tanto como se subordina a él. Muchos empleados con misiones claras utilizan su empleo como plataforma para efectuar sus sueños. La subordinación es laboral, pero sus sueños, sus proyectos, sus posibilidades nunca están subordinadas. Enúltimas, cualquiera puede asumirse libre desde cualquier lugar.

Sin embargo, hemos dicho que asumimos al individuo libre. ¿Cómo puede este entonces escapar su libertad? De hecho no lo puede lograr. El individuo es libre de intentarlo, pero alberga siempre la verdad de

su libertad. Él ha de construir una “mentira de la que él mismo se pueda convencer” (Sartre) y pretender desde ahí su renuncia a la libertad. Las actitudes de escape convergen desde esta elección. La actitud de víctima, por ejemplo, consiste en hacerse objeto, es decir, es una renuncia a ser sujeto. Igual que el masoquista que encuentra placer de quedar en manos de la voluntad de otro. Esta consciencia libre tornada en objeto sabe de su renuncia y sabe que es imposible lograrla. La víctima, por ejemplo, sabe que su situación de víctima le es útil (Sartre, 1943, P. 492), por cuanto la exonera de elegir sus valores, y de esa forma se hace cómplice de su situación. Hace reclamo pero en el fondo no quiere dejar de ser víctima. Y sin embargo lleva consigo la culpa de lo que hubiera podido ser si no es víctima. Esta es la evidencia de su libertad. El masoquista pide clemencia cuando ya no tolera más dolor; y en el instante en que la presión se alivia, sufre el remordimiento de haber podido esperar un segundo más. Es decir, es en últimas responsable de su acto que libremente escogió (Sartre, 1943, P. 400). En otras palabras, nunca dejó de ser sujeto realmente. La objetificación no fue completa.

Esta situación de escape es la que la investigación en curso aborda como mecanismo de empoderamiento. El individuo empoderado es por tanto aquel que se asume libre, que no evita la angustia de su libertad sino por el contrario la acoge y la vive como su existencia. Este individuo sabe que la tensión entre lo que es y lo que puede ser existirá siempre, y que en esa tensión es que la posibilidad es real. El individuo libre asume su condición y determina su entrega sin objetificarse en el proceso. Así, su proyecto es legítimo para él también, y en consecuencia, merece sacrificios, trabajo, dedicación y la vida misma... que llegado el día de su muerte no mira para atrás con arrepentimiento de lo que pudo ser y no se atrevió. Para él, la vida es para entregarla, no para preservarla (que sería otra forma de objetificación); su plenitud reside en su libertad, no en su afán de esconderla. Este es un individuo consciente de sus actos y de sus consecuencias; obra para generar consecuencias en medio de consciencias libres que obran de igual forma. Su proyecto es su verdad; este es su manifestación del bien en oposición al mal.

El proceso de empoderamiento, entonces, nos refiere a una metodología que conduzca a la identificación por parte del sujeto mismo de su propia renuncia. Subsecuentemente, el proceso debe lanzar al sujeto ante su propia libertad (Sartre, 1943, p. 583). De ahí nace un acto comprometido, propio y genuino.

Exploramos entonces algunos principios y condiciones bajo los cuales se diseña el proceso, y con este, la metodología del Taller. Este proceso, basado en el método de Sartre, conlleva ante todo una etapa de incomodidad en la cual el sujeto se hace presente a la angustia que ha escondido con su renuncia. Descubre así lo que realmente ha estado haciendo, en contraposición con lo que ha venido pretendiendo que ha venido haciendo. Este momento constituye un momento de reflexión y de darse cuenta que puede despertar reacciones de frustración, llanto, desaliento, pérdida, o similar. Reconocer nuestra libertad es reconocer nuestro desamparo. Esto primeramente requiere de un espacio seguro para el sujeto.

En segunda medida, la totalidad del proceso debe asumir al sujeto como libre, por lo que no puede entretener discusiones racionales acerca de las razones de sus actos. El sujeto se expresará con su verdad, la cual debe tomarse como la manifestación de su valor. La conversación no puede por ningún motivo tornarse hacia una validación o condena moral de los actos y expresiones de nadie. Esto contribuye a mantener un espacio seguro.

Tercero, las metodologías no pueden intentar consolar al sujeto, excusarlo, o darle la razón de sus argumentos. Los hechos son lo que son, y el testimonio del sujeto es un acto libre en sí mismo por el que el sujeto debe sentir el peso de la responsabilidad.

Cuarto: en aras de mantener el espacio seguro, las conversaciones deben permanecer confidenciales.

Quinto, el proceso debe cultivar la apropiación de toma de decisiones por parte del sujeto; esto sin indicar o favorecer un curso

14 Empoderamiento para el Emprendimiento

de acción, por cuanto esto resolvería la angustia de la libertad y exoneraría al sujeto.

Sexto, con el ánimo de mantener el espacio seguro y ofrecer períodos de reflexión a distancia que permita un ritmo pausado de las actividades, es posible contemplar el proceso con varios participantes a la vez. Esto requeriría de la promesa colectiva sobre la confidencialidad. Adicionalmente, los testimonios de otros participantes pueden ayudar al sujeto a sentirse identificado con situaciones y reacciones similares.

Séptimo, es el sujeto quien en últimas puede dar testimonio de su propio empoderamiento. Un diagnóstico externo traiciona el significado mismo de su propio poder.

Octavo, entendemos el término 'responsable' como la condición de ser el autor indiscutible de un acto.

Con esta base, entramos entonces a describir la propuesta de metodología.



4. OBJETIVOS

- ◆ Empoderar a los participantes para que cambien su comportamiento en las áreas de la vida que les cuesta trabajo o que evitan.
- ◆ Ofrecer a los participantes una experiencia de empoderamiento para trascender los impedimentos personales hacia sus sueños.
- ◆ Ofrecer a los participantes un espacio de reflexión personal sobre su propia actitud frente a sus vidas.

5. METODOLOGÍA

5.1 Reglas y garantías

El Taller se conduce en forma de conversatorio en grupo, y su estructura es flexible. El enfoque del trabajo del facilitador no está tanto en llevar a cabo actividades específicas o en seguir los tiempos en forma rígida, sino en estar presente a la necesidad de cada uno de los participantes y acomodar el flujo de actividades a esta necesidad. Esto permite las siguientes circunstancias:

1. Las sesiones son más sensibles al momento específico que viven los participantes.
2. Esta flexibilidad obliga al facilitador a permanecer atento a la reacción de los participantes y su realidad actual.

3. El Taller se enfoca en el habla y la escucha y no en la innovación o creatividad de las actividades

Con esta base, el Taller entonces propone más unos principios de funcionamiento para el facilitador y para los participantes, que un procedimiento pre-establecido inmodificable. La metodología, descrita más adelante, atiende entonces una intención durante la sesión que siempre está primero y es el foco prioritario del facilitador bajo toda circunstancia.

Los siguientes son los principios que el facilitador sigue durante las sesiones:

- El facilitador lidera la sesión con su ejemplo, no con su poder institucional.
- El facilitador está al servicio de los participantes.
- El facilitador es humilde en reconocer que su opinión no es la última verdad.
- El facilitador encarna su promesa con los participantes.
- El Taller es una posibilidad para el facilitador y este se lanza a un posible fracaso con él; es decir, el facilitador se arriesga al realizar el Taller.
- La integridad es el contrato que lidera el facilitador con su postura frente al experimento.
- El facilitador no trae sus valores a las sesiones. Escucha desde los valores del participante. Por tanto, el facilitador cuestiona a partir de las preguntas que inquietan al participante y no las que lo inquietan a él (ella).
- El facilitador habla con plena conciencia de su intención.

Los siguientes son principios que se atienden universalmente durante las sesiones y se recuerdan al comienzo de cada sesión:

- Nos comprometemos a estar enfocados en el Taller sin interrupciones (por ejemplo, celulares).
- El facilitador no es un profesor.
- Durante las discusiones no existe el bien y el mal. Existe simplemente lo que ocurre y ha ocurrido.
- Se respeta la confidencialidad de los testimonios de todos, excepto los del facilitador.

Con estos principios, los participantes gozan de un espacio resguardado de su entorno para permitirse exponerse a una exploración inusual de sí mismos, y se lanzan al riesgo primordial de cuestionar su propia vida.

Por último, al buscar liderar por ejemplo, el facilitador debe renunciar a su poder institucional, y se lanza a su promesa con los participantes. Esta promesa, que el facilitador encarna en todas sus intervenciones, es el origen de la integridad de la relación entre participante y facilitador, por cuanto es la apuesta del facilitador, la garantía de su vulnerabilidad y la posibilidad de una relación horizontal en la que el participante se puede empoderar. Esto no ha de entenderse como una relación en la que el empoderamiento de uno se da con el desempoderamiento del otro... al contrario: el facilitador, expuesto a su promesa, se empodera frente a los participantes a través de su integridad con esta promesa, y lidera a que los participantes hagan lo mismo con la suya. Se entabla entonces un contrato ojo a ojo, regulado por ninguna autoridad distinta de los contratantes mismos, reconociendo ambos su 'desnudez institucional' y su presentación ante el otro como un individuo único y responsable por su participación. Se entabla con esto un proyecto común que constituye la única medida de éxito del Taller.

