

Impulso a la sensibilización con el Empoderamiento¹

Patricia Arenas Bautista

Introducción y finalidades de los talleres

El Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) busca contribuir con la sociedad cubana en sus múltiples desafíos. Tiene un doble propósito en las Organizaciones: apoyar su eficacia desde la Psicología y el Desarrollo Organizacional e impulsar su mejoramiento humano. A partir de ambos busca favorecer e impulsar la comprensión y la actitud de actuar por el ideal de una sociedad más justa y equitativa, proactiva hacia su entorno.

Las organizaciones laborales más eficaces, con mayor productividad y beneficio económico pueden aumentar el bienestar de toda la población, gracias al carácter socialista y consecuente política del Estado cubano en la distribución de las riquezas. El GCH realiza su labor a través de la investigación acción. Facilita procesos reales de las organizaciones para propiciar la construcción colectiva entre sus diferentes actores. A posteriori, sistematiza los conocimientos y prácticas para devolverlos a sus actores en el ámbito empresarial, así como para develar en el ámbito académico la intrínquis, procesos y momentos vinculados con el cambio.

El mejoramiento de las organizaciones puede comenzar por factores de diversa índole: estructurales, económicos, tecnológicos, etc., e irradiarse a los restantes. La creencia general existente declarada o no, considera que es suficiente enfocarse y empezar por cambiar estos factores y que ellos llevarán *per se*, al salto necesario de la eficacia. En el imaginario social, suele concebirse al factor humano como una resultante (más bien mecánica) de esos movimientos.

Por el contrario, el GCH sostiene que los seres humanos no son recursos, son los sujetos de todos los procesos y constituyen un potencial de cambio, tanto para acompañar los factores mencionados, como para posibilitar que su desarrollo pueda generar la eficacia. Este desarrollo debe encaminarse a la vez, al fortalecimiento individual personal, las habilidades para comprender e interactuar con otras personas y el fortalecimiento de su dinámica humana, su conversión en un eje o apalancamiento para las transformaciones.

La participación y la cooperación se revierten en el logro de la sinergia desde la diversidad, están en la base del cambio de mentalidad y es preciso impulsarlas, mirar hacia una Cultura de Cooperación. Conllevan que los individuos, grupos y el todo organizacional asuman un papel más activo al colocarse como conductores de todos los procesos (dirección, organización, planeación y control de las acciones ejecución y sistema de distribución de los beneficios resultantes). Los sujetos (individuos, grupos y organizaciones) deben comprender y sentir que pueden realizarse, que se integran los objetivos colectivos e individuales, que el sistema de valores propicia el bienestar colectivo y se es consecuente con la definición de un Socialismo Próspero y Sostenible. Su resultante es el aumento del compromiso con su Organización y Sociedad

¹ Para citar este artículo:

Arenas, P. (2024). Impulso a la sensibilización con el Empoderamiento. 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 procesos de la dinámica humana deben ser considerados de manera circular, la relación de cambios entre los niveles macro (sociedad y organización) y micro (grupo, individuo). Requieren de un liderazgo abierto y facilitador del aprendizaje en todo el sistema, para desarrollar y hacer compartida una visión de futuro deseable y de los caminos para lograrlo. Por todo ello, el GCH se enfocó en sembrar y posicionar la necesidad del proceso de Empoderamiento² como vía de incitar su conocimiento, sensibilización e implicaciones y situarse como base del cambio de mentalidad. Para diseminarlo como semillas en las organizaciones, concibió y comenzó a realizar anualmente desde el 2007, los Talleres de Empoderamiento y Comunicación (TEC)

Los TEC no fueron diseñados *a priori* como una actividad investigativa, se identificaron y construyeron algunos ejercicios, desde la práctica con el desarrollo organizacional, para atraer a participantes provenientes de diversos lugares, estremecerles y despertarles la inquietud a través de sus propias vivencias³ sobre el Empoderamiento. Buscan hacer comprender su significado y posibilitar la necesidad y acción en consecuencia, de manera que cuando retornen a su organización puedan potenciar el cambio de las organizaciones desde el aspecto humano. Se estimula a los/as participantes a que se comprendan como sujetos activos de su propio desarrollo y de la realidad circundante, se les inicia en la inquietud de la necesidad y posibilidad paulatina de generar Atmósferas Psicosociales Empoderadoras.

