

Evaluación de impactos de una acción formadora en organizaciones labores cubanas (561)

Angela Casaña Mata

angelamata@ceniai.inf.cu

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas
Cuba

Maudel Cabrera Ardanás

maudelc@ceniai.inf.cu

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas,
Cuba

Palabras Claves: Desarrollo organizacional; formación; evaluación; impactos; organizaciones laborales.

Introducción

La ponencia alude al posicionamiento teórico- metodológico de la evaluación de impactos y algunos resultados de una acción formadora que transcurre a través del Taller de “Empoderamiento y Comunicación”, que desde el 2007 realiza el Grupo Cambio Humano del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas en Cuba.

El Taller está dirigido a las organizaciones laborales con el objetivo de contribuir a su eficacia y propiciar el crecimiento y bienestar humano, en la consideración que cualquier cambio que se desee lograr solo tendrá éxito desde el protagonismo de aquellos a quienes atañe, en un entorno de interacciones sociales que propicien relaciones de cooperación. Se trabaja el empoderamiento en el entendido de que se trata de un proceso medular para propiciar la transformación individual y social.

El diseño del Taller se enfoca a reconocer que todos tenemos poder, porque tenemos conocimientos, potencialidades, experiencias y empoderarse es reconocer y liberar ese núcleo de poder, mediante el aprendizaje que permita identificarlo y movilizarlo en función de las necesidades, objetivos y visión de futuro, propias y del entorno. Se facilita el empoderamiento tanto para lograr el desarrollo individual, como capacidad para empoderar a otros y crear atmósferas empoderadoras en las organizaciones. La interacción de estos planos deriva en la creación de un ciclo que se retroalimenta y permite el desarrollo de la sociedad.

Los objetivos generales del Taller se orientan a que los participantes elaboren y compartan significado respecto al empoderamiento, vivencien y se sensibilicen

con generar atmósferas empoderadoras, identifiquen y ejerciten habilidades que contribuyan a su empoderamiento y al de otros y proyecten acciones de continuidad para enriquecer lo aprendido.

Se ejercitan las habilidades que permiten el desarrollo de la autoestima, la percepción y consideración de las diferencias individuales, desde la apreciación positiva con vistas a la aceptación propia y la de los demás, la comunicación eficaz y el ofrecimiento y petición de ayuda.

Con arreglo a esta concepción se diseñó el Taller con un carácter vivencial, favoreciendo el protagonismo de los participantes, quienes aportan experiencias y contenidos de su entorno laboral concreto, en condiciones de interacción grupal, estructuradas e inestructuradas, propiciadoras de autococimiento y participación. Por un espacio de 5 días interactúan en un lugar totalmente alejado de sus entornos habituales de trabajo.

El amplio equipo de facilitadores, integrado por profesionales de la Psicología permite que se trabaje en diferentes escenarios de interacción, que transitan desde el diálogo en parejas, pequeños y medianos grupos, hasta sesiones plenarias, para compartir y dialogar sobre los aprendizajes.

Cada año el Taller crece en cantidad y diversidad de participantes respecto a género, edades, profesiones y cargos de dirección, así como en la cantidad de organizaciones laborales que deciden incorporar sus integrantes a la experiencia, lo cual, si bien complejiza la evaluación de sus impactos, más allá del reto que implica evaluar intangibles en procesos complejos, como lo es el empoderamiento, ello constituye un indicador de impacto a tener en cuenta para su evaluación.

Metodología

El marco lógico diseñado para capturar de manera integral el proceso de evaluación, que dé cuenta de los impactos del Taller, partió de la articulación de sus objetivos generales con los específicos de cada una de las actividades que se diseñaron.

Se estableció la línea de base como condición fundamental para estimar el progreso, se identificó la matriz de indicadores para ser captados en una perspectiva temporal y procesal, en el corto, mediano y largo plazo, antes, durante, y después de la realización del Taller.

Se consideró conocer sus impactos en niveles: Reacción, Aprendizaje, Transferencia y Resultados (Kirkpatrick, 1999). La evaluación de los tres primeros, correspondiente a los cambios que ocurren a nivel individual se ha realizado y mejorado progresivamente desde los inicios de los talleres. El correspondiente a Resultados no será objeto de esta ponencia y se refiriere al impacto de la formación sobre los cambios que ocurren en la gestión y calidad de los procesos organizacionales. Este nivel resulta más complejo de evaluar por la existencia de otras influencias ajenas en el comportamiento organizacional, y por el tiempo que debe transcurrir para que los aprendizajes se expresen.

Fueron utilizados diferentes instrumentos como la observación, encuestas, entrevistas individuales y en pequeños grupos, así como otras vías menos

formales como el análisis de contenido de mensajes, que de manera espontánea intercambian los participantes, acerca de sus vivencias al retornar a sus organizaciones. El documento de inscripción aporta características sociodemográficas y expectativas iniciales que son evaluadas por los participantes al concluir el Taller.

Progresivamente se diseñan nuevos acercamientos que permiten identificar con mayor precisión el efecto del Taller en todos los niveles, favorecidos con la incorporación de participantes y organizaciones de manera activa al proceso.

Se trabaja por desarrollar estudios de caso en algunas empresas con amplia y sistemática participación e interés de sus directivos. Incorporar a estos últimos, junto a otros miembros de la organización a la evaluación es un propósito para su perfeccionamiento, al tiempo que se lograría articular nuestra evaluación con las exigencias que hoy tienen las organizaciones cubanas de evaluar sus procesos de formación.

Resultados

La evaluación del impacto de los talleres ha sido una necesidad e interés permanente de sus organizadores y facilitadores. Los niveles de Reacción y Aprendizaje se evalúan de forma más inmediata. El nivel de Transferencia se evalúa en el mediano y largo plazo, aunque desde el propio Taller se proyectan acciones para conocer la aplicación de los Aprendizajes.

Pudo constatarse como línea de base expectativas asociados a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que les permitieran un mejor desempeño en sus organizaciones. La comprensión sobre empoderamiento tiende a ser poco elaborada, desligada de la comunicación. Aunque algunos asocian el empoderamiento a poder, dominio, dirección, toma de decisiones y éxito, otros se refieren a riqueza material o desconocían el término. En todos los casos, se alude exclusivamente al empoderamiento individual. La exploración inicial sobre las habilidades relacionadas con el autoconocimiento y la autoestima, mostraron algunas inconsistencias, aunque también fortalezas y zonas de mejora. Las habilidades para la retroalimentación, para dar y recibir ayuda, prácticamente no fueron identificadas.

La evaluación del nivel de Reacción del impacto de los talleres se ha caracterizado por ofrecer criterios favorables y de interés sobre los ejercicios, identificándose aquellos que se evalúan como los que más han aportado al empoderamiento. De igual forma se constatan elevados niveles de satisfacción asociados al diseño de las sesiones de trabajo, el cumplimiento de los objetivos, el desempeño de los facilitadores y la organización en sentido general. El Taller cumple con las expectativas de los participantes.

En el nivel de Aprendizaje el impacto se ha observado en la mejor comprensión del empoderamiento y la comunicación. Muchas más personas reconocen no solo el despliegue del poder personal, sino también la posibilidad de ayudar al empoderamiento de otros y de generar atmósferas empoderadoras en las organizaciones. Asocian al empoderamiento nuevos criterios como son: conocimientos, autoconocimiento, confianza, autoestima, colaboración y

comunicación. Se reconoce el estrecho vínculo entre comunicación y empoderamiento. Además del salto cualitativo en esta comprensión, también están los aprendizajes vivenciales en términos de fortalezas y zonas de mejora que el Taller ha contribuido a enriquecer e identificar en los participantes.

El nivel de Transferencia comienza a evaluarse con la proyección, desde el propio Taller, de las acciones con criterios de factibilidad. Sobresalen aquellas de multiplicación de la experiencia, a través de contactos con directivos y colaboradores. Otras acciones son: la incorporación en sus prácticas cotidianas (reuniones de trabajo, actividades formadoras, aprovechamiento de espacios comunicativos) de algunos de los ejercicios trabajados, como aquellos que favorecen la comunicación, en particular la escucha atenta, los que propician mayor autoconocimiento y otros que facilitan la socialización de saberes en un ambiente de diálogo y apreciación de las diferencias. En encuentros posteriores a la culminación del Taller ha podido constatarse avances en la aplicación de lo proyectado, aunque también obstáculos relacionados con el contexto, dinámicas laborales y características de algunos directivos, elementos a considerar para la evaluación del impacto y la continuidad del empoderamiento.

Discusión

La evaluación del impacto de los talleres constituye un reto dado el carácter de intangibles de las habilidades que esta acción formadora se propone potenciar. No existe una relación unívoca entre determinado intangible y su indicador. Este último solo constituye una forma de observación indirecta de la realidad, por lo tanto, existe un alto componente subjetivo en la definición de estos indicadores, lo cual es inherente al objeto de estudio (Cuesta y Valencia, 2014). Los niveles de Reacción y Aprendizaje pueden ser evaluados a partir de las respuestas de los propios participantes y las observaciones. El nivel de Transferencia y Resultados requiere una mirada mucho más compleja y holística una vez culminado el Taller.

Por lo general los cambios suelen ocurrir lentamente y la sola adquisición de conocimientos no basta para que estos sean observables y estables, aún más cuando las habilidades a desarrollar constituyen intangibles muy relacionados con rasgos de personalidad. Por esta razón la temporalidad en la aplicación de lo aprendido dependerá de la relación particular entre la interiorización de dichos saberes y las condiciones específicas del entorno para su aplicación.

En el proceso de evaluación del impacto, la participación de los sujetos de la acción formadora es de vital importancia. Conocer en qué medida el Taller cumple con sus objetivos y cómo esto repercute en el desempeño de colaboradores resulta de interés también para las organizaciones. Cada vez más hay que acercarse a los directivos como participantes y como aliados del empoderamiento; sus informaciones sobre las expectativas de la entidad y los criterios de desempeño exitoso de sus colaboradores resultarían muy valiosas. En tal sentido, tanto los que ya han participado en el Taller, otros colaboradores de la entidad y los propios directivos, pudieran aportar nuevos elementos sobre cómo transcurre la transferencia de lo aprendido.

La caracterización de los contextos en los que interactúan los participantes resulta pertinente para conocer el punto de partida de cada organización y sus potencialidades para apoyar el proceso de empoderamiento. Sin desconocer el rol activo del sujeto en la gestión de los cambios necesarios, las experiencias y saberes que ofrece el Taller pudieran encontrar condiciones que faciliten o entorpezcan el despliegue de los aprendizajes necesarios a considerar.

Los principales impactos en el equipo de profesionales que lo facilitan se han expresado en la maduración como grupo, a partir de la interacción e integración de saberes y métodos de trabajo. La profundización del conocimiento de determinadas organizaciones laborales y el establecimiento de sinergias con especialistas, con experiencias en el tema, así como la definición y mayor precisión de los indicadores que faciliten la evaluación de intangibles en su complejidad.

Es propósito del Grupo Cambio Humano lograr un mayor alcance de las acciones de seguimiento al empoderamiento. Estas abarcan desde mantener una comunicación sistemática con los participantes, hasta la realización de nuevas prácticas que sirvan de acompañamiento al empoderamiento individual, contribuyan a empoderar a otros y a generar atmósferas empoderadoras en las organizaciones, estas son algunas de las rutas propuestas.

Bibliografía

Arenas, P., Gonzales, J., Alom, A., y Casaña, A. (1994) *Formación para el cambio*. Informe de investigación. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba.

Cuesta, A., Valencia, M. (2014) *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. La Habana: Academia.

Hernández, A., Tacoronte, Y., Díaz, M., Batista, Y., Martínez, A. (2015) *Diálogo, cooperación intergrupala y cambio en empresas estatales cubanas*. Informe de investigación. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba.

Kirkpatrick, D. L. (1999) *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: EPISE.

Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model - MindTools.com Recuperado el 13 de abril de 2018 de <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>

Seguimiento y evaluación del empoderamiento. Documento de consulta. INTRAC. Recuperado el 10 de enero de 2017 de <https://issuu.com/cecicastillod/docs/00429>

Tacoronte, Y. Rodríguez-Mena, M., Campos, J., Hernández, A., Rodríguez, C., et al. (2008) *Movilización progresiva al cambio*. Informe de investigación. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba.