

EMPODERAMIENTO Y COMUNICACION: UNA FORMA CREATIVA DE SENSIBILIZAR A LAS ORGANIZACIONES CUBANAS EN EL CAMINO HACIA EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACION

MSc. Yolanda Tacoronte Picart

CENTRO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS Y SOCIOLOGICAS

Introducción

El presente trabajo socializa, valora y analiza críticamente los fundamentos y resultados prácticos de una experiencia de formación vivencial (el Taller Empoderamiento y Comunicación) desarrollado por el Proyecto “Formación para el Cambio de las Organizaciones” del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) de Cuba. El Taller busca garantizar la implicación de las personas participantes en el camino de mejorar la interacción social en su entorno laboral inmediato.

La experiencia forma parte de un proceso más amplio que culminó en la construcción de una propuesta metodológica¹ con la cual se pretende facilitar toda la trayectoria que lleva a producir transformaciones en el contexto de las organizaciones laborales cubanas. Ella en si misma constituye uno de los momentos o fases de dicha propuesta metodológica, específicamente la fase 2 denominada *Potenciando agentes de cambio*.

Con el desarrollo del Taller se proyecta:

- ✚ Hacer que personas de diferentes organizaciones laborales vivencien formas de interacción social que abren espacio a la participación.
- ✚ Sensibilizarlos sobre la importancia y necesidad de producir cambios en las formas de interacción en sus organizaciones.
- ✚ Propiciar que se conviertan en agentes de cambio.
- ✚ Estabilizar y fortalecer ese rol en quienes participen de la experiencia y muestren disposición a cumplirlo.
- ✚ Hacer efectiva la posibilidad de iniciar una nueva fase (fase 3) en algunas de las organizaciones laborales que participen de la experiencia.

La especificidad de los contenidos objeto de aprendizaje, constituyen solo una de las alternativas posibles entre la diversidad de problemáticas concretas y significativas para los sujetos².

¹ Esta propuesta metodológica se denomina **Movilización Progresiva al Cambio** y constituyó un resultado científico del Proyecto “Formación para el Cambio de las Organizaciones”, el cual fue discutido y aprobado por el Consejo Científico del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) de Cuba. Este resultado fue propuesto para el Premio Academia 2008 que otorga la Academia de Ciencias de Cuba.

² Cabe la posibilidad de realizar el Taller con contenidos y diseño diferentes al de Empoderamiento y Comunicación, siempre que cumpla los objetivos planteados para la fase y se inserte en la lógica de transformaciones a promover en las organizaciones.

Es importante destacar que para quienes asumen el rol de coordinadores en esta experiencia, la preparación y el análisis colegiado de la misma resultan requisitos obligatorios. Para ello se conciben espacios de interacción, insertados antes, durante y después del Taller, dedicados a compartir supuestos y homogenizar acciones; con ello se contribuye a garantizar que los cambios coyunturales que se presenten, a la luz de las necesidades de los grupos que participan, no se conviertan en recursos emergentes ante situaciones no previstas.

En el trabajo, de forma concreta se presenta: una caracterización de los grupos participantes; el Esquema general del Taller; un análisis de su aplicación y principales impactos de transformación; y una valoración general de los resultados.

Caracterización de los grupos participantes

En las dos primeras ediciones realizadas del Taller “Empoderamiento y Comunicación”, han participado profesionales graduados de nivel superior que actualmente ocupan diferentes roles al interior de las organizaciones cubanas: directivos, psicólogos, programadores, profesores, comunicadores sociales, ingenieros, trabajadoras sociales, juristas, especialistas en Recursos Humanos y secretarias.

Representan a 14 organizaciones (empresas de producción y de servicios, centros educacionales y ONGs) ubicadas en las provincias de Pinar del Río, La Habana, Villa Clara, y fundamentalmente en Ciudad de La Habana.

Las propiedades identitarias de los grupos participantes se definieron por: edad, sexo, nivel profesional, intereses, expectativas y representatividad organizacional. En las dos ediciones del Taller algunas de estas propiedades son coincidentes y otras difieren. Entre las que coincidieron (percibidas por los propios participantes) se encuentran: *Ser profesionales jóvenes y de mediana edad, estar convencidos de la importancia de las relaciones humanas, sentir interés en aprender de sus experiencias como participantes, tener la intención de aplicar lo aprendido a la transformación en diferentes ámbitos y ser espontáneos, abiertos, alegres y sociables.*

En cuanto a las que difieren, en el grupo de la primera edición hubo un 75% de presencia femenina mientras en el grupo de la segunda se redujo a un 58%, con lo cual la asistencia masculina ascendió de un 25% en la primera a un 42% en la segunda. En cuanto a la diversidad representativa por organizaciones también hubo variación: en el primer grupo la representatividad era más homogénea, los participantes estaban más directamente vinculados con el ámbito de las comunicaciones; mientras que en el segundo grupo esta representatividad fue más diversa, hubo participantes del mundo empresarial, del académico, del educativo y de ONGs.

Estas propiedades identitarias, como se verá más adelante, tuvieron un peso importante en el desenvolvimiento de cada grupo y en los resultados alcanzados en cada edición del Taller.

También es importante destacar que en cada edición todas las personas manifestaron participar por voluntad propia y mostraron, no sólo interés por aprender y compartir experiencias profesionales con el fin de poder aplicar lo aprendido en la organización de procedencia, sino también disposición para asumir el Taller como un espacio de crecimiento espiritual, de autoconocimiento y conocimiento de otras personas, con la finalidad de un mejoramiento de la interacción humana y el desenvolvimiento personal.

Estas expectativas y disposición favorables constituyeron un gran reto para los facilitadores por lo que los primeros ejercicios estuvieron encaminados a ajustar dichas expectativas y a encuadrar el Taller sobre la base de las necesidades de los participantes y los objetivos propuestos.

Esquema general del Taller

Objetivos

El Taller, como parte de la Fase 2, se propuso cumplir sus objetivos generales³; pero además se planteó como objetivos específicos:

Que los participantes:

- Comprendan mejor la acepción con que se trabajan los conceptos de Empoderamiento y Comunicación.
- Vivencien e identifiquen los elementos esenciales a tener en cuenta para generar una atmósfera empoderadora, sensibilizándose con la importancia de la misma y el papel que ellos juegan en su construcción.
- Se apropien de herramientas útiles que les permitan visualizarse como agentes de cambio en sus grupos y organizaciones.
- Proyecten acciones de seguimiento que permitan enriquecer lo aprendido en el Taller.

Estos objetivos están concebidos como una aproximación sucesiva a los temas propuestos; partiendo de una sensibilización que permite impulsar, explorar y estimular un acercamiento gradual y cada vez más profundo de su tratamiento. En el Taller se inicia una profundización en diferentes conceptos y métodos de trabajo que contribuirán a la aprehensión gradual de herramientas y competencias para el mejoramiento de la interacción humana, los espacios sociales y el desenvolvimiento personal.

Diseño

Para dar cumplimiento a estos objetivos, el Taller está organizado por sesiones de 3 horas como promedio, a razón de dos sesiones por día y tres en uno de ellos. Estas sesiones se desarrollan en espacios de diferente dimensión: en Grupos Pequeños [GP] (de entre 6 y 10 personas) y en Plenaria [P] (compuesto por la totalidad de los participantes).

En Plenaria [P] el trabajo se organiza mediante diferentes formas de interacción: *Actividades de Intercambio Conceptual*, *Actividades de Interacción Vivencial Reflexiva (IVRE)* y *Actividades de Evaluación*, y en los Grupos Pequeños [GP] (los cuales se conforman teniendo en cuenta un balance entre edad, sexo, raza, experiencia laboral e institución de procedencia) la interacción es a través de *Actividades Prácticas*. Estas formas de interacción se alternan de modo que los participantes puedan identificar las reacciones diversas que experimentan, individual y grupalmente, ante cada una.

Fuera del espacio de las sesiones, el Taller también concibe otras dos formas de interacción que resultan importantes para el cumplimiento de los objetivos propuestos, estas son: la Preparación y el Estudio Independiente, y la Confraternización y el Descanso.

En los diferentes espacios, la lógica del Taller propicia un proceso de movilidad en los participantes que permite la identificación de potencialidades a nivel individual, posteriormente estas las asocian a la gestión de procesos grupales y a la proyección hacia el nivel organizacional. Paralelamente, mediante cada forma de interacción programada, se van

³ Ver Introducción

desplegando los principales elementos del Empoderamiento y la Comunicación que contribuyen a fortalecer y consolidar dicha movilidad.

En este proceso, las Actividades de Intercambio Conceptual están programadas para dar cumplimiento a los dos primeros objetivos específicos propuestos y en ellas los temas a trabajar son: Empoderamiento y Comunicación (centrales) y Complejidad Organizacional y Cambio (básicos). Este trabajo se hace a partir de un proceso de diálogo y reflexión que permite la construcción conceptual desde los saberes de los participantes y que se complementa con los aportes del equipo coordinador. De forma general en estas actividades se transmiten, intercambian, construyen y recuperan conceptos y métodos prácticos aplicables al desarrollo de la temática que se trata en cada momento.

Las Actividades Prácticas están programadas para dar cumplimiento al segundo y tercero de los objetivos y los temas a trabajar en ellas son: Autoconocimiento y conocimiento del otro/a, Autoestima, Aceptación de las diferencias individuales, Escucha empática, Retroalimentación y Pedir y ofrecer ayuda. Para lograr su aprehensión el trabajo que se despliega es eminentemente práctico y vivencial, pues al igual que en las construcciones conceptuales, el punto de partida son las experiencias individuales de los participantes. El rol del equipo coordinador en este caso es básicamente de orientadores y observadores de dinámica. Esta forma de interacción constituye la columna vertebral del Taller por cuanto favorece el contacto estrecho entre los participantes y permite generar un clima que propicia el aprendizaje vivencial interactivo.

Las IVRE también están en función de los objetivos dos y tres y de forma específica propician un espacio en el que, a través de la reflexión del sentir-pensar-actuar individual y grupal, se establecen conexiones significativas con los contenidos del taller relativos al empoderamiento y la comunicación en las organizaciones.

El cumplimiento del cuarto objetivo se logra en primer lugar, con la consecución de acciones que emergen a lo largo del Taller, y en segundo lugar, con la realización de las Actividades de Evaluación; en particular, el ejercicio de proyección de continuidad que se realiza en la última sesión y que tiene su materialización concreta en la Fase 3 de la Metodología.

Para la evaluación se recrean diferentes ejercicios que de manera general permiten: a los participantes, otro espacio de expresión y a los coordinadores, el reconocimiento de los niveles y características del grupo.

Para los participantes la evaluación tiene un carácter formativo por cuanto les permite revisar la experiencia vivida y con ello, deconstruir los viejos esquemas e integrar los nuevos significados. De este modo pueden identificarse nuevas necesidades de aprendizaje y proyectar acciones que den continuidad al proceso que inician con el Taller.

Los métodos fundamentales de evaluación son la observación de la dinámica grupal y los ejercicios de evaluación sistemática. Para cada forma de interacción se conciben diferentes tipos de ejercicios que permiten percibir los avances paulatinos del grupo. Los datos de las observaciones y los resultados de los ejercicios de evaluación se discuten por las parejas de coordinadores al concluir cada sesión. Estos encuentros buscan elaborar un breve reporte de lo acontecido en las sesiones atendiendo a:

- lectura de la dinámica del grupo (clima, cumplimiento de normas, estados de ánimo, implicación en la tarea, capacidad para pedir y dar ayuda, autoestima manifestada, formas de comunicación empleadas, etc.)
- identificación de aspectos que podrían devolverse al grupo en la sesión posterior.

- efectividad de la utilización de la técnica en los marcos del Taller, según los objetivos del mismo
- sugerencias para próximas ediciones
- principales aprendizajes en términos de coordinación grupal

Este reporte se comparte entre todos los coordinadores con la finalidad asesorarse mutuamente y contribuir así a la mejora continua del Taller. En el mismo se tienen en cuenta una serie de aspectos que garantizan la preparación en facilitación de dinámica grupal -que es una de las condiciones y requisitos de aplicación de esta Fase 2- entre ellos se destacan: el tratamiento que se le da a la comunicación, el carácter de las fuentes de información que se utilizan, el reconocimiento del papel que desempeñan los valores y los sentimientos, así como el sentido de los compromisos que se asumen y la forma de evaluar el desempeño.

Para las Actividades de Preparación y Estudio Independiente los participantes se autoorganizan (fundamentalmente por afinidad) y de forma autónoma planifican el tiempo que le dedicarán. Su desarrollo permite que los participantes reflexionen sobre el tema principal tratado en las sesiones y se preparen para las siguientes con lo cual también se refuerzan los dos primeros objetivos del Taller. Como insumo se les facilitan materiales que contengan los temas centrales del Taller y ejercicios prácticos que permitan trabajar paralelamente habilidades como el autoconocimiento.

La Confraternización y el Descanso se conciben dentro del Taller como espacios fundamentales para la distensión y la aproximación entre los participantes y entre estos y los coordinadores. Combinados adecuadamente con las actividades descritas anteriormente propician un ambiente de utilidad para el logro de una mayor y mejor interacción grupal.

Análisis de su aplicación y principales impactos de transformación

Las dos primeras ediciones nacionales del Taller “Empoderamiento y Comunicación” han permitido constatar la efectividad de su diseño para el cumplimiento de los objetivos propuestos e igualmente se ha confirmado su utilidad:

- para la sensibilización en el camino hacia el cambio y la transformación de personas grupos y organizaciones;
- como espacio para la creación de acciones de continuidad y seguimiento en las empresas que participan;
- como espacio para la integración de diferentes grupos de trabajo del CIPS a partir del intercambio de prácticas y experiencias como coordinadores de las actividades programadas⁴.

El Taller busca sensibilizar a los participantes con los temas centrales propuestos, quienes comienzan a identificar potencialidades y caminos específicos para lograr metas con más satisfacción personal, con su grupo y su organización. Sin embargo, el Taller impacta específicamente en el nivel individual. El grupo funciona como contexto en el que se reconocen y practican las habilidades que los sujetos podrán poner en función de sus grupos reales y su organización.

⁴ Para el diseño, realización y evaluación de estos talleres se contó también con la valiosa colaboración de tres investigadoras del grupo de Estudio de la Familia del CIPS.

En el nivel individual el Taller remueve preceptos y concepciones enraizados en las personas por lo que se inicia un proceso de desaprendizaje/aprendizaje que desencadena reacciones diversas. En un primer momento estas reacciones pueden ir desde euforia y entusiasmo hasta recelo y desinterés, pero en el transcurso del Taller van variando en la medida que articulan las diferentes formas de interacción vivenciadas con los conocimientos adquiridos y las habilidades ejercitadas. Al mismo tiempo va cobrando sentido cada actitud asumida.

En el plano organizacional, el impacto del Taller está a nivel de proyección, los participantes tienen la oportunidad de revisar los procesos que viven cotidianamente en sus organizaciones e identificar el lugar que allí ocupan. En consecuencia, proyectan acciones y formas de hacer diferentes que les permiten vislumbrarse como agentes de cambio potenciadores de atmósferas empoderadoras.

Para poder valorar el impacto del Taller a nivel individual y organizacional se han elaborado cuatro indicadores que responden a cada objetivo propuesto:

1. Mejor comprensión de los conceptos Empoderamiento y Comunicación.
2. Implicación de los participantes en la construcción de una atmósfera empoderadora
3. Aprehensión de herramientas útiles que permita a los participantes visualizarse como agentes de cambio
4. Proyección de acciones de continuidad que permitan enriquecer lo aprendido en el Taller e impactar en su organización.

A continuación se analiza cada uno de ellos:

1. Mejor comprensión de los conceptos Empoderamiento y Comunicación.

El proceso de construcción colectiva de los conceptos Empoderamiento y Comunicación desarrollados durante el Taller es ya garantía para su mejor comprensión. No obstante, existen evidencias del cumplimiento de este objetivo a partir de los reportes ofrecidos por los participantes y la observación de dinámica realizada por los coordinadores. A continuación, para valorar este indicador de impacto, analizaremos el proceso de conceptualización y recuperación de cada concepto y sus principales logros:

Conceptualización y Recuperación sobre Empoderamiento

En la primera edición del Taller la construcción del concepto de Empoderamiento permitió que quedaran identificados por el grupo cinco grandes asuntos asociados al tema: autodesarrollo/crecimiento personal; poder; capacidad de influencia; promoción de desarrollo organizacional; devenir agente de cambio a partir de la incorporación de habilidades comunicativas.

Ante la inseguridad manifestada por los participantes (pues muchos expresaron que sólo habían hecho asociación de acuerdo a lo que les sugería el término) la coordinadora, en plenaria, ofreció una panorámica general y reforzó en los elementos del concepto que más se trabajarían durante el Taller. Posteriormente invitó a profundizar en los materiales entregados como insumos para continuar el proceso de construcción en las siguientes sesiones.

Esta estrategia generó en el grupo un ambiente de debate y reflexión que trascendió los límites de las sesiones y propició no sólo la implicación con la tarea sino también la interacción entre los participantes. Sin embargo, la falta de claridad en el tema desde el inicio del Taller incidió en

que algunas de las actividades prácticas programadas no abarcaran todo el espectro de posibilidades con que fueron concebidas.

En una segunda sesión se les presentó un esquema general (desarrollado por el equipo coordinador) y junto a los criterios emitidos por el grupo, a partir de la interpretación de las lecturas realizadas, se concensuó un concepto de Empoderamiento que guió el trabajo del resto de las sesiones.

Como logros de este proceso se reconoció:

- la profundización y acercamiento a un tema que no es habitual en las organizaciones participantes;
- la identificación de los principales elementos o ejes que garantizan la generación de espacio, tiempo y condiciones para el empoderamiento
- la validez de la construcción colectiva de conceptos como recurso para propiciar implicación e interés con la tarea y
- la utilización del método de las tarjetas como herramienta para construir consensos y propiciar la participación.

En la segunda edición del Taller el trabajo en la construcción del concepto de Empoderamiento fue más fluido, en ello fue determinante la participación de personas que se desempeñan en ONGs y en empresas en Perfeccionamiento Empresarial donde el término es habitualmente usado. No obstante, teniendo como base la experiencia de la primera edición, el equipo coordinador decidió acotar los elementos del concepto que serían trabajados en el Taller con vistas a garantizar los objetivos propuestos, pero sin que ello restringiera la comprensión del mismo. Para ello se circuló, al finalizar la sesión, el material producido en la primera edición. Dentro de los principales logros en esta edición se agregó:

- la posibilidad de dialogar, reflexionar y profundizar sobre el tema y la aprehensión de la construcción de conceptos como herramienta de trabajo.

Es importante destacar que el nivel conceptual previo de los participantes tuvo un impacto positivo en el resto de las actividades programadas.

Conceptualización y Recuperación sobre Comunicación

En la construcción colectiva del concepto de Comunicación fue determinante, en la primera edición del Taller, la procedencia de los participantes. Excepto en un caso, el resto se desempeñaba en empresas vinculadas a la esfera de las comunicaciones; con lo cual, el conocimiento sobre el tema y la frecuencia con que operativamente lo utilizan, influyó en que su construcción colectiva fuera de un alto nivel de especialización.

El método que se utilizó fue la lluvia de ideas y como resultado se obtuvo una amplia lista de términos asociados al tema. Como logro de este proceso se identificó:

- la recuperación del concepto en relación con el Empoderamiento y como base para la implicación en las Actividades Prácticas.

En la segunda edición se utilizó también la lluvia de ideas para la construcción del concepto Comunicación pero el resultado fue más polarizado, para un grupo el concepto está más asociado a la transmisión de información y para el otro al intercambio. A partir de esta disparidad se generó un debate que desembocó en una discusión sobre el carácter manipulador

o no de la comunicación. Durante esta discusión el grupo pudo apreciar los recursos individuales con que contaban para asumir criterios diferentes, se suscitaron interrupciones, elevación del tono de voz de algunos participantes, confrontaciones, mediaciones, silencios. Este proceso trascendió los límites de la sesiones e incluso fue tema central de otros ejercicios durante el Taller con lo cual se puso en evidencia la implicación del grupo con la tarea. Como resultado se produjo:

- un esclarecimiento sobre el tema y la construcción de un concepto con la incorporación de nuevos significados y específicamente en relación con el Empoderamiento.

2. Implicación de los participantes en la construcción de una atmósfera empoderadora

El Taller en su conjunto está concebido para lograr la implicación de los participantes en la construcción de una atmósfera empoderadora; pero de manera específica las Actividades Prácticas y las IVRE son las acciones que más directamente contribuyen al cumplimiento de este objetivo. Para valorar este indicador de impacto analizaremos estos dos espacios.

Actividades Prácticas

En esta forma de interacción, la generación de una atmósfera empoderadora fue promovida a través de los elementos identificados en el proceso de conceptualización:

- Autoconocimiento y conocimiento del otro/a
- Autoestima
- Aceptación de las diferencias individuales
- Escucha empática
- Retroalimentación
- Pedir y ofrecer ayuda

En las dos ediciones del Taller los participantes manifestaron avances en el autoconocimiento y conocimiento del otro/a, en la elevación de la autoestima y en la aceptación de las diferencias individuales. Para ello se utilizaron de forma sistemática los ejercicios de calentamiento y de forma específica los ejercicios: “Dramatización de experiencia exitosa de trabajo grupal”, “Lo mejor de mí para mi organización”, “Representación de un día común de trabajo” y el “Enneagrama”.

Los avances en este sentido se fueron haciendo evidentes a partir de las referencias manifestadas por los propios participantes, la elevación de los estados de ánimo y el mejoramiento continuo del clima de trabajo grupal.

El reconocer y compartir, en un ambiente de confianza, las potencialidades que como individuos poseían para contribuir al logro de sus organizaciones fue de suma importancia para que vivieran una atmósfera empoderadora. Esta vivencia tuvo como repercusión adicional que muchos participantes revisaran sus formas de relacionarse y sus estilos de liderazgo.

La aceptación de las diferencias se hizo palpable en el funcionamiento de la dinámica relacional. Los grupos de cada edición fueron abriéndose de forma sucesiva a la expresión de sentimientos y pensamientos durante las sesiones. La utilización de chistes y anécdotas sobre sucesos acontecidos durante el Taller (o fuera de él) se hicieron una práctica común en cada grupo.

Para la sensibilización en esta habilidad fue determinante la sesión del “Enneagrama” (Lapid-Bogda, 2006). Este sistema psicoespiritual proporcionó a cada uno de los participantes, en cada edición del Taller, una comprensión profunda de nueve formas o estilos en que las personas piensan, sienten, se comportan y ven el mundo. Conocer las descripciones de cada estilo les dio la posibilidad de reconocer las dinámicas de su propia personalidad y las motivaciones subyacentes, así como de sus compañeros de Taller. En la evaluación de esta sesión y la del Taller en general, todos los participantes manifestaron lo importante que les resulta el “Enneagrama” como herramienta para aceptar las diferencias individuales desde el reconocimiento de lo que cada enneatipo aporta a la dinámica de un grupo.

En la Escucha Empática y la Retroalimentación se manifestaron avances. Todos los ejercicios del Taller están orientados al desarrollo de estas competencias comunicativas, pero de forma específica se utilizó el ejercicio del “Diálogo Controlado” (Antons, 1986). Las prácticas vivenciadas permitieron a los participante agudizar la percepción de estos procesos por lo que manifiestan reiteradamente que ponerles atención les ha facultado para controlar y comprender la complejidad y dificultad de los mismos.

La totalidad de los participantes manifiestan asombro ante la evidencia de dificultades para la escucha empática que les muestra la aplicación del ejercicio del “Diálogo Controlado” y en consecuencia reconocen la importancia de su práctica sistemática en los espacios laboral y familiar; de manera que reclaman insertar su uso continuo en las otras actividades que se realizan en los marcos del Taller.

Otra de las habilidades comunicativas en las que se manifestaron cambios fue la autoexpresión. Poner mayor énfasis en la escucha y la retroalimentación conllevó a que los participantes reconsideraran sus formas de autoexpresión; en consecuencia la frecuencia y extensión de las intervenciones durante las sesiones del Taller fueron variando. En las dos ediciones se hizo evidente esta variación; las personas que al inicio participaban frecuente y extensamente fueron abreviando sus intervenciones a partir de enfocar sus prácticas al ejercicio de la escucha, de esta forma cedieron espacios a quienes inicialmente no se autoexpresaban y que consecuentemente aumentaron esta práctica, generalmente con intervenciones breves, pero concisas, que hacían tangible la práctica de la escucha.

La sensibilización hacia los procesos de formación de estas habilidades, fue uno de los aspectos de mayor impacto; algo que se hace extensible, con mayor celeridad, en otros espacios. Contamos con evidencias y testimonios en la empresa donde hemos continuado nuestra aplicación (Fase 3), de cómo esto ha influido en el empleo, por parte de algunos participantes, de nuevas formas de interacción con otros miembros de su grupo y organización.

La habilidad para pedir y ofrecer ayuda se puso de manifiesto en los ejercicios: “Dramatización de experiencia exitosa de trabajo grupal” y el “Enneagrama”. Los esquemas mentales asociados a ella fueron en buena medida removidos. Más de la mitad de los participantes manifestó haber reconsiderado la percepción que tienen, sobre todo, de la capacidad para pedir ayuda. Muchos llegaron al Taller con la convicción de que esta práctica denotaba debilidad e incapacidad y en el transcurso fueron variando estos criterios a partir de las experiencias compartidas.

Actividades de Interacción Vivencia Reflexiva (IVRE)

Estas actividades se desarrollaron durante cuatro sesiones de las cuales la última estuvo destinada a su evaluación. La IVRE⁵ es un espacio que proporciona a los participantes una forma de interacción no convencional por lo que el impacto en ellos es considerable. La misma se desarrolla a partir de emitir una consigna y dejar a la consideración del grupo su estructuración por lo que en este espacio, la generación de una atmósfera empoderadora es la que se alcanza de manera más auténtica por los participantes. El rol de los coordinadores en las tres primeras sesiones es básicamente de observadores de dinámica y se concentran fundamentalmente en:

- los cambios o permanencia de los roles asumidos por los participantes.
- eventos significativos que se produzcan,
- comentarios sobre el taller que realizan los participantes durante estas sesiones,
- percepción sobre su utilidad.

En ambos grupos se generaron en un inicio reacciones diversas como desconcierto, agresividad, miedo, incertidumbre, desconfianza, que se tradujeron en la asunción de diferentes posiciones o roles como por ejemplo observadores, rebeldes, pacificadores. En la medida que esta forma de interacción fue contrastada con otras del Taller, las reacciones de los participantes variaron. Por ejemplo, el grupo de la primera edición manifestó *necesidad... de desarrollar algo en común, interés... en mantener la integridad del grupo, interés en generar... participación conjunta y creatividad para mantener la unión del grupo con buen ánimo*. Por tanto también se produjeron cambios de los roles asumidos, algunos pasaron a ser más reflexivos, otros se implicaron más en las tareas que el grupo decidió desarrollar, otros asumieron posiciones de liderazgo. En la sesión de evaluación el grupo reconoció los cambios manifestados, incluso de una sesión a otra. Concretamente identificaron como cambio el paso de roles *de pasivo a rebelde activo y de boicoteador a apaciguador*.

En el grupo de la segunda edición la asunción de roles fue igualmente diversa pero las reacciones más pausadas. Este grupo necesitó menos tiempo para identificar la tarea como momento de reflexión, en ello asumieron un rol importante los participantes con formación de psicólogos. Al respecto también incidió el encuadre del Taller que incorpora, en relación con la edición anterior, un llamado a la importancia de estar abiertos a las experiencias diversas.

En este proceso (IVRE) pueden identificarse como logros:

- Que el grupo haya transitado de una situación de incertidumbre hacia un nivel de autoorganización.
- Cada miembro manifestó sus habilidades y a pesar de lo “traumático” del momento se logró comunicación que facilitó el consenso, la implicación total y la comprensión de la utilidad de darse un tiempo para la autorreflexión.

⁵ La concepción de este tipo de sesiones se inspira en la experiencia de los “Grupos T” desarrollados por los National Training Laboratories The University of California, University of Columbia, Harvard University, Institute of Technology the Yale, etc.

3. Aprehensión de herramientas útiles que permita a los participantes visualizarse como agentes de cambio

Durante todo el desarrollo del Taller los participantes reciben herramientas de trabajo que les resultan de utilidad para el desempeño en sus grupos reales y organizaciones. Algunas son obtenidas desde la observación y la gran mayoría desde la vivencia.

En las *Actividades de Intercambio Conceptual* la principal herramienta aprehendida es la Construcción y Recuperación de Conceptos. En las dos ediciones del Taller los participantes manifestaron la utilidad de las técnicas utilizadas para el desarrollo de esta herramienta. Concretamente identifican su valor a partir de que: *propició participación, implicación con la tarea, la práctica de la escucha activa y contribuyó a la clarificación, reelaboración y consenso de supuestos.*

En las *Actividades Prácticas* los participantes de cada edición vivenciaron la creación de grupos pequeños en los que desarrollaron historias, recrearon experiencias y dibujaron situaciones que les permitieron: una mayor intimidad y exteriorización de ideas, conocer experiencias de otras personas, acercamiento al concepto de empoderamiento a través de experiencias emocionales positivas asociadas al área laboral, facilidades para intercambiar experiencias y criterios, aumentar la empatía, rectificar errores, potenciar cualidades y ampliar relaciones y conocimientos para comunicarse mejor.

Entre estas *Actividades Prácticas* la “Representación de un día común de trabajo” y la “Visualización de una Organización exitosa”, constituyeron herramientas de un gran provecho para los participantes lo que se hizo evidente en las conductas asumidas y las expresiones manifestadas. En las dos ediciones 11 participantes las identificaron como las más significativas del Taller porque les permitió: *mirarse por dentro para ver cuáles de nuestras potencialidades debemos utilizar para lograr una organización exitosa... ir organizando las ideas... pensar en un plano práctico... constituyeron el pie para en las IVRE reflexionar sobre el trabajo... tuvimos que ponernos en nuestra organización y ver lo que nos gustaría... hay muchos sueños y es importante porque con eso llegamos a nuestra organización.*

De las prácticas trabajadas en Plenaria, el “Enneagrama” y el “Diálogo Controlado” fueron apreciadas como las herramientas de mayor utilidad para el trabajo en los grupos y organizaciones de procedencia. El “Enneagrama” permitió el autoconocimiento y conexión con los demás, por lo que para el ámbito de los grupos y organizaciones fue reconocida como de inestimable valor para la generación de atmósferas de confianza y confraternidad a partir del respeto por las diferencias. El “Diálogo Controlado” como herramienta permitió identificar y comprender la complejidad de los procesos comunicativos. La proyección por parte de los participantes de su aplicación de forma cotidiana en sus organizaciones de procedencia evidencia la importancia otorgada a la misma.

En las IVRE fue identificada la reflexión como herramienta necesaria y útil, a través de ella se revisaron conductas, acciones, procesos y esquemas mentales. Motivar la generación de espacios para su uso en las organizaciones de procedencia es una de las proyecciones de los participantes.

Estas proyecciones y expresiones reflejan el estremecimiento producido en los participantes a partir de las herramientas aprehendidas en el Taller y las potencialidades que como agentes de cambio pueden ofrecer a sus organizaciones para la revisión de sus procesos y la implicación de sus miembros.

4. Proyección de acciones de continuidad que permitan enriquecer lo aprendido en el Taller e impactar en su organización

Las acciones de continuidad fueron proyectadas a través de las *Actividades de Evaluación*. Para valorar este indicador de impacto analizaremos dicho proceso.

Actividades de Evaluación

La evaluación en el Taller fue sistemática y como ya se ha dicho tiene un carácter formativo. En los espacios de Plenaria [P] está dirigida además, a hacer un balance del Taller y a programar acciones de seguimiento, para ello se destinaron las últimas dos sesiones.

En la primera se realizó la “Recuperación y evaluación del Taller” De forma general los resultados fueron similares en ambas ediciones. Entre las actividades de mayor impacto puntuaron el Enneagrama y las IVRE, seguidas por las actividades en los Grupos Pequeños. En el análisis grupal de estos resultados se constató que las IVRE son apreciadas como una de las actividades más funcional e integral porque además de generar y mover emociones, conduce a la reflexión, en este sentido en algún momento verbalizaron “*Todo lo que hicimos fue a partir de nuestros propios esquemas (disciplina), nadie nos guió y sólo hicimos lo que quisimos y sabemos hacer, no nos preguntamos si al otro le gusta lo que hacemos*”(…) “*se vive... lo importante que es observar a los demás y a uno mismo...*” Las actividades en los Grupos Pequeños generaron una mayor atmósfera de confianza y un espacio para que los participantes se visualizaran como agentes de cambio en sus grupos y organizaciones.

Entre los aspectos a mejorar o que cambiarían fueron reincidentes la apreciación por los participantes de la necesidad de incrementar la cantidad de personas y empresas en el Taller, la distribución de los tiempos de las actividades (la gran mayoría demandan más tiempo para el evento en general), la aplicación del entrenamiento del “Diálogo Controlado” en varias actividades como ejercitación y la revisión de los criterios para la distribución de los grupos.

Todo este análisis puso en evidencia que como logros fundamentales de este proceso de recuperación y evaluación se produjo: una revisión general del Taller que permitió la apreciación de las conexiones entre las actividades desarrolladas, los conceptos construidos, las sensaciones experimentadas y los conocimientos adquiridos en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y expectativas iniciales; y la identificación del Taller como espacio que potencia el crecimiento y la transformación de personas y grupos interesados en mejorar la dinámica de sus organizaciones.

En la última sesión “¿Cómo continuar?”, a través de la técnica del Work Café, se proyectaron acciones de continuidad y para ello los participantes respondieron la pregunta *¿Cómo continuar trabajando con lo aprendido en lo individual/ grupal /organizacional?* Como resultado los participantes de las dos ediciones concibieron, de manera general, un esbozo estratégico de acciones para poner en práctica los aprendizajes alcanzados y para actuar como agentes de cambio en sus contextos laborales específicos.

En el plano individual las proyecciones versaron en: *incorporar la reflexión a sus prácticas cotidiana; respetar más el criterio de los demás; profundizar en los contenidos teóricos vistos en el Taller a través de la relectura de los materiales entregados como insumos, la revisión de las memorias del Taller y la búsqueda adicional de información a través de otros medios; incorporar la práctica del Diálogo Controlado a sus quehaceres diarios para ejercitar fundamentalmente el hábito de la escucha y la retroalimentación; profundizar en la técnica del Enneagrama con vistas a un mayor conocimiento de sí mismos y de con quienes interactúan; practicar el pedir y dar ayuda;*

Romper esquemas mentales y transformar hábitos; y participar en entrenamientos en los que desarrollen habilidades para la interacción.

En el plano grupal proyectaron fundamentalmente: *trasmitir, compartir y aplicar las experiencias vivenciadas en el Taller, específicamente las acciones estarán dirigidas a profundizar más en la retroalimentación, incrementar la participación, potenciar el trabajo en equipo y propiciar espacios para el empoderamiento.*

Para muchos de los participantes las acciones proyectadas a nivel de la organización constituyen retos que hay que asumir de manera activa, osada, y creativa. La replica del Taller y la realización de programas de entrenamientos en las organizaciones participantes es una de las aspiraciones concebidas. En este sentido los términos más usados para llevar a vías de hecho estas acciones fueron: *Capacitar, enseñar, multiplicar, generalizar, trasmitir, viabilizar.* Otra proyección importante es la articulación entre grupos y organizaciones, esta acción se vislumbra como un aspecto de mucho valor para el intercambio de experiencias y conocimientos lo cual a su vez resulta importante para contribuir al mejoramiento del sistema organizacional.

Como evidencias concretas de estas proyecciones se ha constatado:

1. La creación de vínculos entre participantes y entre las organizaciones a la cual pertenecen, que se ha hecho efectiva, por ejemplo, en una red de discusión vía electrónica entre participantes de la primera edición del Taller.
2. Participación reiterada al Taller de representantes de dos empresas (en las dos ediciones)
3. Incremento de la cantidad y diversidad de empresas participantes al Taller
4. La negociación entre nuestro Proyecto y dos de las empresas participantes para el desarrollo de Entrenamientos, de los cuales se concretó una
5. La formalización de un contrato entre CIPS y una de las empresas participantes para el desarrollo de actividades de capacitación.
6. Asesoramiento, por parte de una de las integrantes de nuestro Proyecto, a un proyecto de Responsabilidad Social que desarrollan 3 participantes al Taller

Valoración general de los resultados del Taller

De manera general el Taller genera impactos tanto para los participantes como para los coordinadores.

Para los participantes, en el nivel individual el Taller propició un incremento de la autoestima a partir de la revisión e identificación de potencialidades para la interacción; se entrenaron habilidades para la comunicación, específicamente la escucha empática y la retroalimentación; y se exploraron las diferencias individuales desde la apreciación positiva con vistas a la aceptación propia y del otro/a para la interacción.

En el plano de la organización, el Taller contribuyó a que los participantes visualizaran los aspectos positivos de las situaciones cotidianas que viven en sus espacios laborales. Es importante reiterar que el impacto en este nivel está enfocado en la proyección que realizan los participantes a partir de los aspectos visualizados. Para las organizaciones que participaron en este Taller lo anterior resultó importante, no sólo porque supone el incremento del compromiso con sus instituciones, sino también por la función que como agentes de cambio podrán ejercer en ellas.

Para los coordinadores el Taller supone:

- La elevación del nivel profesional a partir de la ejercitación y desarrollo de habilidades y competencias para la conducción y facilitación de dinámicas grupales
- El incremento y maduración como grupo a partir de la interacción e integración de saberes y métodos de trabajo.
- Elevación del nivel de conocimiento sobre el espacio organizacional a partir de la identificación de informaciones y regularidades de las empresas que participan
- Apertura de espacios para la introducción y aplicación de las investigaciones y resultados científicos

La revisión y ordenamiento de esta experiencia también ha permitido vislumbrar riesgos que pudieran disminuir su alcance, así como las acciones apropiadas para contrarrestar este efecto.

Los riesgos están ligados fundamentalmente a las proyecciones que los participantes realizan sobre sus organizaciones y sus roles dentro de ellas. Por ejemplo, la tendencia casi inmediata de reproducir en sus espacios de trabajo la totalidad o algunos de los ejercicios realizados en el marco del Taller puede ser contraproducente. Para los coordinadores significa estar alerta ante estas manifestaciones para evitar que sin la debida preparación, se ejecuten acciones en las organizaciones que desvirtúen el alcance de esta fase como generadora de agentes de cambio.

La aplicación de métodos, procedimientos y técnicas desvinculados del marco teórico que le da origen y de sus objetivos específicos, puede provocar una brecha insalvable entre lo que se plantea y lo que se practica. Esto es esencial para generar un proceso dialéctico en el que se recojan eventos, situaciones, contenidos, conceptos, valores y las interpretaciones que de ellos se tienen. Por tanto la falta de claridad en este precepto por parte de los participantes devenidos en agentes de cambio, pudiera incidir en que las técnicas que apliquen se constituyan en instrumentos que generen el desestímulo y obstaculicen la participación, por solo mencionar dos efectos.

Al ser este un riesgo difícil de evitar en acciones de esta naturaleza, los coordinadores de este Taller (autores de la metodología) han identificado acciones que pudieran paliar estos riesgos. Como paso previo se podrían delinear, con mayor tiempo y rigor, pautas para seleccionar a los profesionales que participarían de la experiencia. Estas pautas podrían estar enfocadas por ejemplo, hacia la actividad que desarrollan, el área en que se desempeñan, experiencias previas o no, intereses de las organizaciones en que laboran, motivaciones, formación anterior, etc. Su objetivo sería el diagnóstico del nivel inicial con que se cuenta y no la exclusión **a priori**.

Ya en el propio proceso del Taller podría preverse un espacio, que va más allá de su encuadre, para el tratamiento de este asunto y la generación del compromiso de los participantes con los conocimientos adquiridos y las prácticas vivenciadas al estilo de un código de ética. Con posterioridad al Taller sería conveniente el establecimiento de una Red no sólo entre participantes sino también entre estos y los coordinadores que permita dar seguimiento o acompañar cualquier acción de multiplicación.

Aún cuando esto último es uno de los propósitos de la Fase 2 para impactar a nivel organizacional, plantearse como un requisito a nivel individual desde los participantes, puede ser una recomendación válida a tener en cuenta para futuras ediciones del Taller de Empoderamiento y Comunicación o cualquier otra variante que permita alcanzar los objetivos de esta fase.

Bibliografía

Colectivo de Autores (2008) 'Formación para el cambio de las organizaciones. Una metodología para su facilitación. Movilización Progresiva al Cambio'. Informe de investigación, CIPS, La Habana.