Dados los aprendizajes, logros y resultados de cada año, se fue avanzando en el perfeccionamiento de los talleres. En el 2018 se concibió el proyecto “*Empoderamiento, Comunicación y Cambio Organizacional*” para reunir y organizar toda la información acopiada sobre la realización y resultados de los Talleres por más de 10 años. Por su volumen, se dividió la sistematización de la información en dos resultados científicos: 1) la descripción de su metodología y 2) la muestra del alcance, valoración de sus efectos y efectividad. Ambos resultados son de constante interrelación y retroalimentación. Se invita a leer otro artículo de este volumen sobre el segundo resultado científico. Baste señalar aquí, que dado lo que se referencia en ese segundo artículo, se constató la validez de la metodología descrita como vía de impulsar el cambio en la dinámica humana.

El primer resultado enfoca como objetivo general de la sistematización, “formalizar, describir y reflexionar sobre la metodología para sensibilizar hacia el Empoderamiento”. para significar lo principal de la metodología y poder posteriormente impulsar su diseminación.

El objetivo general derivó en describir sus objetivos específicos y ejes⁴:

- 1) Estructurar, integrar y enriquecer los principales conocimientos teórico-conceptuales y prácticos en la base de los Talleres.
- 2) Conceptualizar el proceso de Empoderamiento para el GCH

² Llámase aquí la atención sobre lo poco conocido del término de Empoderamiento en el país en aquel momento y la unión que se hizo en el título al concepto de Comunicación para hacerlo más llamativo como taller.

³ El concepto de vivencia es ampliamente utilizado en el resultado de investigación a que refiere este artículo y se van indicando algunos de sus significados. Se transmite la idea de que las personas puedan conocer e identificar rasgos y características psicológicas que se les han ido conformando a partir de sus relaciones complejas con el entorno. Estas vivencias son una expresión también, de los procesos afectivos, están unidas al “Sentido personal” que acompaña el proceso de interiorización del entorno.

⁴ Eje de sistematización, un hilo conductor que atraviesa la(s) experiencia(s), referida(s) a los aspectos centrales que nos interesan sistematizar en este momento. (Jara, O.)

- 3) Describir la historia de los TEC y su Logística. Ejes:
- 4) Normalizar el diseño, los ejercicios y su sistema de evaluación del Taller.

La sistematización de la información

Comenzó a partir del 2018, se definió revisar y analizar la información de los talleres desde el primero en el 2007 hasta el realizado en el 17. De inicio se organizó la información de cada año y se revisó la literatura sobre el proceso de sistematización.

Es grande el volumen de la documentación que se había conservado por años: documentos, correos, relatorías por ejercicios, evaluaciones, reuniones previas y post-taller de los equipos de facilitación, audios, videos⁵ y pancartas elaboradas. Se hacía difícil orientarse en todo el proceso y estructurar la mejor manera de describirlo. Puede considerarse como un resultado en sí mismo, toda la recopilación y estructuración alcanzada según cada taller anual. Es muy buena esta base de datos para actuales y futuros proyectos de investigación que el GCH se propone, puede potenciar y reactualizar el análisis y la reflexión sobre los procesos sociales.

Revisar la literatura sobre sistematización implicó múltiples discusiones de grupo respecto a las concepciones, los componentes del resultado, los procedimientos para organizar y analizar la información, así como la repartición de las tareas. Convergía también que algunas de las personas integrantes del proceso, eran miembros del Equipo de Facilitación (EF) de los talleres desde sus inicios, mientras que otras, recién se habían incorporado al GCH.

La conciliación de tanta diversidad enlenteció el proceso, aunque también lo enriqueció y es ejemplo de una construcción en equipo, colaboración, discusión de conceptos y vías de abordaje. Junto con ello, el GCH necesitaba reestructurarse y continuar realizando otros talleres y tareas de sus planes de trabajo, entre éstas, la continuidad de los TEC anuales a partir del 2018.

En el 2020 comenzó la pandemia del Coronavirus y el aislamiento, con diversas etapas entre el 2020 y 2021, había nuevas variaciones en la composición del equipo de investigación⁶ que llevaron a una serie de ajustes para la continuidad del trabajo⁷. Su señalamiento aquí, invita a la reflexión en el tiempo de cómo los trabajos emprendidos por equipos de investigación, durante un cierto período de tiempo (este era inicialmente concebido para tres años), conllevan a su vez aspectos de dinámica de las relaciones humanas, cuyos efectos no son considerados suficientemente en la metodología de investigación, dado su carácter de activos intangibles. Para las Ciencias Sociales, el reto está en remarcar su incidencia y considerarles más allá de imprevistos, son elementos constituyentes del proceso de investigación social.

Se revisaron diferentes metodologías para sistematizar la información (Jara, 2006; Antillon, 1995; Ghiso, 2011, entre otros), se coincidió en que, *la sistematización puede ir más allá de generar conocimientos de la realidad y compartirlos, también constituye un medio para transformarla, si*

⁵ Tuvieron que transcribirse cierto número de videos y audios.

⁶ Ya para ese momento habían salido dos de las personas grupo de investigación (miembros de plantilla del GCH de reciente incorporación) que no eran miembros del EF de los talleres. A la vez, se habían incorporado al grupo, cuatro nuevas, quienes no habían participado aún en los talleres.

⁷ Entre las más significativas fueron, por un lado, la comunicación a través del teléfono con los diversos integrantes del equipo de investigación. También, la realización de entrevistas individuales por escrito de quienes habían participado en los talleres (tanto participantes, como facilitadoras) a través del teléfono, ello conllevó ubicar a cada una de las personas para enviarles y recibir las entrevistas vía correo electrónico.

se es coherente con esa realidad y se logra su coherencia interna, esto es, entre sus fines y medios (Antillón, 1995).

Se utilizó como más idónea para el objetivo general de la investigación, la guía planteada por O. Jara (2006), cuyos principales momentos metodológicos son:

el punto de partida; las preguntas iniciales; la recuperación del proceso vivido; la reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó? y los puntos de llegada. La información analizada y reflexionada se fue describiendo acorde con ellos. Su utilidad para guiar el proceso y profundizar en la esencia de la sistematización se patentizó con los numerosos acercamientos y construcciones según se discute y avanza (una es la comprensión de estos momentos de la guía, al iniciar la investigación y otra, al terminar la escritura). El proceso de escritura es de un constante acercamiento en espiral al objeto que se pretende abordar.

La sistematización de la información efectivamente, aportó un mayor conocimiento del proceso de sensibilización de las personas sobre el Empoderamiento y su concepción evidenció que el alcance y eficacia de los talleres era superior al que inicialmente se pensaba como posible, dada su duración de sólo 4 días efectivos. Se obtuvieron conclusiones significativas sobre el proceso de la Dinámica Humana.

Conocimientos teóricos y prácticos en la base de los talleres

La base teórico práctica de la estrategia del GCH se ha ido construyendo por aproximación sucesiva y constante. Esta concepción ha implicado el diseño de un modelo propio teórico-metodológico. Está implícito en todo el trabajo realizado, se han descrito algunas de sus partes en los diferentes resultados desde los años 90. Se considera basado en la Investigación Acción y está en constante perfeccionamiento. Esta tabla muestra sus principales componentes:

Bases conceptuales	Experiencias de Inv. Acción	Práctica de cursos y talleres
Psicología General y Social con base en la Filosofía dialéctico materialista	Elaboración de plataforma programática “Formación para el Cambio”	Diseño y ejecución de: Talleres a miembros de Organizaciones sobre Liderazgo y Participación.
Psicología Social de las Organizaciones	Métodos del Desarrollo Organizacional.	Cursos cortos y Talleres para Psicólogos/as de Organizaciones Laborales
Enfoque de la Complejidad	Concepción p/ el abordaje de Investigación-Acción y la facilitación de procesos en Organizaciones: Cambio, Equipos de Dirección, Perfeccionamiento Empresarial, Participación, Tejido Interactivo, Comunicación,	Impulso, diseño y autoaplicación de Comunidad de Aprendizaje s/ Indagación Apreciativa. Participación en eventos y talleres nacionales e

	Intergrupos.	internacionales.
--	--------------	------------------

Las bases conceptuales se representan en interconexión y tributo constante entre una Psicología General con base materialista dialéctica, la Psicología Social de las Organizaciones y el enfoque de la Complejidad. Han llevado a la búsqueda de contribuir con el cambio de las Organizaciones desde lo humano. Reconoce el carácter activo y social de los sujetos, sus diferencias según sus condiciones internas, el sistema de condiciones, relaciones e interconexión en que se desarrollan para el cambio y mejoramiento de las organizaciones. Plantean el juego continuo de doble vía del cambio de los individuos, los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Se ven las organizaciones como sistemas abiertos y complejos en continua interacción con el entorno y “en cambio”. Lo humano es en sí mismo un “blanco de cambio”. Para cambiar la mentalidad, aumentar la eficacia, es imperativo realizar acciones dirigidas a conocer e impulsar la dinámica de la interacción humana como otro subsistema, requiere considerar espacios y condiciones para que las personas puedan expresarse desde sus diferencias sociales y psicológicas.