Esta renuncia al poder institucional se apoya con los siguientes parámetros:

- La participación en el Taller es voluntaria.
- La participación y resultado del Taller no trae consigo calificación, galardón, título o reconocimiento alguno por parte de la institución, y no afecta las calificaciones o promedio ponderado del estudiante en su pensum universitario.

5.2 Medición de resultados

Dentro de este marco filosófico, ¿Cómo se puede medir la trascendencia de una persona? ¿Cómo evaluar si un acto es una asunción de la libertad o una renuncia a ella? Hemos especificado que quien se asume libre se arriesga y hace de su vida un medio para un fin. Pero en un marco en el cual no se hace distinción entre el bien y el mal, ¿Cómo diferenciamos entre la toma de un riesgo como mecanismo para un fin y como escape? ¿Es el Kamikaze honorable o cobarde? ¿Quién tiene autoridad para juzgar?

La alternativa parece recaer entonces en la autonomía misma del participante, quien debe dar testimonio de su propia trascendencia. Esto también es problemático por cuanto un participante insistente en renunciar a su libertad ocultará su culpa dando testimonio sobre una trascendencia inexistente. El Kamikaze siempre se convencerá y nos convencerá a su vez de la honorabilidad de su causa inclusive si es para ocultar su cobardía de enfrentar a sus compañeros, quienes se suicidan sin miramientos.

Reconociendo estas dificultades, se proponen unos parámetros de medición de los resultados del Taller, anticipando un margen de error no medible que se dará a través del participante que da testimonio falso de trascendencia para convencerse a sí mismo de su propia liberación. Esta circunstancia, necesariamente un fracaso del Taller, pasará en principio desapercibida. Los siguientes parámetros de

evaluación de resultados hacen que esta forma de escape sea difícil de mantener:

- ◆ Cumplimiento y puntualidad con las sesiones y las tareas asignadas.
- ◆ Seguimiento constante por parte del participante en los temas de dificultad para él (ella).
- ◆ Integridad entre las declaraciones del participante en sesión (grupal o privada) y sus actos subsecuentes.
- ◆ Testimonio personal de cada participante sobre su logro

5.3 El rol del facilitador

Como su nombre lo indica, el facilitador facilita. No es moderador, ni psicólogo. No se presume que sabe más que los participantes, y no necesita saber más. El rol principal del facilitador es encarnar la transformación hecha realidad durante el Taller. Su ejemplo es el recordatorio de la posibilidad vigente y latente de todos los presentes... es el 'sermón silencioso' que todos escuchan internamente a diario. Su poder no deriva de galardones, posiciones dentro de la institución, conocimiento o experiencia laboral. Tampoco deriva de su pleno conocimiento del programa del Taller o de su seguridad para llevarlo a cabo. No, su poder se deriva de su entrega a la causa del Taller; de estar desprotegido y expuesto a las garantías únicas de su palabra e integridad. Es su intención al abordar un participante, su estar presente, su compromiso con servir y su dependencia exclusiva de su propia integridad y nada más lo que azota y empodera al facilitador simultáneamente. Cada palabra, cada acto encarna su posibilidad para los participantes. Caer en la rutina es traicionar su rol. Su participación en todo momento es lo que percibe necesario, lo que está llamado a hacer.

¿Significa esto que el facilitador es un "ser perfecto"? De ninguna manera. El facilitador es tan humano como los participantes, tan seducido por la tentación como cualquiera, tan vulnerable como quien

lo escucha. Su rol no consiste en ser superhéroe, sino en ser íntegro y directo en cada momento, inclusive cuando erra. El facilitador se equivoca, pero no se desempodera. Su posibilidad está siempre vigente sin importar los sucesos del Taller.

En una palabra, el facilitador se hace responsable por todos y cada uno de sus actos durante el Taller. Esa es su garantía.

6. METODOLOGÍA

El Taller consiste en

- ◆ Una sesión de convocatoria.
- ◆ Cinco sesiones semanales de máximo tres horas de facilitación en grupo (tiempos aproximados).
- ◆ Actividades de tarea entre sesiones.
- ◆ Dos sesiones de una hora de conversatorio individual con cada participante.

El número de participantes puede oscilar entre 5 y 19. Los tiempos de cada sección descrita a continuación son aproximaciones dependiendo del número de participantes y del curso que toma cada sesión. Las sesiones ocurren en un salón dispuesto en círculo para que todos puedan ver a quien está hablando. En estas sesiones se aprende de los testimonios y retroalimentación a todos los participantes.

La sesión de convocatoria es más controlada en tiempo y puede atender a más de cien personas a la vez.

7. CONVOCATORIA

45 minutos

Objetivos

La convocatoria es un espacio de participación voluntaria en el que el facilitador cumple con tres objetivos:

- Ofrece una experiencia a los participantes en la que puedan encontrarse consigo mismos.
 - Dar una explicación del Taller, su mecánica, duración y metodología utilizada.
 - Comunicar su promesa.
 - Contenido
- ◆ El facilitador comparte un ejemplo de su vida personal en la que ha sido cómplice de una situación que lo desempodera. El ejemplo utilizado se encuentra en el apéndice de este informe.
 - ◆ El facilitador ofrece un ejercicio en el que los participantes, por parejas, comparten aquello que tienen guardado en el cajón de las cosas que se hacen solas. Seguidamente, los participantes, por parejas, comparten alguno de sus sueños.
 - ◆ Algunos comparten sus respuestas en público.
 - ◆ El facilitador describe la diferencia entre saber y ser; con esto se hace claro lo que es una instrucción técnica y una formulación del ser (ver apéndice).
 - ◆ La Promesa: La transformación personal de cada participante para trascender hacia los sueños de cada uno.

- ◆ Descripción de la mecánica del Taller (ver apéndice).

Sesión 1 - El Mensaje

Tres horas

Objetivo

Identificar el mensaje que primordialmente guía al participante en sus momentos de bloqueo y/o fracaso.

Contenido

El salón está arreglado en círculo.

- ◆ Esperar (hasta 30 minutos)

30 minutos

La expectativa es que varios participantes lleguen tarde a la sesión. El facilitador esperará hasta 30 minutos después de la hora acordada, y solicitará paciencia a los participantes puntuales.

- ◆ Introducción

15 minutos

Explicación de las reglas

- Nos comprometemos a estar enfocados en el Taller sin interrupciones (por ejemplo, celulares).
- El facilitador no es un profesor.
- Durante las discusiones no existe el bien y el mal. Existe simplemente lo que ocurre y ha ocurrido.

- Se respeta la confidencialidad de los testimonios de todos, excepto los del facilitador.

Se escribe en el tablero:

- No celular
- Ni bien ni mal

El facilitador encarna y comunica la promesa

◆ Compromiso

10 minutos

Este momento es definitorio. Aquí se entabla el contrato. El facilitador pregunta mirando a los ojos:

“¿Quién no está dispuesto a hacer un esfuerzo honesto por transformar su vida durante este Taller?”

Quien no esté dispuesto a este esfuerzo se le solicita que se retire del salón y del Taller. Quien decide regresar, se le solicita que explique ¿Qué pasó? ¿Por qué el cambio de opinión?

◆ Presentación

20 minutos

Los participantes responden en turnos

“¿Qué quieren compartir de ustedes mismos?”

◆ Llegar Tarde

15 minutos

Se pregunta a cada participante que llegó tarde “¿Por qué llegó tarde?”

Se escuchan las respuestas en grupo y sin juicios

Luego se pregunta:

“Ahora que ya se acabaron las justificaciones, cuéntenme ¿Por qué llegaron tarde?”

La línea de cuestionamiento del facilitador consiste en buscar que el participante se responsabilice por su decisión de dar prioridad a algo diferente del Taller, y por lo cual decidió llegar tarde.

Si ocurre que participantes se sienten juzgados, o sienten que el facilitador está ofendido, el facilitador recuerda que no hay juicios en el salón, y que se respeta la confidencialidad de todo lo que se dice.

El facilitador mantiene la conversación mientras haya un espíritu de exploración y no se ha hecho monótono el tema.

◆ Dos distinciones

15 minutos

El facilitador hace una distinción entre la historia y la realidad. La historia es aquello que contamos sobre lo que pasó. La realidad son los hechos concretos que ocurrieron. Con esta distinción los participantes se hacen presentes a su propio juicio de las circunstancias, y que habitualmente entienden como hechos reales.

La segunda distinción es entre la gradería y el campo de juego. La gradería es el lugar desde donde emitimos juicios, donde estamos resguardados de un fracaso, pero es el lugar en donde estamos a la vez condenados a no poder ganar tampoco. El campo de juego es el espacio de acción en donde existe la posibilidad de un triunfo

bajo el riesgo de un fracaso. Las críticas ocurren desde la gradería. Los emprendimientos desde el campo de juego. ¿Queremos ser jugadores o audiencia en nuestras vidas?

◆ Compartir

10 minutos

Algunos entre los participantes comparten en círculo escenas de su vida en las que han sido audiencia y en las que han sido jugadores. El facilitador retroalimenta según las definiciones dadas y no según su opinión personal o preferencias.

◆ Ejercicio sobre el fracaso

35 minutos

En círculo, el facilitador dirige la siguiente sesión dando las siguientes instrucciones en forma pausada:

- ◆ Ojos cerrados (Pausa)
- ◆ Sienta su peso en el asiento (Pausa)
- ◆ Respire profundo (Pausa)
- ◆ Relájese (Pausa)
- ◆ Piense en la última vez que fracasó (familia, estudio, amigos, etc.). Puede ser cualquier evento. No tendrá que compartirlo luego en círculo, así que puede escoger cualquier momento aunque sea embarazoso. (Pausa).

- ◆ ¿Qué pasó? (Pausa)
- ◆ ¿Quién estaba ahí? (Pausa)
- ◆ ¿Dónde ocurrió? (Pausa)
- ◆ ¿Qué hora del día era? (Pausa)
- ◆ ¿Qué era importante para usted? (Pausa)
- ◆ ¿Qué dijeron quienes estaban ahí? (Pausa)

- ◆ ¿Usted qué dijo? (Pausa)
- ◆ ¿Cómo se sintió? (Pausa)
- ◆ ¿Qué mensaje se dijo usted a usted mismo? (Pausa)

El facilitador repite el ejercicio solicitando a los participantes que identifiquen otro evento de fracaso anterior a este.

Se repite con tres fracasos distintos, cada uno anterior al último.

- ◆ ¿Qué patrón encuentra en los mensajes que se dice a usted mismo?
- ◆ Cuando esté listo, puede abrir los ojos de nuevo

El facilitador explica que usualmente nos decimos este mensaje cuando enfrentamos situaciones amenazantes. Se comparten los mensajes en círculo, pero no las experiencias de fracaso. Este momento es crítico porque se esperan mensajes de imposibilidad o incompetencia y el espacio debe estar lo suficientemente seguro para que los participantes se atrevan a compartir su verdadero mensaje. Es importante que cada participante lo declare como propio.

El rol del facilitador en este espacio es de retroalimentar sin juzgar. El objetivo es lograr identificar un mensaje que constituya una declaración que el participante se dice a sí mismo con sus actos de resguardo y temor al fracaso. Por tanto, los mensajes optimistas apuntan hacia su opuesto: ej. “la próxima vez lo podré hacer” significa “no puedo hacerlo”.

El facilitador no introduce palabras nuevas ni sugiere términos ‘más apropiados’. La escogencia de palabras del participante se asume correcta. El facilitador busca que la persona encuentre resonancia entre sus propias palabras y el mensaje de imposibilidad que se dice a sí mismo con sus decisiones y posturas frente a situaciones de riesgo.

- ◆ Tarea

10 minutos

La instrucción de la tarea es:

“Descubrir las situaciones en las que me envió este mensaje a mí mismo en mi vida cotidiana”

El facilitador entrega una guía de ayuda a cada participante para hacer la tarea (ver apéndice).

Adicionalmente, el facilitador anuncia el procedimiento de las sesiones individuales:

- ◆ Cada participante se anota a una sesión individual cuando lo considere desde ese momento hasta dos semanas después de la última sesión.
- ◆ Las sesiones tienen lugar en las instalaciones de la EAN y son privadas.
- ◆ Duración de las sesiones: 1 hora
- ◆ La segunda sesión individual se agenda de la misma forma después de haber asistido a la primera.
- ◆ El facilitador publica un horario de disponibilidad para el registro de participantes a sus sesiones individuales.

Sesión 2 - El Rol

Tres horas

Objetivo

- ◆ Identificar el rol que ocupa el participante al relacionarse con otros.
- ◆ Hacer la distinción entre la persona y el rol.

Contenido

El salón está arreglado en círculo.

- ◆ Explicación de las reglas.

10 minutos

- Nos comprometemos a estar enfocados en el Taller sin interrupciones (por ejemplo, celulares).
- El facilitador no es un profesor.
- Durante las discusiones no existe el bien y el mal. Existe simplemente lo que ocurre y ha ocurrido.
- Se respeta la confidencialidad de los testimonios de todos, excepto los del facilitador.

Se escribe en el tablero:

- No celular.
- Ni bien ni mal.

El facilitador encarna su promesa en todo momento

- ◆ Compartir la tarea.

45 minutos

Por turnos, cada participante relata su experiencia haciendo la tarea. Los demás escuchan, pueden hacer preguntas, pero el facilitador modera la discusión. El facilitador hace retroalimentación buscando que el participante tenga absoluta claridad e identificación con su mensaje. De haber duda, o bien el mensaje descubierto no es el indicado, o el participante presenta alguna resistencia a la admisión de su mensaje. El facilitador en su retroalimentación.

- ◆ Deja claro que sus comentarios son siempre tentativos y que el participante tiene la última palabra.
- ◆ Busca identificación con el participante a partir de su experiencia personal.
- ◆ No trae su valores a la discusión.
- ◆ La mecánica de esta discusión es muy parecida a las retroalimentaciones durante las sesiones individuales (ver sesiones individuales), con el enfoque dirigido hacia el resultado de la tarea.
- ◆ Diario futuro.

15 minutos

Ejercicio individual

Instrucciones:

- ◆ Este es un ejercicio privado: no tendrán que compartir el contenido del resultado con el grupo ni con el facilitador, salvo que así lo prefieran.
- ◆ En un papel, se tomarán quince minutos para responder.
- ◆ Imaginemos que hoy es el último día del Taller (8 de julio). Escribiremos a manera de diario, nuestra experiencia y logro durante el Taller como haciendo memoria y reflexión desde el futuro.
- ◆ Tomemos unos minutos para ubicarnos en el tiempo y hacer efectivos los sucesos en nuestra mente antes de escribir.
- ◆ Distinción: Tener - Hacer - Ser



15 minutos

Este es un segmento del Taller para hacer una distinción. El objetivo final de esta explicación y el ejercicio que la sigue es que el participante haga propia la diferencia entre la persona y el rol. Durante esta explicación, el facilitador explora la forma habitual de operar en la que nos limitamos a tener para posteriormente poder hacer y finalmente poder ser. Un ejemplo típico es pretender 'tener mucho dinero' para poder 'comprar una finca' y finalmente poder 'ser feliz'.

El reto del facilitador es ofrecer una explicación a manera de propuesta a consideración de los participantes, y no entrar en una discusión filosófica, académica o científica sobre la virtud de esta idea. La propuesta se puede resumir así:

Consideren que la capacidad de ser no depende de nuestras posesiones. Consideren por un momento el reverso de la fórmula tener-hacer-ser: decidamos primero quiénes queremos ser con lo que nos quedará claro lo que entonces debemos hacer y a partir de eso podremos tener aquello que un ser así normalmente tiene. Por ejemplo, retemos la concepción de que primero debo tener experiencia para poder tener un puesto reputable y luego llegar a ser gerente. Consideremos qué debe ser un gerente para llevarlo a hacer lo que en efecto hace y que consecuentemente lo lleva a tener lo que tiene. La pregunta primera es entonces "¿Quién quiero ser?" Con eso claro no resta sino hacer lo que ese ser hace. Podemos ser líderes hoy, héroes, luchadores, inclusive gerentes sin tener el puesto aún. ¿Qué hace un líder? ¿Qué hace un héroe? ¿Qué hace un gerente? Esa es nuestra respuesta únicamente después de decidir si queremos ser un líder, un héroe o un gerente. Consideren que nuestra sujeción de 'ser' a lo que tenemos es una forma de dilatar el momento de ser lo que no nos atrevemos a ser. No estamos siendo líderes, héroes o gerentes cuando dilatamos. Estamos jugando a intentarlo, o a cumplir, como lo hice yo en el ejemplo que compartí durante la convocatoria. Estamos asumiendo un rol confortable que nos justifica no atrevernos, que nos da licencia para permanecer en la gradería y evitar entrar al campo de juego.

Esto no significa que con solo decidir ser líder, héroe o gerente adquirimos los conocimientos técnicos para resolver esta o aquella situación. El líder, héroe o gerente tampoco tiene todos los conocimientos técnicos, pero al ser líder, asume la situación con lo que tiene, se educa si lo halla preciso, o se impone si así lo percibe necesario. El es líder, héroe o gerente antes de su conocimiento técnico, el cual pone a su disposición. No ocurre que él se someta a estar a disposición de su conocimiento técnico y se permita ser algo distinto de lo que es en virtud de externalidades.

Así las cosas, el empleado no es empleado porque tiene un empleo; tiene un empleo porque es empleado. El empresario no es empresario porque tiene una empresa; tiene una empresa porque es empresario. El miserable no es miserable porque tiene una pareja difícil; tiene una pareja difícil porque es miserable. Lo que cada quien tiene afirma lo que cada quien es y no condiciona lo que cada quien puede ser.

A continuación haremos un ejercicio para identificar los roles que ocupamos en situaciones específicas de nuestras vidas, y con ellos entenderemos quiénes estamos siendo en estas situaciones.

◆ Ejercicio en parejas: ¿Cuál es mi rol?

40 minutos

Este ejercicio hace explícito la posibilidad de escoger el rol que ocupamos en una situación específica. Aquí, el término rol se entiende como la forma-de-estar-en-el-mundo y no como el personaje representado. Por ejemplo, en una conversación entre padre e hijo, el rol del padre no es 'ser el padre' sino 'ser controlador'. Esa distinción debe quedar clara antes de comenzar.



Los participantes trabajan en parejas y escogen una situación concreta de la vida diaria (ej. conversación con un profesor. ordenando comida en un restaurante de comida rápida, en consulta médica, etc.). Entre los participantes determinan la situación pero no definen la conclusión o el desenvolvimiento de la escena. Los participantes actuarán la escena ante todos.

Las instrucciones:

- ◆ Escojan, en pareja, una escena de la vida diaria.
- ◆ Escojan en pareja el rol que cada uno asumirá, es decir, lo que va a ser durante la escena.
- ◆ Cada participante representará su rol durante toda la escena.
- ◆ Las escenas serán actuadas frente a todos.

Se dan sólo unos minutos para la discusión para evitar que los participantes comiencen a especular o definir el desenvolvimiento de la escena. El propósito es que la escena se desarrolle sin libreto, y a partir de roles predefinidos.

Los participantes toman turnos para representar la escena. El público luego intenta identificar los roles de cada uno.

- ◆ Ejercicio individual: ¿Cuál es mi rol?

15 minutos

Individualmente, los participantes escriben situaciones que recuerdan de sus vidas, y los roles que han jugado. El rol es más fácilmente identificable si se atiende a la intención con la que se dijo o se hizo algo específico. Por ejemplo, un regaño puede ser propio de un padre, pero el rol puede ser 'controlar', 'proteger su autoridad', 'enseñar' o 'ejercer poder'. Cuánto con más honestidad se haga el ejercicio, mejores los resultados.

◆ Tarea

10 minutos

Instrucción de la tarea:

- ◆ Durante la semana harán observaciones de sí mismos, e identificarán situaciones específicas de sus vidas diarias. Harán una reflexión sobre el rol que están adoptando ante la situación.
- ◆ Recuerden, no hay juicios, ni bien ni mal.
- ◆ La guía adjunta les servirá para documentar su exploración.
- ◆ Las preguntas para tener en mente son:

“¿Qué rol estoy ocupando cuando me relaciono con otros?”

“¿Me sirve ese rol?”

Sesión 3 - La posibilidad

Tres horas

Objetivo

- ◆ Trascender el mensaje de imposibilidad hacia una posibilidad.
- ◆ Que el participante defina una posibilidad para sí mismo a partir un rol.
- ◆ Mantener clara la distinción entre la persona y el rol.

Contenido

El salón está arreglado en círculo.

- ◆ Explicación de las reglas.

10 minutos

- Nos comprometemos a estar enfocados en el Taller sin interrupciones (por ejemplo, celulares).
- El facilitador no es un profesor.
- Durante las discusiones no existe el bien y el mal. Existe simplemente lo que ocurre y ha ocurrido.
- Se respeta la confidencialidad de los testimonios de todos, excepto los del facilitador.

Se escribe en el tablero:

- No celular.
- Ni bien ni mal.

El facilitador encarna su promesa en todo momento

- ◆ Compartir la tarea

45 minutos

Por turnos, cada participante relata su experiencia haciendo la tarea. Los demás escuchan, pueden hacer preguntas, pero el facilitador modera la discusión. El facilitador hace retroalimentación buscando que el participante tenga absoluta claridad del rol que ocupó en cada situación. El facilitador en su retroalimentación.

- ◆ Busca descripciones del rol de los participantes en términos del ser y no de rótulos.
- ◆ Indaga sobre la profundidad y honestidad con la que el participante propone los roles que ha identificado.
- ◆ Busca identificación con el participante a partir de su experiencia personal.
- ◆ No trae sus valores a la discusión.
- ◆ La mecánica de esta discusión es muy parecida a las retroalimentaciones durante las sesiones individuales (ver sesiones individuales).
- ◆ Retroalimentación.

45 minutos

El facilitador hace una ronda de retroalimentación en público a los participantes con las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Qué rol he asumido en este Taller?
- ◆ ¿Qué rol (roles) asumo cuando me siento desempoderado?
El facilitador retroalimenta de la misma forma que en el ejercicio anterior.
- ◆ Ser-Hacer-Tener

Cinco minutos

El facilitador recuerda brevemente la conversación de la semana anterior con relación a los términos ser-hacer-tener. Si hay preguntas

conceptuales, este es el momento de hacerlas.

◆ Escoger de la nada

15 minutos

Esta es una conversación relativamente corta en la que se hace una distinción entre decidir y escoger. El facilitador hace una explicación y luego hace un ejemplo con un voluntario del salón.

La decisión es una acción que asume deliberación y es en su estructura estratégica. Se decide para algo, según las condiciones de la situación, y buscando un resultado específico. Por ejemplo, se decide entre un automóvil sencillo y uno lujoso dependiendo de los intereses particulares, las prioridades, el dinero disponible para la compra y la utilidad que prestará.

La escogencia es una acción que parte de la nada. Es la materialización de nuestra libertad. Se escoge porque sí, sin razón ni justificación. La escogencia misma obvia la necesidad de una explicación. Por ejemplo, se escoge entre un helado de chocolate y uno de vainilla. En el momento en que deliberamos según lo que comimos la última vez que comimos helado, o el nivel de azúcar de la sangre, o de las calorías de cada opción, nos vertimos hacia una decisión. La escogencia se mantiene como escogencia mientras sea nuestra voluntad sin condicionamientos. Así, puedo escoger un automóvil lujoso también, mientras no haya racionalizaciones.

El facilitador invita a un voluntario a participar. Le propone dos opciones hipotéticas para elegir, y le solicita al participante que decida. El participante decide por alguna de las dos y explica por qué. Luego, el facilitador le pide que haga una escogencia. El participante escoge. El facilitador pregunta “¿Por qué escogió A y no B?”. A lo cual el participante debe responder simplemente “porque sí”.

El facilitador puede escoger ejemplos de las vidas de los participantes en los que decisiones bien pudieran ser escogencias si los participantes

las hacen comprometidos con su rol. Aquí se elucida la frecuencia con la que tomamos decisiones y el afán de evitar tener que escoger.

◆ ¿Cuál es mi posibilidad?

30 minutos

El siguiente ejercicio, que viene como continuación ininterrumpida de la conversación anterior, lanza al participante a declarar un rol para sí mismo de la nada. Con esta declaración, que se hace en público, el participante se lanza a una escogencia libre, sin precedentes y por la cual asume total responsabilidad. El ejercicio se divide en dos etapas. En la primera, los participantes tienen unos minutos de reflexión, se les invita a visitar el diario futuro que escribieron la semana anterior y el facilitador crea un ambiente relajado. En la segunda etapa, cada participante, por turnos, se pone de pie, y declara la posibilidad que escoge dentro del siguiente formato:

“Esta semana soy la posibilidad de... y renuncio al rol de...). Este formato ha sido previamente escrito en el tablero como referencia para los participantes. La declaración se hace mirando a los ojos de quienes están presentes.

Para este ejercicio, el facilitador asume la importancia de la actividad y la carga de significado haciéndose responsable de su propio rol en el Taller. El facilitador se toma su tiempo, garantiza que no hay afán, y se mantiene muy presente a la reacción de cada participante para asistirlo. Ante todo, el facilitador no está evaluando el Taller a partir de la reacción de los participantes; esto constituiría una violación a su promesa de servirlos. Esta actividad, sumamente frágil y poderosa a la vez, requiere más que nunca el empoderamiento del facilitador a partir de su vulnerabilidad y no de su poder institucional. Más que nunca, el juicio es imperdonable aquí.

Los ejercicios de retroalimentación del comienzo de esta sesión garantizan que los participantes han hablado sobre sus vidas personales, se

han hecho vulnerables y confesos a la vez, y se encuentran conectados con una realidad de sí mismos que con frecuencia es difícil de asumir y reconocer. La declaración de su posibilidad viene por tanto en un momento de total despojo y desamparo. Esta circunstancia hace del ejercicio frágil precisamente porque la tendencia de los participantes es acudir a sus roles habituales para huir a un momento incierto y difícil. Poderoso porque en este estado de vulnerabilidad es que existe la posibilidad de empoderamiento para los participantes a partir de su libertad, y no de símbolos y sujeciones a autoridades externas.

Este ejercicio es un preámbulo a una actividad similar que los participantes realizarán en la cuarta sesión, para la cual ya conocerán el procedimiento, y por tanto el facilitador puede enfocar la declaración hacia un propósito definido.

Al finalizar la actividad, el facilitador permite un tiempo para decantar la experiencia.

◆ Tarea.

diez minutos

- ◆ Hacer consciente la posibilidad declarada tan frecuentemente como sea posible.
- ◆ Tener por lo menos tres conversaciones con tres personas diferentes durante la semana en las que el participante asume deliberadamente esa posibilidad como rol.

Sesión 4 - El Sueño

Tres horas

Objetivo

- ◆ Declarar un sueño.
- ◆ Convertir la posibilidad en una herramienta hacia el sueño.
- ◆ Despertar en el participante la entrega.

Contenido

El salón está arreglado en círculo.

- ◆ Explicación de las reglas.

10 minutos

- Nos comprometemos a estar enfocados en el Taller sin interrupciones (por ejemplo, celulares).
- El facilitador no es un profesor.
- Durante las discusiones no existe el bien y el mal. Existe simplemente lo que ocurre y ha ocurrido.
- Se respeta la confidencialidad de los testimonios de todos, excepto los del facilitador.

Se escribe en el tablero:

- No celular
- Ni bien ni mal

El facilitador encarna su promesa en todo momento.

- ◆ Compartir la tarea

45 minutos

4

Empoderamiento para el Emprendimiento

Porturnos, cada participante relata una o varias de las conversaciones que tuvo durante la semana en las que adoptó deliberadamente su posibilidad. Los demás escuchan, pueden hacer preguntas, pero el facilitador modera la discusión. El facilitador hace retroalimentación buscando que el participante distinga entre los hechos concretos y su rol en la conversación. El facilitador en su retroalimentación.

- ◆ El facilitador escucha con atención
- ◆ Si el participante relata un momento de dificultad, el facilitador lo ayuda a aclarar su rol durante su experiencia. No lo justifica ni lo ataca. El facilitador no puede salvar al participante.
- ◆ Este es un momento para celebrar los triunfos... si no hay nada que decir, pues que así sea.
- ◆ La intención del facilitador es que el participante entre en concordancia entre lo que deseó y lo que consiguió. Cuando pareciera que lo logrado no coincide con lo deseado, el facilitador indaga sobre una intención anterior del participante que rige el rol y garantiza un resultado “inesperado” .
- ◆ Un participante responsable es aquel que se hace autor único e indiscutible de su acto.
- ◆ El facilitador busca identificación con el participante a partir de su experiencia personal.
- ◆ El facilitador no trae su valores a la discusión.
- ◆ La mecánica de esta discusión es muy parecida a las retroalimentaciones durante las sesiones individuales (ver sesiones individuales).
- ◆ Cuál es mi sueño

15 minutos

Este es un ejercicio individual. El facilitador recuerda la diferencia entre decidir y escoger. Las instrucciones son:

- ◆ Tenga un papel en blanco frente a usted, y lápiz a la mano.
- ◆ ¿Cuál es un sueño que usted siempre ha tenido en mente?.
- ◆ Escríbalo (pausa).
- ◆ ¿Cómo se ve usted realizando ese sueño?.
- ◆ Escriba cualquier pensamiento que venga a la mente, sin pensar en el orden o la gramática.
- ◆ ¿Cómo sería posible para usted llegar a realizarlo?.
- ◆ ¿Quién estaría dispuesto a ser para lograrlo?.
- ◆ ¿Qué pensamientos lo acercan a la posibilidad de realizar el sueño?.
- ◆ ¿Quizás pensamientos de renuncia a algunas cosas?.
- ◆ ¿De compromiso con otras? ¿De un nuevo estilo de vida?.
- ◆ ¿Qué es posible para usted que lo acerca al sueño?.
- ◆ ¿Escriba lo que venga a la mente sin poner atención a la gramática o al orden.
- ◆ ¿Cuál es mi primer paso?.

40 minutos

Los participantes tienen unos diez minutos para pensar y escribir en un papel un primer paso realizable en el curso de la semana en función de la consecución de su sueño. Este ejercicio ocurre sin interrupción después del anterior. Lo guardan para sí mismos cuando hayan terminado.

Cada participante, por turnos, se pone de pie, y en público declara la posibilidad que escoge dentro del siguiente formato:

“Esta semana soy la posibilidad de... y renuncio al rol de...)

La mecánica de esta segunda parte de este ejercicio es ya conocida por la actividad similar de la sesión anterior. El facilitador sigue las mismas pautas, y el desenvolvimiento de la actividad sigue los principios delineados para el ejercicio paralelo de la tercera sesión.

- ◆ Diario futuro en dos etapas



15 minutos

Ejercicio individual

Instrucciones:

- ◆ Este es un ejercicio privado: no tendrán que compartir el contenido del resultado con el grupo ni con el facilitador, salvo que así lo prefieran
- ◆ En un papel, se tomarán quince minutos para responder.
- ◆ Imaginemos que hoy es exactamente un mes en el futuro con relación a hoy. Escribiremos a manera de diario, nuestra experiencia y logro con relación a mi sueño como haciendo memoria y reflexión desde el futuro.
- ◆ Tomemos unos minutos para ubicarnos en el tiempo y hacer efectivos los sucesos en nuestra mente antes de escribir.
- ◆ Imaginemos que hoy es exactamente tres meses en el futuro con relación a hoy. Escribiremos a manera de diario, nuestra experiencia y logro con relación a mi sueño como haciendo memoria y reflexión desde el futuro.
- ◆ Tomemos unos minutos para ubicarnos en el tiempo y hacer efectivos los sucesos en nuestra mente antes de escribir.
- ◆ Tarea.

10 minutos

- ◆ Hacer consciente la posibilidad declarada tan frecuentemente como sea posible.
- ◆ Tener por lo menos tres conversaciones con tres personas diferentes durante la semana en las que el participante asume deliberadamente esa posibilidad como rol.
- ◆ Hacer el primer paso hacia el sueño.

◆ Sesión 5 - El Futuro.

Dos horas

Objetivo

- ◆ Dar retroalimentación a las experiencias que han tenido los estudiantes.
- ◆ Dar seguimiento a los nuevos compromisos de los participantes y asegurar una continuidad.
- ◆ Concluir una etapa de despertar para los participantes, después de la cual podrán recrearla por su cuenta.

Contenido

El salón está arreglado en círculo.

- ◆ Explicación de las reglas

10 minutos

- Nos comprometemos a estar enfocados en el Taller sin interrupciones (por ejemplo, celulares).
- El facilitador no es un profesor.
- Durante las discusiones no existe el bien y el mal. Existe simplemente lo que ocurre y ha ocurrido.
- Se respeta la confidencialidad de los testimonios de todos, excepto los del facilitador.

Se escribe en el tablero:

- No celular
- Ni bien ni mal

El facilitador encarna su promesa en todo momento

- ◆ Compartir la tarea

60 minutos

Por turnos, cada participante relata su experiencia haciendo la tarea. Los demás escuchan, pueden hacer preguntas, pero el facilitador modera la discusión. El facilitador hace retroalimentación buscando que el participante se responsabilice por los resultados de lo ocurrido durante la semana, cualesquiera que estos hayan sido. El facilitador en su retroalimentación.

- ◆ Busca descripciones concretas de lo ocurrido.
- ◆ Indaga sobre la profundidad y honestidad con la que el participante propone los roles que ha identificado.
- ◆ Investiga sobre los momentos de dificultad o fracaso (sin juzgar).
- ◆ Busca identificación con el participante a partir de su experiencia personal.
- ◆ No trae sus valores a la discusión.
- ◆ La mecánica de esta discusión es muy parecida a las retroalimentaciones durante las sesiones individuales (ver sesiones individuales).
- ◆ Últimos comentarios y reflexiones

Este segmento, más bien informal, es destinado a comentarios y observaciones que los participantes deseen hacer, y para los cuales deseen una respuesta o una orientación. Es un momento de cierre, de dar gracias por la participación y de concluir formalmente el espacio que fue abierto y el contrato que se entabló entre participantes y facilitador.

¿Se cumplió la promesa? El facilitador puede abrir un espacio para comentarios sobre la metodología y su forma particular de conducir el Taller. Esto solo debe ocurrir después del cierre formal. El facilitador escucha y hace anotaciones como documentación si lo prefiere.

Sesiones privadas individuales

60 minutos

Objetivos

- ◆ Ofrecer al participante un espacio de reto, apoyo y enfrentamiento consigo mismo.
- ◆ Exponer al participante a un espacio de integridad y compromiso liderado por el facilitador.
- ◆ Hacer seguimiento para evitar que las actividades asignadas sean olvidadas fácilmente.
- ◆ Ofrecer un espacio más seguro aún para la comunicación abierta con el participante.
- ◆ Permitir al facilitador entregar toda su atención al caso en cuestión, sin tener que atender la energía del grupo mientras retroalimenta a los participantes.

Contenido

El programa para estas sesiones no está definido en forma absoluta. Las siguientes son unas guías para dar inicio a la conversación. Más importante que un programa de actividades son los principios que rigen la participación del facilitador durante la sesión. Las guías de contenido para la primera sesión son:

46 Empoderamiento para el Emprendimiento

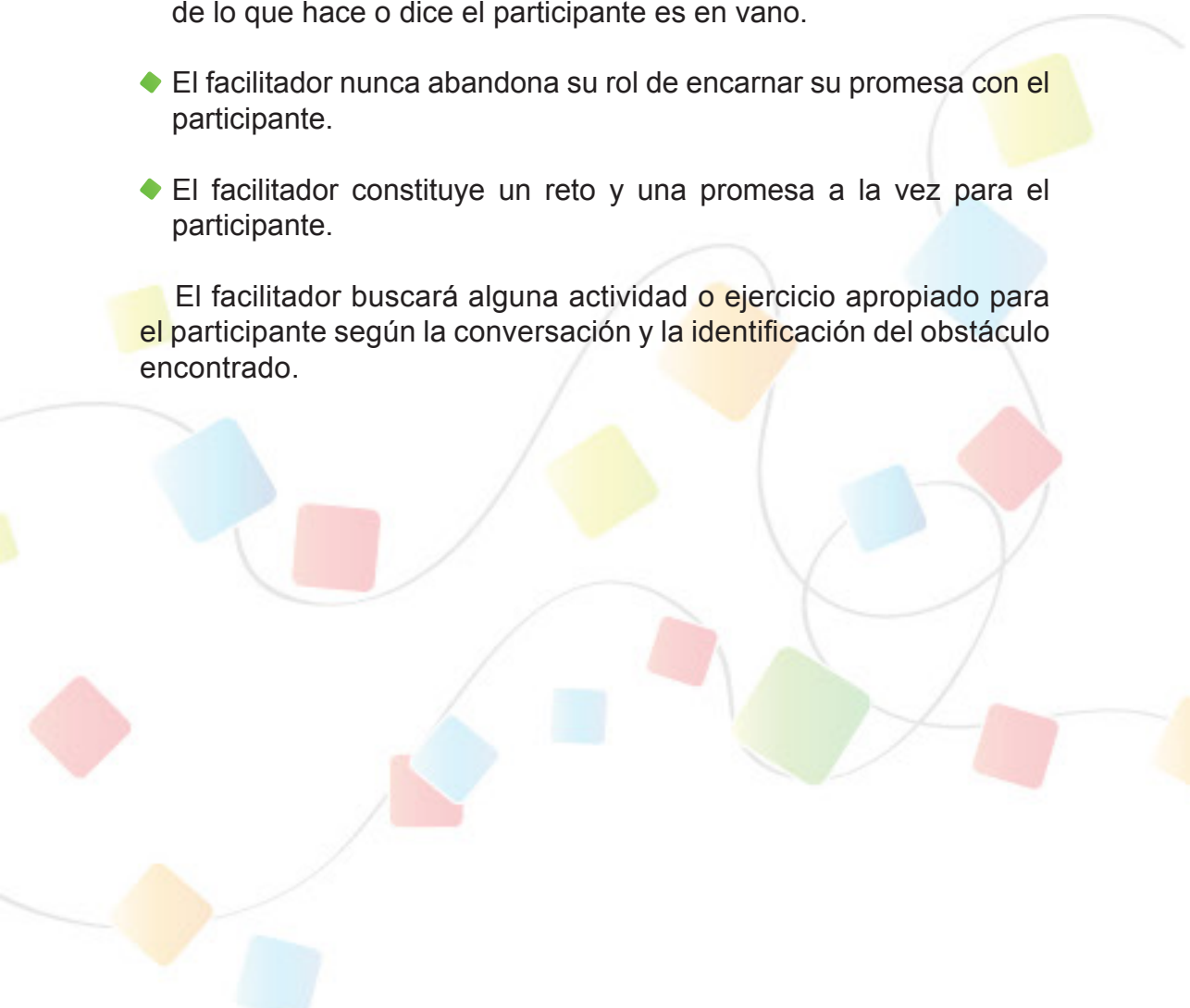
- ◆ Una situación de la vida en la que el mensaje es evidente y hay una inconformidad latente con el resultado.
- ◆ Una reacción con el mensaje descubierto.
- ◆ Dejar algún ejercicio de tarea según el progreso de la sesión.

Las guías de contenido para la segunda sesión son:

- ◆ Hacer seguimiento a la tarea.
- ◆ Explorar preguntas del participante con relación a su experiencia nueva.

Los principios que rigen la participación del facilitador en estas sesiones son:

- ◆ Ofrecer un espacio seguro para hablar (confidencialidad, no interrupción, dedicar la atención completa al caso del participante).
- ◆ No ser ni cómplice ni atacante del testimonio del participante.
- ◆ No traer sus propios valores a la conversación.
- ◆ Respetar al participante en sus ideas y valores.
- ◆ Encontrar identificación personal con la experiencia del participante.
- ◆ Dar retroalimentación basada en hacer que el participante se reconozca responsable (autor indiscutible de su acto).
- ◆ Traer las distinciones entre historia y realidad y entre campo de juego y gradería cuando sean útiles.
- ◆ Apelar al deseo de libertad del participante.
- ◆ Entender y simpatizar con la dificultad de encarar la libertad, pero nunca justificarla o permitir concesiones.

- ◆ El facilitador es solidario porque comparte un riesgo, pero no es alcahueta.
 - ◆ El facilitador cuestiona sin miramientos ni barreras y se permite estar equivocado.
 - ◆ El facilitador se siente cómodo de escuchar cualquier tema, y está por encima del tabú (sexo, pudor, delincuencia o crimen, demencia, aberraciones mentales, suicidio, masoquismo, sadismo, odios profundo, pecados, desviaciones, etc.).
 - ◆ El facilitador entiende que la reacción del participante a la sesión es parte de su forma de enfrentar o evadir su impedimento, que nada de lo que hace o dice el participante es en vano.
 - ◆ El facilitador nunca abandona su rol de encarnar su promesa con el participante.
 - ◆ El facilitador constituye un reto y una promesa a la vez para el participante.
- El facilitador buscará alguna actividad o ejercicio apropiado para el participante según la conversación y la identificación del obstáculo encontrado.
- 

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

¿Hubo empoderamiento o no? La respuesta es sí, en forma variada según el participante. Las sesiones grupales, al estar enfocadas en las tareas y testimonios de cada participante, y las sesiones individuales hicieron de este Taller una colección de nueve experimentos paralelos, de los cuales es difícil identificar resultados colectivos. El nivel de intimidad logrado con cada estudiante fue tal que ya no parece justo agrupar el Taller por resultados generales.

8.1 Los hechos en las vidas de los participantes según sus propios testimonios

- ◆ Un participante reconoció su dependencia ideológica con su padre e inició conversaciones con él para desprenderse, buscar sus propios sueños y hacerlos valer frente a él.
- ◆ Otro participante inició un proceso de transformación en el departamento dentro de la compañía en la que labora, en el cual, él afirma, las condiciones no son aptas para el trabajo.
- ◆ Otro estudiante comenzó su investigación para la implementación de un negocio propio que siempre dilató esperando “estar listo.” Está ahora orientando todas las asignaturas de la Universidad hacia el logro de ese negocio.
- ◆ Un participante exploró otros roles frente a su pareja, y logró renovar su relación y aprendió a observar su manipulación y a respetar al otro.
- ◆ Un participante, deseoso de ser escritor, retó sus concepciones y temores con relación al tema. Sin embargo, no se percibió un primer paso concreto hacia este sueño.

8.2 Los hechos sobre el Taller

- ◆ Ante la declaración de compromiso de la primera sesión, todos los participantes eligieron permanecer en el Taller.
- ◆ Nueve de los once participantes iniciales hicieron el Taller hasta el final, sin faltar a ninguna tarea o a ninguna sesión. Los dos participantes faltantes desistieron a partir del segundo día.
- ◆ Después del primer día, ningún participante volvió a llegar tarde.
- ◆ Las situaciones escogidas por los participantes para las tareas y ejercicios fueron momentos de dificultad genuina para ellos.
- ◆ Dos participantes solicitaron continuar con las sesiones individuales después de concluido el Taller.
- ◆ Si bien hubo en ocasiones dificultad de los participantes sobre cómo hacer los ejercicios y enfrentar la realidad, nunca hubo un caso de desafío contra la metodología o irrespeto contra el facilitador.
- ◆ Nunca hubo un juicio de un participante hacia otro.

8.3 Las impresiones del facilitador

Indudablemente algunos participantes se habrán sentido más abordados por el Taller que otros, esto no es de sorprenderse, pero tampoco informa mucho. Por otro lado, el Taller garantiza la confidencialidad de las conversaciones con los participantes, por lo que hablar de casos específicos en esta sección de resultados también desborda los límites del Taller.

8.4 Sobre la mecánica del Taller

- ◆ La regla de no hacer distinción entre el bien y el mal logró mantener un espacio seguro para que los participantes comentaran sin temor.
- ◆ El cambio de salón entre sesión y sesión causó confusión en por lo menos dos casos.

8.5 Sobre la actitud de los participantes

- ◆ Se observó un interés persistente en las actividades del Taller.
- ◆ En algunos casos hubo dificultad de hacer la asociación entre las distinciones expuestas por el facilitador y su relevancia en los ejercicios dentro y fuera del salón.
- ◆ Se observó mucha interés de los participantes de seguir las normas del Taller, lo que en ocasiones ponía al participante a responder “lo esperado” y no lo que realmente descubre de él (ella) mismo.
- ◆ Los participantes entendieron muy pronto que el Taller sería profundo y se mostraron dispuestos a hacerse vulnerables y a explorar sus vidas.
- ◆ Un participante tuvo dificultad participando, pues ocupaba el rol de “observar el Taller,” y activamente proponía la forma como se podía extrapolar a otros espacios de la Universidad. Esto causó ruido, pues sacaba a los otros participantes de su experiencia privada, y ponía el Taller como tema de discusión. El manejo de esta situación fue difícil, porque el participante reconoció su rol y deseaba ansioso hacer los ejercicios; su actitud no fue desafiante o irreverente. Pero al intentar hacer los ejercicios, no encontraba resonancia ni identificación con lo que encontraba o con lo que el facilitador le rebotaba. Con excepción de este participante, todos tuvieron un momento de lágrimas y reconocimiento de sus propias vidas en algún momento del Taller.

- ◆ Otro participante tuvo dificultad entendiendo “dónde debe mirar,” según su testimonio. Este participante hizo uso de sus sesiones individuales antes que ninguno otro. Finalmente, hacia el final del Taller declaró una posibilidad tomando fé en la sugerencia del facilitador con relación a lo que podía ser su mensaje de imposibilidad. Este participante que inicialmente se mostraba detrás del progreso general del grupo tuvo un cambio de actitud con las personas del sexo opuesto del cual se declaró “muy orgulloso”.
- ◆ Se percibió cansancio en algunas sesiones, especialmente cuando el facilitador retroalimentaba a cada participante sobre la tarea. Las sesiones fueron largas, y en las tres horas no se hacía una pausa. Si bien estas retroalimentaciones si parecían servir a todos los participantes, el ejercicio fue agotador por el nivel de atención y energía que demanda.

8.6 Dificultades para el facilitador

- ◆ Estar presente a la dinámica del grupo mientras presta atención a cada caso particular es un ejercicio difícil porque exige mantener la mente enfocada en dos lugares distintos. En esta medida, las sesiones individuales se condujeron más relajadamente para el facilitador.
- ◆ Decidir en qué momento la retroalimentación a un participante ya es suficiente cuando el participante no parece tener claridad aún y el cansancio del grupo exige continuar.

8.7 Resultados por sesión

8.7.1 Convocatoria

Se hicieron cuatro sesiones de convocatoria citadas por la EAN a su estudiantado. A estas sesiones asistieron entre cinco y 25 personas



a la vez. Fueron dirigidas dentro del tiempo y parámetros esperados. Los estudiantes participaron en las actividades y mostraron mucha atención al tema propuesto. Las preguntas más frecuentes después o durante la sesión fueron:

- ◆ ¿Este Taller es una capacitación?.
- ◆ ¿Cuánto cuesta asistir a este Taller?.
- ◆ ¿Este Taller ofrece un certificado al final?.
- ◆ ¿Puedo asistir si solo tengo disponibilidad para tres sesiones?.

Durante la convocatoria se pasó un formulario de registro para tomar los datos de las personas interesadas en asistir. Todas las sesiones de convocatoria terminaron a manera de invitación y sin el compromiso final de ningún asistente.

Se identificaron comentarios de dos tipos. Por un lado, hubo intriga, nervios e interés. Y por otro, escepticismo, cuestionamiento sobre el peso académico del Taller y duda.

8.7.2 Eventos significativos de las sesiones

La primera sesión comenzó treinta minutos tarde, según la especificación del programa. Asistieron once personas, de las cuales cinco llegaron tarde. Durante toda la sesión hubo respeto a las reglas del espacio.

Después de las instrucciones iniciales, el facilitador hizo explícito el ruido distractor de un concierto que se estaba llevando a cabo en las instalaciones de la Universidad. Fue claro en explicar que el ruido existe, pero la distracción es “nuestra”, y propuso al grupo hacer el compromiso de hacer caso omiso del ruido para poder concentrarse en el Taller. Es como si el ruido hubiera cesado por completo... El

facilitador nunca percibió que el ruido externo estuviera compitiendo por atención con las actividades del Taller, algo inesperado también. Fue un caso ejemplar de cómo usar los elementos del contexto como mecanismo para acudir al compromiso con las sesiones y personal.

El ejercicio de reflexión sobre “llegar tarde” fue un golpe de realidad para todos. La pregunta del facilitador no se entendió como un juicio en ningún momento, pero el cuestionamiento a veces confundió a los participantes, quienes no hallaban la respuesta que “el facilitador quería oír”. Esto no se considera negativo en el proceso del Taller, pues lo importante fue que el facilitador nunca dio respuestas y permitió que los participantes descubrieran su propia respuesta y no la del facilitador. La incertidumbre y el descubrimiento de los participantes constituyeron el momento pedagógico.

Durante el ejercicio sobre el fracaso, los participantes siguieron las instrucciones con tranquilidad. Después de un tiempo, uno de los participantes abrió y cerraba sus ojos, como desvinculado del ejercicio. Otro, estornudaba y buscaba entre su maleta hasta que finalmente se asentó. Dos lloraron. El facilitador hizo caso omiso de las reacciones y continuó la instrucción. El ejercicio se sintió largo... muchos minutos con los ojos cerrados. Abrirlos fue como regresar a un espacio de donde ya todos habíamos partido.

El compartir de mensajes fue acompañado de retroalimentación del facilitador para ayudar al participante a identificar su mensaje correcto. Los mensajes antes y después de retroalimentación fueron:

- ◆ La próxima vez -----> No soy capaz
- ◆ Estoy sola -----> Estoy sola
- ◆ Soy inseguro -----> ¿Quién soy yo para tomar la decisión?
- ◆ No me importa -----> Yo no hago la diferencia
- ◆ No eres adecuado -----> No eres adecuado
- ◆ No te preocupes -----> Soy infeliz
- ◆ Haz valer tu posición -----> No valgo
- ◆ Ten cuidado -----> No tomes riesgos
- ◆ Quiero ser libre -----> No soy libre

En la segunda sesión, una estudiante entusiasmada invitó a dos amigos a participar del Taller, quienes llegaron con ella. El facilitador les negó la entrada, pues habían perdido mucho contenido, y más importante, no habían hecho el compromiso inicial ante el grupo. Su entrada rompía la integridad establecida y generaba ruido en la relación entablada. Queda claro, sin embargo, que las normas de participación deben hacer más explícita esta regla para evitar malentendidos y frustraciones, aunque en esta instancia particular la estudiante entendió la circunstancia, se adhirió a la decisión del facilitador y las sesiones continuaron normalmente.

En la tercera sesión, las declaraciones de posibilidad de los participantes fueron:

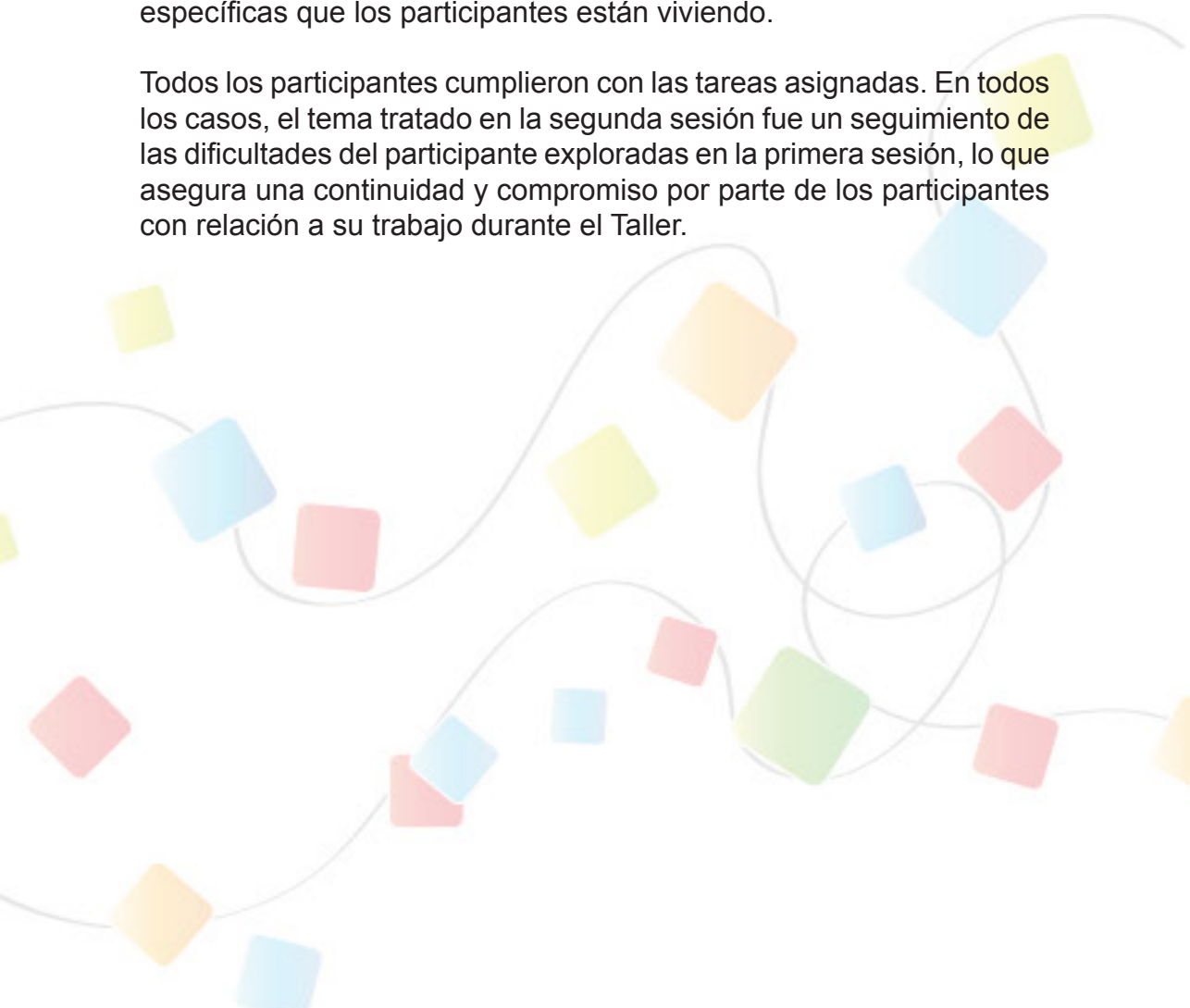
- ◆ Esta semana soy la posibilidad de reconciliación y renuncio al rol de “no soy capaz”.
- ◆ Esta semana soy la posibilidad de inspiración y renuncio al rol de “no soy libre”.
- ◆ Esta semana soy la posibilidad de coraje y renuncio al rol de “yo no valgo”.
- ◆ Esta semana soy la posibilidad de aventura y renuncio al rol de “¿quién soy yo para tomar la decisión?”.
- ◆ Esta semana soy la posibilidad de ser eficiente y renuncio al rol de “no soy adecuado”.
- ◆ Esta semana soy la posibilidad de aceptación y renuncio al rol de “soy infeliz”.
- ◆ Esta semana soy la posibilidad de optimismo y renuncio al rol de “no tomes riesgos”.
- ◆ Esta semana soy la posibilidad de ser feliz y renuncio al rol de “yo no hago la diferencia”.

Por respeto a los límites del Taller, los sueños específicos declarados durante la cuarta sesión no son mencionados en este informe. Referimos al lector a los resultados generales de la sección anterior.

8.7.3 Sesiones individuales

Los nueve participantes asistieron a la primera sesión, y todos menos uno asistieron a la segunda. En la mayoría de los casos, la sesión inició con una exploración del mensaje descubierto en la primera sesión. En dos casos, los participantes quedaron dudosos si el mensaje era el apropiado y la sesión se basó en refinar el mensaje. En todas las sesiones se abordaron temas concretos de experiencias específicas que los participantes están viviendo.

Todos los participantes cumplieron con las tareas asignadas. En todos los casos, el tema tratado en la segunda sesión fue un seguimiento de las dificultades del participante exploradas en la primera sesión, lo que asegura una continuidad y compromiso por parte de los participantes con relación a su trabajo durante el Taller.



9. CONCLUSIONES

El Taller fue exitoso en la medida en que aparentemente causó una influencia en la vida de la mayoría de los participantes, según sus propios testimonios. En cuanto a la posibilidad de extrapolar el experimento a otros espacios pedagógicos de la Universidad, se debe notar las siguientes confirmaciones del experimento:

- ◆ Por la misma premisa del Taller de que una libertad escapa la influencia de toda autoridad, el Taller mismo debe ser un espacio abierto que los participantes toman o rechazan voluntariamente.
- ◆ El hecho de no poder corroborar hasta las últimas consecuencias el resultado del Taller sobre los participantes no significa que no haya habido un resultado.
- ◆ La persona empoderada se hace su propio juez, por lo que el Taller no puede sino respetar el proceso y las decisiones del participante.
- ◆ El momento en que el facilitador asume autoridad sobre el participante (a través de un juicio, por ejemplo, o a través de poder), se convierte en un potencial elemento de escape para el participante, por cuanto este último, o bien se adhiere ciegamente a la autoridad que representa el facilitador, o entra en un conflicto inocuo con la metodología para olvidar su propia angustia. En cualquiera de los dos casos, el participante no ha sido empoderado y el espacio pedagógico se ha distanciado de los objetivos.
- ◆ El poder del ejercicio reside en el ejemplo del facilitador, no de lo que ha hecho, sino de lo que está haciendo durante la sesión.
- ◆ Si bien el Taller se propone a hacer reaccionar a los participantes, este no juzga en qué área de la vida del participante debe haber una reacción, o si una reacción ya ha tenido lugar. Tampoco hace

un diagnóstico preliminar del participante. Por el contrario, busca responsabilizar al participante de que elabore su propio diagnóstico y solución.

Sobre la misión de la EAN

Este Taller aborda directamente el segmento de la misión de la EAN de ‘estimular la aptitud emprendedora de la persona,’ mientras deja claras las dificultades de obrar desde la institución. Si bien la ‘aptitud emprendedora’ se entiende como una inclinación hacia ‘hacer empresa’ y asumir los retos y obligaciones que esto conlleva, el Taller, sin hacer énfasis en el ámbito profesional de los participantes, si acude a una disposición hacia el mundo propia de un emprendedor. El hecho de que el Taller fue ofrecido a estudiantes de la EAN, sin embargo, garantizó una homogeneidad en los participantes que no puede ser desconocida, y más bien resultó en intereses y dificultades similares entre participantes, lo que hizo las retroalimentaciones del facilitador más relevantes para todos:

- ◆ Los participantes son todas personas que han acudido a la Universidad EAN bajo la promesa de una formación hacia el emprendimiento.
- ◆ El rango de edades osciló entre 19 y 27 años aproximadamente (esto nunca se preguntó a los participantes)

Estas condiciones autorizan una exploración más a fondo de cómo el Taller puede arrojar aprendizajes valiosos para otros espacios pedagógicos de la Universidad.

Sobre el espacio pedagógico

Una distinción clara que se hizo en la convocatoria es entre ser y saber. Con esta distinción quedó claro que el Taller no abordaría aspectos técnicos sobre cómo hacer empresa, y no recaería en el conocimiento



para superar dificultades (profesionales o de otra índole). Pero esto no salda la pregunta de ¿Cómo ofrecer un espacio pedagógico que atienda el ser y el saber conjuntamente? ¿Debe ocurrir este espacio dentro del salón de clase? ¿O durante un semestre? ¿Fuera de la Universidad?

Sin un abordaje del ser, la educación técnica cae fácilmente a suplir al estudiante como objeto, no como sujeto. El estudiante que se hace objeto recibe el conocimiento y oportunidades que le ofrece la Universidad como forma de protección. Sus posibilidades están limitadas a la calidad y aplicabilidad de estas herramientas. Solo el estudiante que se hace dueño de su libertad literalmente utiliza la academia y oportunidades hacia sus propósitos propios; trasciende la autoridad que lo desempodera, y asume la Universidad como su aliado y no su verdugo. Sus posibilidades él las declara... no le son otorgadas, sucedidas o vendidas.

La pregunta latente ¿Cómo debe operar la Universidad para evitar jugar el rol de cómplice de un estudiante que no quiere asumirse libre? Ya sabemos que ejercer autoridad solo sirve para dormirlo más.

Sobre el Taller

Los buenos resultados del Taller podrían sugerir que sea repetido y escalado dentro de la institución mediante la formación de facilitadores. Si bien esto puede ser una alternativa, los aprendizajes del Taller apuntan hacia una clarificación del rol de la Universidad frente a sus estudiantes, con lo cual la replicación y proliferación de Talleres sería conveniente una vez sea clara la forma como la Universidad adopta estos aprendizajes. Más exactamente, ¿Bajo qué figura ofrecería la Universidad estos Talleres? ¿Qué responsabilidad asume la Universidad al ofrecer estos Talleres? ¿Cuál es su promesa?

La claridad del rol de la Universidad puede resultar en la confirmación o evolución de estos Talleres hacia otros espacios innovadores más integrales.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Husserl, Edmund, Cartesian Meditations, An Introduction to Phenomenology, Kluwer Academic Publishers, 1931, The Hague, The Netherlands.

Sartre, Jean Paul, Being and Nothingness, An Essay on Phenomenological Ontology, 1943, Routledge Classics, London, United Kingdom.

Sartre, Jean Paul, Existentialism as Humanism, 1965, Philosophical Library, New York, USA.

