

# **Dinámica humana y empoderamiento en las organizaciones laborales: experiencias y retos de transformación<sup>1</sup>**

Patricia Arenas Bautista, Maudel Cabrera Ardanás, Yohanna Lobelle Rimada, Maví Pérez García, Claudia Fé Mayo Ramiro y Mario Martínez Morales

## **Introducción**

Las necesarias transformaciones para una sociedad más justa y equitativa requieren comprender la diversidad de los diferentes sujetos integrantes y la búsqueda de impulsar su autonomía y coordinación, ello pasa por la comprensión y acción en función del empoderamiento de quienes están involucrados.

El gran papel de las Ciencias Sociales trasciende el conocimiento de los fenómenos y sus causas, requiere encaminarse a su transformación y por ello debe buscar y facilitar las mejores experiencias que puedan dar lugar a su aparición.

El presente artículo contiene un conjunto de ideas, que investigadores/as del Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) desean compartir sobre un tema crucial para la consideración de lo humano en las organizaciones laborales. Se propone un acercamiento a experiencias realizadas en los Talleres de Empoderamiento y Comunicación (TEC) coordinados y facilitados por el GCH, para la sensibilización de los sujetos (individual, grupal, organizacional y social) con el empoderamiento y con el logro sostenido de una interacción y acciones coordinadas e incluyentes, que suponen la cooperación y el papel activo para alcanzar los objetivos; son talleres que profundizan en la consciencia de sí, promueven el respeto de las diferencias, invitan al mejoramiento de la comunicación humana y la comprensión del papel de la confianza y la empatía.

La sistematización de los talleres realizados y sus logros han mostrado que más allá del deber ser, quienes se interesan por las ciencias sociales y humanísticas deben convertirse en facilitadores/as de los procesos que permiten la emergencia de órdenes sociales que tributen a los derechos universales.

## **Empoderamiento y facilitación de la dinámica humana**

El Empoderamiento es un amplio concepto trabajado desde diversos ángulos, que se ha venido imponiendo en la práctica social. En primer lugar, se requiere definir cómo es comprendido por el GCH. Es preciso comprenderlo como un sistema dialéctico y complejo. Se trata de un concepto que el grupo ha venido construyendo a través de la investigación acción, en una suerte de danza entre

---

<sup>1</sup> Para citar este artículo:

Arenas, P., Cabrera, M., Lobelle, Y., Pérez, M., Mayo, C. F. y Martínez, M. (2024). Dinámica humana y empoderamiento en las organizaciones laborales: experiencias y retos de transformación. En Rodríguez-Mena, M., Rojas, M., Pérez, O., Serrano, A., Llanes, L., Capote, T. y Armas, A. (eds.). *Memorias del Simposio Internacional 40 Aniversario del CIPS* [Multimedia]. Ediciones CiPS, ISBN: 978-959-85018-1-6 <http://www.cips.cu/Publicaciones/articulos>

los principios y presupuestos de partida y lo que la práctica va incorporándole al quehacer mantenido.

Se identifican como las principales dimensiones del Empoderamiento: Empoderamiento del sujeto (ES), Contribuir a Empoderar (CE) y Atmósferas de Empoderamiento Psicosocial (AEP), atravesadas todas ellas por principios y valores que se orientan a la justicia y equidad social. La profundización en el concepto de Empoderamiento ha permitido identificar los componentes y descriptores de cada una de estas dimensiones (Arenas *et al.*, 2021).

A su vez, estas dimensiones fueron operacionalizadas en componentes y descriptores que aluden en el caso de ES, al autoconocimiento, la autoestima, carácter activo, cualidades de interacción entre otros elementos. La dimensión CE por su parte, refiere a aquellos aspectos que pueden potenciarse para contribuir al empoderamiento de las demás personas, siendo al mismo tiempo, indicador y coadyuvante del incremento del poder personal, en función de la cooperación. Pueden mencionarse, la creación de condiciones para la acción conjunta, la facilitación del aprendizaje, entre otras. (Arenas *et al.*, 2022).

Las AEP, se refieren, por su parte, a la generación de aquellas condiciones más propicias para que el empoderamiento emerja y se desarrolle. Esta dimensión expresa el interjuego necesario entre los factores internos (expansión del poder del sujeto individual y grupal) y externos (apuesta organizacional y del entorno por generar espacios empoderadores) para conformar dichas atmósferas.

La investigación-acción ha sido la forma de abordar el trabajo en las organizaciones laborales. En la medida que se logra un acercamiento al objeto de estudio, se comprende su esencia y a su vez se trazan objetivos vinculados al cambio humano que en su devenir aportan nuevos elementos a dicho conocimiento y enriquecen el proceso de transformación. Se crean ciclos en espiral (conocimiento de la realidad – cambio) que colocan a la organización y al equipo de investigación en posiciones cualitativamente superiores, comparado con momentos precedentes del estudio.

Para este fin los/as investigadores/as se insertan en la dinámica de la organización, intentando apreciar la realidad en su movimiento y generando espacios para la retroalimentación recíproca sobre la marcha del proceso y sus resultados. Son los sujetos los protagonistas de los cambios. El acompañamiento del GCH es legitimado por altos representantes de la dirección que a su vez, concuerdan con la forma de este abordaje metodológico.

En el proceso de investigación acción, también se han identificado un conjunto de principios y factores condicionantes, los cuales contribuyen a que pueda impulsarse y diseminarse de manera más efectiva el empoderamiento. Papel preponderante para el empoderamiento lo tiene el acercamiento a las vivencias de los individuos, así como a la delimitación del camino que va de lo individual a lo grupal, organizacional y social y viceversa.

Un papel trascendental lo tiene la comprensión del proceso de facilitación de la dinámica humana, específicamente asociada al empoderamiento. Esto supone la actuación de personas, grupos y condiciones que pueden llevar a la consecución del empoderamiento mediante la construcción conjunta de los diferentes sujetos.

Por dinámica humana entendemos el entramado de interacciones que se produce entre las personas como individuos, entre individuos-grupos, individuos-todo organizacional, al interior de los grupos, grupos entre sí, grupos-todo organizacional; respecto al entorno, personas, grupos o toda la organización con otras organizaciones, grupos e instituciones. En estas interacciones se contemplan tanto las pautadas por la Organización como las

resultantes de la complejidad socioafectiva que acompaña todo lo humano. (Arenas y Rodríguez, 2004, p.29).

La facilitación constituye un rol de suma importancia y quienes lo asuman deben entrenarse adecuadamente, vivenciando y conociendo sus principales funciones. Entre estas pueden mencionarse las siguientes (Arenas y Casañas, 2022, pp. 2-3):

- Reunir información previa a su acción como tal sobre los objetivos del grupo y sus contextos. En la facilitación que nos ocupa ello implica conocer cada uno de los diferentes ejercicios diseñados en el Taller y cuales objetivos se persiguen con su realización.
- Guiar los diálogos del grupo para que se mantenga enfocado en el tema o en la agenda trazada.
- Proveer procesos que ayuden a los miembros a emplear el tiempo eficientemente.
- Ayudar a los miembros del grupo a captar y entender los descubrimientos de sus potencialidades, favorecer los aprendizajes, conocer sus actuales habilidades, así como construir nuevas.
- Proveer retroalimentación a los miembros del grupo de modo que ellos puedan evaluar sus progresos.
- Ayudar al grupo a comunicarse efectivamente.
- Crear un ambiente donde los miembros disfruten una positiva y creciente experiencia mientras trabajan para alcanzar los objetivos. Crear una atmosfera abierta y confiable.
- Ayudar al grupo a acceder a los recursos internos y externos que posee. Las experiencias de vida, sabiduría que frecuentemente emerge en los procesos de diálogos son fuentes de enriquecimiento que los miembros aportan individualmente y que deben ser agradecidos y aprovechados por los demás.

### **Experiencia de los TEC: métodos y condicionantes sociales del empoderamiento**

El medio organizacional se enfrenta a un cambiante y convulso panorama, el cual se complejiza en Cuba dadas las particularidades de nuestro contexto y que surge como una alternativa para fortalecer las organizaciones e incrementar su producción. El Grupo Cambio Humano ha escogido desde su experticia, contribuir a aumentar la eficacia de las organizaciones desde lo humano, en el desarrollo de las personas y sus dinámicas. Partir desde ahí para realizar transformaciones y cambios en las organizaciones y la sociedad es su principal misión.

El Taller de Empoderamiento y Comunicación se viene desarrollando desde 2007 hasta la actualidad, interrumpido solamente por las condiciones que impuso la pandemia de la Covid-19. Este brinda la posibilidad de sensibilizar con el empoderamiento a personas dentro de las organizaciones como un trabajo inicial para que sean sujetos activos de su propio desarrollo, potencien el empoderamiento individual, contribuyan a empoderar a otros y generen atmósferas empoderadoras en sus organizaciones.

Los resultados en estos años arrojan que los participantes luego de pasar el taller logran sensibilizarse con el empoderamiento, siendo ese el objetivo principal de esta acción formativa. Asociado a lo anterior, refieren mayor capacidad de integración, aprendizaje vivencial, la toma de conciencia del aumento del poder personal, aumento de autoestima, mejoría en su comunicación, intención de compartir sus aprendizajes entre otros.

Los TEC han venido creciendo tanto en el número de participantes como en la concepción de su diseño. Han mostrado madurez en su desarrollo y hoy constituyen la acción formativa más

representativa del GCH, por la que muchas organizaciones identifican el quehacer del grupo. Sin embargo en esta evolución se han mantenido como premisas las siguientes:

- Construcción colectiva del aprendizaje vivencial,
- Facilitación de la dinámica humana, tal como se explicaba previamente,
- Propuesta de actividades estructuradas y no estructuradas,
- Interacción en grupos pequeños, medianos y grandes, como una forma de vencer las barreras para la comunicación, generar confianza e integración grupal,
- Evaluación continua del proceso de sensibilización a partir de criterios de participantes y facilitadores/as

En el año 2018 se inicia un proceso de sistematización de la metodología y los resultados de los talleres que arrojó dos informes de investigación (Arenas, *et al.*, 2021 y 2022) que han impactado en la comprensión del alcance del taller y en la identificación de aspectos a mejorar.

El proceso de sistematización desde la investigación-acción tuvo en un autor como Jara (2006) su principal referente. Se realizó una indagación profunda en las distintas fuentes de información: valoraciones inmediatas al concluir el taller, análisis de los post-talleres como acción de continuidad, reportes de personas que habían pasado el taller hacía 2 años o más y el estudio de caso.

Como parte de estas fuentes, se contó con la información de métodos propios del taller como los ejercicios grupales, cuestionarios, entrevistas y la revisión documental de registros escritos, videos, fotografías, mediante guías de análisis creadas al efecto. También se consideraron los registros de la observación participante, respuestas a cuestionarios aplicados a participantes y facilitadores/as, transcurrido un tiempo del paso por el TEC y el análisis de los resultados de un caso de estudio.

Todo ello conformó el proceso de sistematización, que contiene un análisis sobre la metodología del taller y muestra los principales resultados. Dicho proceso en sí mismo constituye un hito en la evolución de los TEC, no solo por alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto, que lo trascienden e impactan en la labor del GCH en general, sino también por permitir identificar, entre otros hallazgos, lo que se ha denominado factores condicionantes para la sensibilización con el empoderamiento (FACSE).

En este sentido, asociado al empoderamiento se ha profundizado no solo en sus componentes, descriptores y conductas asociadas, sino que también ha identificado algunos condicionantes de dicho proceso a nivel individual grupal y organizacional, que con una adecuada gestión, incidiría favorablemente en transformación social basada en principios de justicia y equidad.

El hallazgo de estos factores condicionantes indica que no son elementos visibles, algunos son consecuencia del diseño consciente de las sesiones de trabajo y otros salen a la luz en virtud de analizar las características de quiénes interactúan. Estos factores emergen como elementos que permiten a las personas reflejar lo que logran con las acciones de facilitación de la dinámica humana que coordina el Grupo Cambio Humano y se ha podido determinar que tienen diferentes agrupaciones.

Entre estos factores se encuentran: la creación de espacios y estímulos al diálogo interpersonal y grupal; la construcción de conocimiento a través de las vivencias, el intercambio, las diferencias, entre otros aspectos y su presencia en los distintos ámbitos estudiados, así como las claves para contribuir al ejercicio de los derechos de todas las personas a partir del empoderamiento de individuos, grupos y organizaciones.

Para mostrar el alcance de los FACSE y su vínculo con elementos de la dinámica humana, pueden ponerse los siguientes ejemplos (Arenas, *et al.*, 2022, pp. 149-150):

Asociados al clima psicológico de los talleres:

- Ambientes libres con bajo nivel de críticas e imposiciones
- Condiciones de seguridad personal y expresión individual
- Exploración individual y expresión individual de ideas, sentimientos y emociones
- Combinación de la reflexión individual, el diálogo interpersonal, en grupos pequeños y en plenaria
- Reconocimiento de la necesidad de tiempos para la reflexión y la recreación

Asociados al aprendizaje vivencial:

- Reconocimiento de la apreciación de las otras personas que contribuye al reforzamiento del autoconocimiento y la autoestima
- Construcción de conocimientos a través del intercambio, las vivencias y las diferencias
- Favorecimiento del autocontrol emocional
- Reconocimiento de la necesidad de dar y pedir ayuda
- Posibilidad de aprender de otras organizaciones laborales
- Constatación de la sinergia
- Acercamiento a la incertidumbre

Asociados al desarrollo de habilidades:

- Comprensión y práctica de la escucha, la emisión de mensajes, la recepción y ofrecimiento de retroalimentación, la indagación, la apreciación positiva, la cooperación
- Profundización en las habilidades y su papel en la interacción humana (dependencia del entrenamiento para formarlas y mejorarlas).

Generar relaciones de confianza en la comunicación constituye un aspecto clave para el trabajo en las organizaciones. Pueden destacarse en este sentido, dos elementos que resultan fundamentales: el papel de la facilitación de la dinámica humana, en tanto estas transformaciones deben ser guiadas, apoyadas en métodos de desarrollo organizacional y la apuesta por niveles de interacción que van desde la reflexión individual, pasando por intercambios en grupos pequeños, medianos y grandes.

Este proceso de sistematización arrojó otros aprendizajes, algunos de estos, relacionados con la profundización conceptual y metodológica en el tema del empoderamiento; el reconocimiento de un sujeto organizacional más allá del individuo y el grupo; la prevalencia de impactos vinculados con el taller tanto en participantes, como en facilitadores/as demostrando el poder de la vivencia para afianzar saberes; la necesidad de continuar trabajando en la operacionalización de las dimensiones y en especial de aquellos elementos relacionados con el sistema de valores afines al empoderamiento, que se declaran en el taller.

Todos estos aprendizajes y otros, constituyen insumos importantes para incorporar mejoras a los TEC en cada edición. De hecho, tanto en 2022 como en 2023, ha podido constatarse el valor de la sistematización realizada, alcanzando nuevos niveles de desarrollo tanto en la organización, diseño, evaluación y análisis de estos talleres.

## **Educación y desarrollo de la dinámica humana**

Los desafíos que la sociedad actual pasan necesariamente por la comprensión de una realidad dinámica, personas cada vez más interconectadas y problemáticas que en muchas ocasiones, rebasan las fronteras de los países. Tradicionalmente los sistemas educativos desde los niveles primarios han basado su enseñanza en los distintos elementos de las ciencias y sus métodos, dejando en otro plano el desarrollo de habilidades humanas requeridas para la interacción social.

Los retos que enfrenta la humanidad tienen en su base la necesidad de potenciar el componente humano en pos del desarrollo social. Tal como se ha hecho en los TEC, las acciones de sensibilización y cambios deben permitir el despliegue activo del poder de los distintos sujetos que participan. Debe entenderse el ámbito educativo en su verdadero alcance y complejidad, para potenciar las transformaciones necesarias.

Los cambios a escala global, aquellos que se generan dentro de las fronteras del país y la complejidad creciente de los retos a asumir, demandan una mayor calidad en las interacciones que favorezcan vínculos de cooperación entre las personas.

Estas habilidades, esencialmente humanas, están relacionadas con la comunicación, la empatía, la capacidad de dar y recibir ayuda, la autoestima, la generación de atmósferas de confianza, entre otras. Las mismas pueden ser favorecidas desde la educación a todos los niveles y en diversos ámbitos sociales, pero su verdadero alcance se relaciona con una posición activa de las personas hacia la transformación individual y del entorno.

En este sentido resulta pertinente considerar algunas las bases epistemológicas del enfoque histórico cultural. Al decir de Vygotski (1982)

(...) el psiquismo humano se forma y desarrolla en la actividad y la comunicación, destacando los beneficios cognitivos y afectivos que conlleva el aprendizaje grupal como elemento que establece un vínculo dialéctico entre el proceso educativo y el proceso de socialización humana. (Vygotski, 1982, p. 48)

Al respecto la noción de zona de desarrollo potencial, entendida como la diferencia que se produce en la persona entre el desempeño individual y aquel estimulado y acompañado por un colaborador, resulta una condición necesaria, pero no suficiente para abordar la dinámica humana en su complejidad.

El reconocimiento, aceptación y gestión de las diferencias individuales en los espacios educativos, debiera constituir uno de los pilares para favorecer el desarrollo humano. Al mismo tiempo, lograr un verdadero equilibrio entre la reflexión sobre lo que se aprende y la aplicación de dichos conocimientos en los disímiles contextos. De tal forma que la construcción de los nuevos saberes fluya de manera activa y colaborativa.

En este sentido el maestro, se concibe como un “co-pensador del grupo” más que en transmisor de conocimientos (Fariñas, 2005), con ciertas analogías con el rol de la facilitación. Contribuyendo, asimismo, a la generación de un clima propicio para el desarrollo integral de la personalidad. En una relación dialéctica en la cual todos los actores del proceso educan y se autoeducan.

Las organizaciones laborales, constituyen también espacios de aprendizaje y desarrollo permanente. En la medida que se logre la adquisición de saberes desde la vivencia, se empleen diversos métodos de desarrollo organizacional y se potencie el rol de la facilitación; se amplían las posibilidades de transferir esos conocimientos a disímiles ámbitos de la sociedad y en particular a la propia organización que contribuyó a la formación.

La educación tiene como fin último el desarrollo de las personas. Sin embargo, este desarrollo, no obedece unívocamente a un proceso formativo o a determinada influencia educativa, con lo cual la relación entre educación y desarrollo no es lineal. En este vínculo debe verse como el aprendizaje, no como la simple adquisición de conocimientos, habilidades o normas sino que estas tienen una implicación afectiva un sentido personal para el sujeto que aprende.

La mirada compleja a los procesos educativos en todas las esferas de la vida, constituye una necesidad. En esta se articulan, el reconocimiento de niveles de partida de los sujetos que participan, la consideración de los tiempos en procesos de cambio humano y las aproximaciones sucesivas a la dinámica humana en sentido general en sus distintas manifestaciones.

Un referente en esta comprensión compleja de lo que debe ser la educación del futuro la aporta Edgar Morin (2021). Algunos de sus pilares (Morin, 2021) para una educación humana transversal a los distintos espacios de socialización son:

- Generación de un conocimiento capaz de aprehender los objetos en su contexto, sus complejidades, sus conjuntos.
- Mostrar lo común indisoluble entre la unidad y la diversidad de todo lo que es humano.
- Enseñanza no solo de las certezas sino también de las incertidumbres. Así como, principios, estrategias para afrontar, los riesgos, lo inesperado, lo incierto.
- Enseñar la comprensión. Esta es al mismo tiempo medio y fin de la comunicación humana. *“El planeta necesita comprensiones mutuas en todos los sentidos. El desarrollo de la comprensión necesita una reforma de las mentalidades.”* (Morin, 2021. p. 21)
- Enseñar la ética del género humano. No con lecciones de moral. Lo humano es al mismo tiempo, individuo, parte de un grupo, de una sociedad. *“Todo desarrollo verdaderamente humano debe comprender el desarrollo conjunto de las autonomías individuales, de las participaciones comunitarias y la conciencia de pertenecer a la especie humana.”* (Morin, 2021. p.22)

La educación de la dinámica humana constituye una apuesta necesaria tanto en el ámbito escolar como en las organizaciones laborales. El reto está en sustentar este proceso en valores que promuevan vínculos de cooperación entre las personas y pongan el foco en logros que redunden en mejoras para la sociedad cubana.

## Conclusiones

El quehacer del GCH en su trabajo con las organizaciones laborales, muestra un camino para contribuir a la transformación social. Este esfuerzo encuentra en los TEC, la acción formativa más representativa del grupo. El proceso de sistematización de la metodología y los resultados de los talleres validan su pertinencia para el logro de la sensibilización con el empoderamiento en las personas que han participado. A su vez, se alcanzó el objetivo de extraer lecciones aprendidas para mejorar la experiencia.

Asimismo, esta acción y otras desarrolladas por el grupo, llaman la atención sobre la necesaria consideración del componente humano en las organizaciones a la par de lo económico o tecnológico, que resultan igualmente importantes. En este sentido, se resalta la relevancia y necesidad de la facilitación de procesos en las organizaciones y se ofrecen algunas buenas prácticas que deben estar presente en el desempeño del rol.

En el quehacer del GCH, la investigación-acción se erige como el modo por excelencia de abordaje de esta realidad organizacional. Desde sus preceptos, no solo se ha contribuido al cambio humano

en varias organizaciones. La sistematización de los TEC, da cuenta asimismo de personas sensibilizadas con el empoderamiento en términos de mayor autoconocimiento, concientización de aspectos relacionados con la autoestima, reconocimiento de diferencias individuales, disposición a actuar en consonancia con el empoderamiento, etc. También los equipos de investigación-facilitación han crecido en el proceso, muy a tono con la metodología asumida.

La educación de la dinámica humana entraña, entre otros elementos, el entrenamiento de habilidades para la interacción social que hoy están en la base de muchos de los retos de la humanidad. Este proceso debe comenzar desde edades tempranas aunque la organización laboral puede ser también un espacio desarrollador en este sentido. En línea con lo anterior, constituye una ruta de continuidad del estudio la facilitación de la dinámica humana para el empoderamiento en las organizaciones. De esta forma, la profundización en categorías como cooperación, confianza, compromiso, trabajo en equipos, cultura organizacional, entre otras, mucho aportaría a la visibilización y transformación de esta problemática.

## Referencias

- Arenas, P. y Rodríguez, C. L. (2004). *Cambio Organizacional: Un enfoque desde lo humano*. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- Arenas, P., Cabrera, M., Martínez, M., Piedra, A. M., Álvarez, R., Mayo, C. F., y otros. (2022). *Sistematización de los resultados de los Talleres de Empoderamiento y Comunicación y su seguimiento durante el período 2007-2017*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P., Tacoronte, Y., Cabrera, M., Piedra, A., Casaña, Á., Barrios, I., y otros. (2021). *Metodología de sensibilización con el Empoderamiento*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P., y Casañas, Á. (2022). *Una guía para la facilitación de grupos*. La Habana.
- Fariñas, G. (2005). *Psicología, Educación y Sociedad. Un estudio sobre el desarrollo humano*. Ed. Félix Varela.
- Jara, O. (2006). *Guía para sistematizar experiencias*. [https://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0813/6\\_UIC\\_GUI.pdf](https://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0813/6_UIC_GUI.pdf)
- Morin E. (2021): *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. En <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378091>
- Vygotsky, L. S. (1982). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. Editorial Científico Técnica.