Los cambios en la manera de pensar y actuar constituyen procesos complejos que no ocurren de manera lineal e irreversible, más bien hay una tendencia a oponerse a ellos y mantener las viejas maneras de asumir la realidad y comportarse.

Los entrenamientos en sensibilidad juegan como talleres de movilización de la dinámica humana al tributar al doble objetivo de aumentar la eficacia y el crecimiento psicosocial humano. Llamamos la atención a la necesidad de superar el enfoque que limita el papel de la Psicología en las Organizaciones a los procesos de selección, evaluación, salud y capacitación. Ella debe asistir y facilitar desde la dinámica humana de los procesos productivos, los de dirección, planificación estratégica, de ejecución, mantenimiento, comunicación y marketing, entre otros.

Las connotaciones del enfoque complejo para profundizar la representación conceptual en el acercamiento y trabajo con las Organizaciones precisa de un enfoque transdisciplinario, con una comprensión de la realidad como multicausal y tridimensional para el análisis de las relaciones base-superestructura. Suponen el acercamiento progresivo a la realidad en su contexto y tiempo, sin pretender establecerlo como un carácter universal de lo estudiado y obtenido.

La representación mental conceptual debe combinar la necesidad de estabilidad con la flexibilidad, de la acción, de los fenómenos lineales y los no lineales, y que las causas y efectos no siempre coinciden en el tiempo. Cuando se habla de cambio tienen que considerarse diversos momentos, en algunos puede que no se vea de manera tangible el movimiento y por el contrario, debajo estén actuando y moviéndose diversas fuerzas, con distintas intensidades y sentidos que emergerán en un momento determinado (externamente aparecen como avances y retrocesos, pero en realidad son un proceso único para el cambio de la Organización⁸).

Hay una danza entre los conocimientos de partida y sus modificaciones gracias a la práctica, la transformación constante, la apertura y cierre continuo de ciclos, la incorporación de lo cambiado

⁸ La concepción fidelista de una Revolución comenzada en el 1868 puede verse como un ejemplo de asumir la Revolución como proceso de cambio del sistema, de la búsqueda de autonomía como nación, pero además con los mejores ideales de equidad y justicia enarbolados por José Martí y otros líderes sobre el florecimiento de la nación cubana, y todo ello con retrocesos y avances a lo largo de los más de 150 años.

en la manifestación del objeto de estudio, el logro de diferenciar el sentido de enfocar *al “ser”* como *el “estar siendo”*.

Aumentar la capacidad para lidiar con la incertidumbre producida por la no linealidad de las causas y efectos, así como también por el movimiento constante del entorno natural y social por un lado y de los sujetos por otro.

Desde estos conceptos y en consonancia con el interés por impulsar los procesos de cambio en las organizaciones, al unísono con los procesos de investigación, el GCH en primer lugar, se planteó una plataforma programática para actuar en las organizaciones laborales (Arenas et al. 1994). A esta plataforma la llamó “Formación para el Cambio” y la misma, sentó las bases para su quehacer. Con el decurso del tiempo, fue plasmando en resultados científicos, otros diversos conceptos que hoy son parte de su enfoque al estudiar y realizar acciones para la dinámica humana en las organizaciones.

La orientación a la investigación acción implicaba acercarse a las organizaciones a facilitar procesos que le rindieran aportes concretos. Para ello, estudió y utilizó diferentes métodos de desarrollo organizacional. Según iba actuando en las mismas, escribía los principales aprendizajes y los devolvía a sus interlocutores, a la vez que iba escribiendo los diferentes resultados científicos.

Si bien, para la descripción en la tabla se expone linealmente lo realizado, en verdad, ello todo ha sido resultado de una constante profundización teórica y experimentación en diversos lugares y tiempos. Ha condicionado una forma *sui géneris* de conocer y hacer. Aportó y aporta seguridad de manera creciente para comenzar a realizar los talleres en las organizaciones y finalmente propició el concebir y lanzarse a los TEC.

El principal objetivo de los talleres era expandir la sensibilización con el Empoderamiento. Es decir, una siembra, un impulso para que las personas comprendan y sientan esencias del Empoderamiento y puedan regresar a las Organizaciones como potenciales portadores. A través de iteraciones sucesivas por diversas vías, podrían emerger nuevas configuraciones.

Por supuesto, a la acción del Taller deben seguir nuevas acciones para el cambio humano. Todo ello debe ocurrir en el tiempo con diversos momentos de entrada y salida, como un proceso de desarrollo en espiral, en virtud de saltos y brincos mayores y menores, en diversas unidades de tiempo. Mientras mayor sea la cantidad de acciones y su intensidad, más rápidamente podría extenderse al todo Organizacional. El logro de Organizaciones con un Empoderamiento superior pudiera convertirse en ejemplo para otras.

Conceptualización del Empoderamiento

Desde el inicio, el verdadero interés era trabajar el Empoderamiento, la Comunicación es uno de los procesos más importantes (aunque no el único), que lo atraviesa. Por ende, se añadió “Comunicación” como parte del título del Taller, pues había poco conocimiento en el país del concepto, e incluso del vocablo Empoderamiento y se aprovechaba la necesidad, bastante extendida y verbalizada, sobre las dificultades y poca comunicación entre las personas.

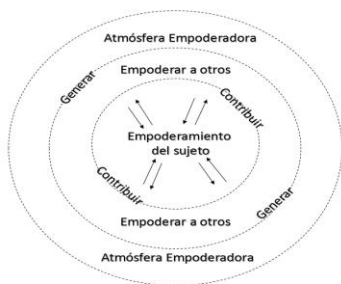
Cuando se comenzaron a hacer los talleres en el 2007, muchas personas y entidades sobre lo que quería decir la palabra Empoderamiento, incluso en el ámbito académico. Hoy es una palabra ampliamente aceptada y utilizada. Para el propio Equipo de Facilitación (EF) no había un total consenso. Puede considerarse un logro de la metodología, su definición sintética actual con

matices propios. Su significación descansa en tres condiciones concretas: 1) el abordaje desde el inicio de los TEC como un proceso que trasciende lo individual; 2) su mejoramiento a través del tiempo, gracias a la práctica y reflexión en los Talleres; 3) el enriquecimiento que ha emergido del proceso de sistematización realizado.

La riqueza de su definición posiciona al grupo en condiciones óptimas para impulsar su utilización en diferentes espacios empresariales, comunitarios y gubernamentales, en función de contribuir modestamente a su mejoramiento.

El GCH entiende específicamente el concepto de Empoderamiento como un proceso sistémico que vincula el poder de las personas y grupos a una Atmósfera Psicosocial, es decir a condiciones creadas en las organizaciones que den lugar al aumento de ese poder y de las posibilidades de interacción humana. Lo cual debe tributar a la eficacia organizacional. Elemento distintivo de esta concepción es la búsqueda del poder siempre enfocado a valores humanos que unen la satisfacción individual con la satisfacción colectiva. Se considera el Empoderamiento en tres dimensiones: del Sujeto, de la Atmósfera Psicosocial y de la Contribución al “otro”.

Como proceso, no es algo que se alcance de una sola vez y quede fijo, se trata de un crecimiento en espiral que responde a sucesivas gradaciones, en función de la constante superación, objetivos a alcanzar, visión de futuro y cambios del entorno.



Las dimensiones están estrechamente interrelacionadas: “Empoderamiento del sujeto (ES)” el cambio de adentro hacia afuera de los *sujetos* individual, grupal y organizacional (y viceversa), de la Atmósfera de Empoderamiento Psicosocial (AEP)”, es decir, la creación de un conjunto de condiciones que propicien alcanzar el empoderamiento del sujeto desde sus condiciones diversas iniciales. Se asume que siempre los sujetos tienen un poder, es preciso que lo identifiquen y se facilite su despliegue a través de condiciones que se crean para potenciar la confianza, la interacción dinámica entre todas las personas y la obtención de mejores resultados al coordinar las acciones. Las diferencias personales son vistas y utilizadas para aumentar el rendimiento, el resultado de la coordinación va más allá de lo que sería la suma de la acción individual (la sinergia) y facilita una comprensión mutua.

La tercera dimensión, “Contribuir a Empoderar (CE)” enlaza las dos anteriores y produce, se asocia con la comprensión y necesidad de que el crecimiento del poder se enfoque como un logro conjunto en función del aumento de la justicia y equidad social como resultado de la cooperación, y del crecimiento sostenible, dado por la construcción de redes donde se fomenta la autonomía y progreso de todos los sujetos. Una vez vivenciado e identificado el poder del sujeto y cómo se produce, es posible actuar sobre las situaciones y condiciones para que otras personas también

puedan hacerlo por sí mismas, no como un acto de imposición, sino a través de la creación de condiciones que lo permitan.

La práctica anual en los talleres y la sistematización llevaron a precisar cada vez más e identificar estas tres dimensiones, sus componentes y conductas asociadas. El TEC trabaja con mayor énfasis, el Sujeto de Empoderamiento individual: autoconocimiento, autoestima, autonomía, papel activo con orientación a objetivos y resultados, identificación y aceptación de diferencias de los otros sujetos con vistas a aumentar la empatía, así como la necesidad de incremento y perfeccionamiento de las habilidades de comunicación. Se espera profundizar más en el futuro sobre las otras dimensiones.

Historia del TEC y aprendizajes de logística

En el resultado de investigación se describe cómo fue concebido el taller y sus etapas según los años transcurridos entre el 2007 y el 2017. La denominación de las etapas significa su abordaje y desarrollo: Lanzarse al agua (2007-2008), Expansión (2009-2010), Comunidad de Aprendizaje (2011), Consolidación (2012-2015), Madurez (2016-2017)

El comienzo fue un alto reto al procurar hacer un tipo de actividad bastante novedosa en el país, por su enfoque a las empresas, por la intención de que les fuera útil y la pretensión de garantizar la rentabilidad del taller; además, por su enfoque asentado en una filosofía no de dar conferencias, sino de facilitar la aprehensión de los contenidos desde las reflexiones y vivencias de sus participantes. Por un lado, aumentaba la incertidumbre del EF y por otro, le suponía una fuerte preparación, tanto conceptual, como de dominio de la materia organizacional, como de habilidades profesionales, así como el alcance de experticia del trabajo en equipo.

Después de los dos primeros talleres anuales, se logró aumentar el número de empresas que asistieron, aunque en el 2011, por determinada coyuntura en el país, se retrajo la participación y tuvo que emplearse un financiamiento (que el GCH tenía) para llevar hacia adelante el taller⁹. Ya a partir del 2012, puede hablarse de la consolidación de los talleres: aumentó su posibilidad como producto científico, se amplió la toma de consciencia por parte del EF, del impacto producido en quienes participaban en los talleres y se perfeccionó el tributo de los ejercicios al proceso.

El alcance de una etapa de maduración refleja un producto acabado, susceptible de multiplicarse (que no obvia posibles y futuros perfeccionamientos). Antes, durante y después de cada taller se emprendían múltiples discusiones sobre los disímiles criterios acerca del funcionamiento y posibilidades de su mejoramiento. No estuvo exento de errores, contradicciones y discusiones, su señalamiento invita al enfoque de la actividad científica como una construcción en sí misma, lo cual suele ignorarse cuando se escribe sobre ella y se pretende la formación de estudiantes y personas que se inician en la investigación.

Así se fueron convirtiendo los talleres en una construcción y producto colectivo generador de un fuerte compromiso para sus facilitadores/as¹⁰.

En el resultado también se exponen elementos que han sido un proceso de aprendizaje y crecimiento sobre la sostenibilidad y financiamiento de los talleres con el interés de transmitir

⁹ Devino en un momento importante para la conducción de otra actividad del grupo (la facilitación de una Comunidad de Aprendizaje), a la vez que contribuyó a profundizar en las finalidades, ejercicios y aumento de profesionalización del EF.

¹⁰ Este proceso requiere en el futuro inmediato, de una elaboración acerca de su identificación como una manera específica de hacer Investigación Acción.

conocimientos y prácticas, muchas veces alejadas de los conocimientos e intereses de investigadores/as, que sin embargo son una contraparte esencial para garantizar su buena marcha y éxito,

El taller se realiza en un hotel, en el que conviven sus participantes y equipo de facilitación durante cinco días. En el CIPS se crea un comité organizador para su logística. La planificación va desde su inclusión en el plan de eventos nacionales hasta los múltiples contactos con el receptivo y hotel en el que se realiza, que también incluye las transportaciones y mecanismos financieros, tanto con las entidades bancarias, como con el Departamento de Economía del CIPS. Genera la emisión de múltiples documentos y tramitación correspondiente. Conlleva actividades de convocatoria, promoción e intercambio con las organizaciones emisoras de participantes. Su promoción también ha requerido la construcción de su visualidad. Es múltiple la papelería necesaria desde los documentos por escrito y certificados de participación hasta las gestiones para el cierre del Taller, las cuentas temporales y el informe final. Siempre ha sido interés del GCH la concesión de becas en virtud de los objetivos del taller.

La logística y financiamiento han sido bastante cuesta arriba: 1) por la poca preparación y mecanismos existentes en el país para garantizar este tipo de actividades 2) porque si bien se ha ido ganando en la organización de la ciencia para que responda a la estimulación de la interfase entre ciencia y empresa, la evaluación de investigadores/as y quienes evalúan, se rigen más por acciones vinculadas con un modo tradicional de comprender y hacer la ciencia. No obstante, es un logro complementario, la capacidad actual de autofinanciamiento del Taller y una modesta retribución económica para el GCH y el CIPS, a tono con la idea impulsora inicial.

Diseño general, los ejercicios y sistema de evaluación del Taller

El capítulo III en el informe de resultado describe el diseño, ejercicios y evaluación del taller. Como ya se ha señalado, siempre se han guiado por una metodología abierta y flexible que ha resultado de la construcción colectiva en el tiempo, de quienes han conducido la práctica y participado en su realización. Lo explicitado en el informe es consecuencia de su conformación final. Su flexibilidad continúa en la actualidad, porque su riqueza como metodología puede conllevar variaciones al acompañar el continuo intercambio con el entorno y diversificaciones de objetivos y participantes.

Los objetivos del taller señalan: Compartir vivencias y significados del proceso de Empoderamiento; identificar y ejercitar habilidades del Empoderamiento y la Comunicación; sensibilizarse para generar Atmósferas Empoderadoras en las organizaciones y proyectar acciones de seguimiento para enriquecer lo aprendido.

Su filosofía (principios que lo sustentan) son: aprendizaje vivencial y colaborativo; apreciación positiva y ambiente de exploración y búsqueda; comunicación empática y retroalimentación sistemática; respeto a las diferencias; conjugación de lo racional con lo afectivo; aceptación de la incertidumbre, dedicación de un espacio y tiempo para la recreación e interacción espontánea. Estos principios de su filosofía, reconocida por quienes participan en el taller al realizarse su evaluación cada año, están entre los esenciales que el GCH busca transmitir y difundir en las organizaciones para la transformación de su dinámica humana.

Para dar cumplimiento a los objetivos, el Taller se efectúa durante cinco días. Está organizado por sesiones (3 horas como promedio). A través de diferentes Formas de Interacción se realizan ejercicios con diferentes estilos de conducción y se facilita trabajar desde la reflexión individual, la interacción en grupos pequeños y medianos y plenarias. Estos espacios se alternan de modo

que sus participantes puedan interactuar entre sí e identificar las reacciones diversas que experimentan, individual y grupalmente. Se realiza una sesión de confraternización. La sistematización ha mostrado, además, el aporte del intercambio informal sobre la dinámica humana, durante el tiempo de recreación y descanso: El eslogan del taller es: “Recrear las relaciones humanas” y éste se asienta en la filosofía del taller.

La lógica del Taller busca propiciar un proceso de estremecimiento en los participantes, que se inicia con la identificación de potencialidades a nivel individual, para que posteriormente, puedan comenzar a asociarlas con la gestión de procesos grupales y su proyección hacia el nivel organizacional. Los ejercicios van desplegando los principales elementos del Empoderamiento. Cada ejercicio tiene objetivos específicos, a la vez, ellos se integran y complementan entre sí, desde las condiciones de partida de las diferentes personas.

Los ejercicios realizados se conocen como: “Iniciación”, “Dramatización de una experiencia exitosa”, “Diálogo Controlado”, “A Favor y en Contra”, “Lo mejor de mí para mi Organización”, “Cómo yo lo sueño”, “Eneagrama”, “Interacción Vivencial Reflexiva (IVRE)”, “Word Café” y “Cierre” Han sido adaptados, articulados y evaluados por el EF a través del tiempo. Se alcanza un alto grado de sensibilización con el empoderamiento cuando se vinculan ejercicios estructurados y dirigidos con otros aparentemente menos estructurados y de un muy bajo nivel de dirección.

La sistematización hace un repaso de cada ejercicio de acuerdo con los siguientes criterios: Generalidades, Objetivos, Descripción del ejercicio y formatos en que se trabaja Dimensiones del Empoderamiento a las que tributa, Evaluaciones principales y aportes, según el juicio de los participantes, Registros existentes sobre los ejercicios (pancartas, videos y grabaciones), Complemento en el folleto de trabajo, Observaciones y propuestas de mejora: elementos a considerar en el futuro como resultado de toda la revisión.

Los ejercicios son útiles de manera independiente, pero es su integración la que ofrece un resultado superior. Ha sido la práctica, discusión y ejercitación constante la que ha propiciado una metodología de mayor solidez.

En la Evaluación se recrean diferentes espacios para permitir a sus participantes otra posibilidad de expresión y a quienes facilitan, el reconocimiento de los niveles y características del grupo. Para los/as primeros, la evaluación tiene también un carácter formativo por cuanto les permite revisar la experiencia vivida y con ello, deconstruir viejos esquemas e integrar los nuevos significados y conocimientos aprendidos. De este modo ponderan el valor de las preguntas, la conformación de los grupos y la posibilidad de aprender “sin frenos”; pueden identificar nuevas necesidades de aprendizaje y proyectar acciones que den continuidad al proceso que inician con el Taller.

Los métodos fundamentales de evaluación han ido variando en cada una de las ediciones con el fin de irlos perfeccionando, en general han buscado como finalidad:

- Recoger los criterios y análisis de los ejercicios en sí mismos;
- El análisis del cumplimiento de los objetivos del taller, es decir, su utilidad para el conocimiento y sensibilización respecto al Empoderamiento.
- La exploración personal sobre los resultados del taller.

La Proyección hacia el futuro y Evaluación se implementan en diferentes momentos al terminar la mayoría de los ejercicios. Se utilizan diversas técnicas: la observación de la dinámica grupal; la

facilitación de la expresión de reflexiones mediante el intercambio verbal; en la sesión de Cierre, las respuestas a cuestionarios y las reuniones en pequeños grupos con facilitadores/as.

Después del 2012 se están realizando post-talleres, aproximadamente un mes después de concluido el TEC, donde también se reevalúan sus efectos.

Haber sometido el concepto de Empoderamiento a su profundización a través de las diferentes emisiones de los Talleres, permitió que se fueran mejorando los ejercicios, sus formas de evaluación y diseño para contribuir a sensibilizar sobre el Empoderamiento.; lo conceptual enriquecía la práctica y ésta legitimaba y generaba nuevas reflexiones.

La sistematización de los TEC develó la necesidad de clarificar e impulsar el papel de la facilitación para llevar hacia adelante los procesos psicosociales en las organizaciones, para el mejoramiento de su dinámica humana. Por otro lado, la apertura y conducción de espacios para impulsar la reflexión individual, el intercambio en dúos y tríos, en grupos pequeños y medianos, y en plenarias, la combinación de todo ello, según sean los objetivos, situaciones y tiempos disponibles. La filosofía que les atraviesa es la de que “todas las voces cuentan y tributan al aumento del compromiso”.

La metodología alcanzada puede tributar más allá de los TEC e impulsar una base potente para conducir procesos humanos, pues ayuda a clarificar los pasos posteriores a realizar en las organizaciones en función del empoderamiento.

Señala el papel de los continuos procesos de ensayo y error y la creación de posibilidades de espacio para que sus principales impulsores/as tengan su propia voz, se ejerciten y se vean reflejados/as en lo que se acuerda y modifica. Todo ello requiere de aproximaciones en el tiempo. Así se ha dado la originalidad en la forma de trabajo del GCH con las organizaciones, encaminada a la activación del potencial humano para el aumento de la eficacia organizacional. Se distingue por la facilitación de procesos desde una posición humilde, el manejo de la incertidumbre y la profundización de la dinámica grupal y organizacional.

Referencias

- Anderson, H. (2012). Relaciones de Colaboración y Conversaciones Dialógicas: Ideas para una Práctica Sensible a lo Relacional. *Family Process Review*, 51(1), 1-20.
- Antillon,R.(1995). La sistematización: ¿Qué es?... ¿Y cómo se hace? Una propuesta de capacitación; México: Ed IMDEC.
- Arenas, P y González, J. C. (1999a) Formación para el Cambio En Una estrategia de transformación organizacional. Fondos del CIPS libro sin publicar La Habana, Cuba
- (1999b). Los Grupos de Dirección y el Cambio Humano. En Una estrategia de transformación organizacional. Fondos del CIPS libro sin publicar La Habana, Cuba
- Arenas, P y Candelé, I.C. (2003) Comprender la participación. Su manifestación en el Perfeccionamiento Empresarial. La Habana, Cuba: Resultado de investigación, en Fondos del CIPS

- Arenas, P. y Rodríguez, C. L. (2004) Cambio Organizacional: un enfoque desde lo humano. En: Compendio de Resultados de Investigación del CIPS (1985-2018) Publicaciones Acuario CD, La Habana, Cuba
- Ghiso A.M. (2011) *Sistematización. Un pensar el hacer, que se resiste a perder su autonomía*; Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó Medellín-Colombia. Recuperado de http://www.crefal.edu.mx/decisio/images/pdf/decisio_28/decisio28_saber1.pdf
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*; San José, Costa Rica: Ed. Alforja recuperado de http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf.