

Imaginería para facilitar dinámica humana y el empoderamiento¹

Mario Martínez Morales²

Introducción

El nuevo Proyecto de Investigación aprobado para el Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y sociológicas (CIPS) se titula “Facilitación de dinámica Humana para el empoderamiento en las Organizaciones”, su objetivo general está orientado a favorecer el empoderamiento a través del diseño, construcción e implementación de programas para la facilitación de la dinámica humana en las Organizaciones laborales.

Entre sus objetivos específicos se encuentra diseñar el marco conceptual y metodológico para facilitar el empoderamiento en las Organizaciones, esto implica definir las categorías (con sus indicadores) fundamentales para el estudio, así como la actualización de los principios metodológicos, métodos, técnicas, herramientas y la utilización de las nuevas tecnologías.

Este trabajo se inserta específicamente en la tarea de investigación relacionada con la actualización de los métodos, técnicas y herramientas que puedan resultar útiles para la facilitación de dinámicas humanas en las organizaciones. A continuación, se realiza una valoración de la Imaginería (Imagineering o ingeniería de la imaginación) como un método de utilidad en este sentido, del que puede apropiarse en su quehacer el GCH.

Primero se presentan los conceptos de facilitación y empoderamiento que son de importancia clave para el trabajo del grupo. Posteriormente se proponen aquellas características que deben tener los métodos a utilizar, basadas en los principios de trabajo y principales referentes conceptuales del Grupo Cambio Humano, que permitirán diseños de investigación colaborativos, creativos e imaginativos, para en un momento más avanzado describir los elementos esenciales de la Imaginería, así como su utilidad y coherencia con los temas a trabajar, a través de un ejemplo de su aplicación en el CIPS.

Bases conceptuales

El ser humano es un ente eminentemente social, inmerso constantemente en una red compleja de relaciones con los otros, pautadas por la cultura y que se van creando a través del lenguaje. Para el desarrollo satisfactorio de estos procesos comunicativos (grupales, organizacionales, comunitarios y personales) se hace necesaria la creación de condiciones adecuadas que permitan conseguir los objetivos, la realización de una visión y la creación de un clima relacional donde la

¹ Para citar este artículo:

Martínez, M. (2024). Imaginería para facilitar dinámica humana y 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>

² Dirección electrónica: martinez.morales92@gmail.com

confianza y la comunicación fluida, empática y honesta sean centrales. Es al conjunto de técnicas, herramientas y habilidades que permiten el desarrollo satisfactorio de esos procesos lo que se denomina facilitación de dinámica humana (Arenas y Casañas, 2022).

Además, definen al facilitador como un guía que acompaña y ayuda a conducir a las personas en conjunto, a través de un proceso, a lograr determinados objetivos grupales. Su trabajo es desarrollar el proceso y dejar el contenido a los miembros del grupo.

Por tanto, si lo que se desea es formar facilitadores de dinámica humana para el empoderamiento en las organizaciones, estas personas deben poseer el conocimiento para estructurar procesos relacionales que guíen el desarrollo de los elementos que estructuran el empoderamiento.

Tal como lo entiende el Grupo Cambio Humano (Arenas *et al.*, 2021), se llama empoderamiento al proceso que permite tanto a personas, grupos y/u organizaciones, adquirir poder y generar en su entorno atmósferas que propician esa adquisición desde las diferencias de los sujetos. Al decir de Arenas *et al.* (2021):

Todo lo cual supone su evolución continua con lazos de retroalimentación, el carácter activo de los sujetos y la dinámica de múltiples actores. Las personas van alcanzando paulatinamente grados de poder de acuerdo a la interacción dialéctica de sus condiciones internas (necesidades, motivaciones, visión de futuro, etc.) y externas (elementos del entorno que propician u obstaculizan la marcha del proceso). El proceso de empoderamiento cuenta de tres dimensiones: empoderamiento del sujeto (ES), Contribuir a empoderar (CE) y Atmósferas de empoderamiento psicosociales (AEP). Este modelo presupone la constante interacción de estas tres dimensiones. (p. 20)

Esto hace que en la formación continua como facilitadores del empoderamiento en las organizaciones se busquen nuevos conocimientos, métodos, técnicas, habilidades y herramientas que tributen a la facilitación de dinámica humana en contextos organizacionales. Pero, ¿qué características deben tener estos métodos para ser eficaces en la facilitación de dinámica humana?

Se puede ofrecer respuesta a esta pregunta a partir del análisis de las principales características que distinguen el trabajo del GCH, aquellas que han demostrado eficacia en la facilitación de procesos dinámicos humanos y algunos principios del Enfoque Histórico Cultural (EHC), la Teoría de los Sistemas (TS), el Construccionismo Social (CS), la Complejidad (C) y el Pensamiento de Diseño (PD). De esta manera se llegan a identificar una serie de características que distinguen a los métodos para la facilitación de dinámica humana con el objetivo de contribuir a empoderar en las Organizaciones.

La primera es que deberán propiciar el aprendizaje vivencial y colaborativo, donde se conjugue lo cognitivo con lo afectivo. Ello se apoya en el concepto de vivencia que se propone desde el EHC, como prisma a través del cual construir el saber psicológico que permite desprenderse de la necesidad de comprender los fenómenos psíquicos como cognitivos o afectivos y comenzar a comprenderlos como vivenciales, como la unidad entre ambos aspectos (Fariñas, 1999). Por otro lado, tanto el CS como el PD aportan principios que apoyan el aspecto colaborativo como fundamental para el aprendizaje, al respecto, en el primer enfoque Gergen (2006) plantea que la realidad, los significados y lo que se considera verdadero es producto de los intercambios interactivos entre las personas, mientras que en el segundo Camargo-Borges (2018) enfatiza en la

necesidad de comprender la investigación como relacional y colaborativa, de Investigar con y no para las otras personas. Esta característica combina en la práctica investigativa tres principios pertenecientes a teorías diferentes, la primera acerca del ser humano (EHC), la segunda acerca de la realidad (CS) y la tercera acerca de la forma de investigar (PD).

La segunda característica es que deberán orientarse a promover la comunicación empática y la retroalimentación sistemática. Esta idea se fundamenta en la comprensión del lenguaje como medio a través del cual existe y se desarrolla el pensamiento, mediante el que se interiorizan las relaciones sociales en las que el sujeto se inserta y a su vez propicia su interacción con el mundo (Vygotsky, 1966, 1987). Además, Gergen (2006) en su teoría del CS propone el lenguaje como acción, como medio para construir el mundo, que gana significado a partir de su uso en contexto, describe la capacidad del sujeto de crear realidades mediante el lenguaje. Si bien la primera concibe el lenguaje como instrumento para conocer el mundo y la segunda lo comprende como el instrumento para construir ese mundo, esto debido a que parten de nociones diferentes del ser humano y su forma de interactuar con la realidad, ambos enfoques teóricos coinciden en la importancia de la comunicación eficaz para el desarrollo humano.

Otra cuestión importante estaría relacionada con que estos métodos deberán favorecer la creación colectiva mediante el trabajo en grupos grandes, medianos y/o pequeños. Esta idea se sustenta desde el EHC en su concepto de Zona de Desarrollo Potencial comprendida como la distancia entre el nivel de desarrollo real de la persona, tal y como puede ser determinado a partir de la resolución independiente de problemas, y el nivel más elevado de desarrollo potencial, tal como es determinado por la resolución de problemas bajo la guía de otros o en colaboración con iguales más capaces (Vygotsky, 1979). Además, desde la complejidad se postula la intersubjetividad del conocimiento destacando que este no es inamovible y objetivo sino subjetivo e interrelacional (Morin, 2000). Otra idea interesante que apoya esta característica se plantea desde el CS y está relacionada con poner el centro de atención en los procesos, en el momento interactivo por el que se atraviesa (Gergen, 2006), lo que a su vez lleva a que desde el PD se comprenda la investigación como orgánica y dinámica (o emergente), como acto fluido y continuo que se despliega en la medida que los participantes se involucran (Camargo-Borges, 2018).

Además, deberán incentivar un ambiente de apreciación positiva, exploración y búsqueda permanente. Esto fundamentado en las ideas de la Complejidad que afirman que la realidad es múltiple y diversa, con disímiles conexiones y de carácter dialéctico donde lo complejo no es opuesto a lo simple, lo contiene (Morín, 2004). Además, desde la Teoría de los Sistemas donde se plantea la importancia de comprender a la organización como sistema abierto, en continua relación con el entorno y por ende en cambio constante. Su existencia como algo que trasciende un carácter estático y físicamente cerrado. A su vez, también plantean el concepto de equifinalidad, estipulando que un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales, el mismo estado (Katz y Kahan, 1986).

Otro aspecto de suma importancia está relacionado con la orientación hacia el respeto y la apreciación de las diferencias entre las personas. Apoyado desde la Teoría de los sistemas que plantea la identificación de lo humano como elemento fundamental y, por ende, la importancia de sus características, cualidades y relaciones sociales (Katz y Kahan, 1986) y desde el Pensamiento de Diseño que propone entre sus principios el de abrazar la complejidad y la multiplicidad, considerar y apreciar la diversidad de voces involucradas en el proceso participativo (Camargo-Borges, 2018).

Manteniendo la misma línea de apreciar las diferencias se necesitan métodos que permitan tomar en cuenta el contexto único e irrepetible en que se desarrollan los procesos. Lo cual, desde la Teoría de los sistemas, se apoya en su distinción entre parte y todo, donde las partes no se pueden comprender aisladas del todo y aunque están dinámicamente interrelacionadas, son independientes entre sí, así dentro de una organización (todo) se pueden encontrar diferentes subsistemas (partes) que lo estructuran y determinan sus funciones. Por otro lado, la organización es una parte de un sistema mayor (contexto) y no se puede analizar fuera de este (Katz y Kahn, 1986). Por otro lado, desde el CS se enfatiza en la importancia del contexto al plantear que nuestra percepción del mundo deriva de nuestra inmersión en la tradición de las prácticas culturales (Gergen, 2006) y desde la Complejidad se aportan elementos para su mejor comprensión y abordaje, se encuentran las formas irregulares de orden, díganse “atractores” (estados relativamente estables a los que se orienta el sistema) y “fractales” (patrones regulares de organización que indican un orden complejo en comportamientos aparentemente aleatorios) (Moral, 2017), además se propone una visión más tridimensional, hologramática de la realidad, en la que “el todo está en la parte que está en el todo” (Celín, 2012).

Finalmente, un método verdaderamente efectivo para la facilitación de dinámica humana con el objetivo de contribuir a empoderar en las Organizaciones debe dar espacio y apertura a lo novedoso que pueda emerger. Apoyado en el presupuesto de la complejidad que reconoce lo imprevisto como forma de expresión, dada la interactividad de las acciones (Andrade *et al.*, 2002), en el Pensamiento de Diseño que propone la investigación útil y generativa de nuevas posibilidades, que provee soluciones significativas y únicas en cada caso (Camargo-Borges, 2018) y en el Construccinismo Social que plantea la orientación hacia el futuro, donde de manera colaborativa se crea la realidad en la que se quiere vivir (Gergen, 2006) resultando inevitable que en estas interacciones emerja lo inesperado.

A partir de lo descrito anteriormente, el reto está en encontrar métodos que propicien el aprendizaje vivencial y colaborativo, donde se conjugue lo cognitivo con lo afectivo, que promuevan la comunicación empática y la retroalimentación sistemática, que favorezcan la creación colectiva mediante el trabajo en grupos grandes, medianos y/o pequeños, que incentiven un ambiente de apreciación positiva, exploración y búsqueda permanente, que propicien el respeto y la apreciación de las diferencias entre las personas, que permitan tomar en cuenta el contexto único e irrepetible en que se desarrollan los procesos y que den espacio y apertura a lo novedoso que pueda emerger.

Uno de estos métodos es la Imaginería, que basada en los presupuestos del Construccinismo social permite la elaboración de un diseño de investigación colaborativo, creativo e imaginativo que toma en cuenta los puntos de partida de los sujetos individuales y a partir de sus potencialidades le otorga estructura a un proceso que permite crear en conjunto el futuro deseado para la Organización, en este caso, la generación de Atmósferas de empoderamiento psicosociales.

Para comenzar a profundizar en la comprensión de la Imaginería se hace necesario mencionar que los principales aspectos de la teoría del construccinismo social son quienes le otorgan base y fundamento. Este, como expresa Kenneth Gergen, se trata de un conjunto de conversaciones que se desarrollan en todas partes del mundo y participan, todas ellas, en un proceso que tiende a generar significados, comprensiones, conocimientos y valores colectivos (Gergen, 2006).

La metodología de la Imaginería sigue estos principios, observa a la organización y sociedad desde una perspectiva más compleja, interconectada y no lineal. También se enfoca en generar conceptos elevados, esta idea es tomada de la industria del cine pues los productores crean un corto, fácil para comunicar, que vincula la historia con una atractiva invitación que tiene como objetivo fomentar la creatividad colectiva de los públicos cuando participan en una determinada actividad de ocio.

El diseño de la Imaginería toma prestada esta idea de crear una imagen generativa o una palabra poderosa con el objetivo de provocar una tensión creativa que resulta en reformular significados y traer una nueva perspectiva sobre un tema o un sistema. Eso se puede llamar un motor de tensión creativa (Camargo-Borges, 2018). La tensión creativa es definida por Senge *et al.* (2015) como el puente entre la realidad actual y el futuro que se va a crear.

La palabra Imaginería es la traducción al español de la palabra *Imagining* la cual surge de la unión de imaginación (*imagination*) e ingeniería (*engineering*). Es un enfoque de diseño para hacer frente a problemas complejos, problemas para los que no hay una respuesta "correcta", pero cuya "solución" depende de la imaginación de los actores involucrados, tanto internos como externos. La Imaginería es un enfoque de diseño que saca la lógica generativa de la organización (o creadores) al contexto sistémico más amplio para que sea inspirador y factible para que todos inventen o innoven colectivamente un sistema completo en una dirección deseada y relevante. Esta permite el compromiso y la creatividad colectivos mediante el diseño una imagen generativa que inspira a los actores del sistema a actuar/interpretar una situación en la dirección deseada y permite gestionar los procesos emergentes de manera dinámica (Nijs y Terzieva, 2015).

La investigación a través de la Imaginería es un ejemplo de la investigación como innovación, ya que tiene el objetivo fundamental de involucrar e inspirar a los participantes para traer novedad a un sistema. Se presta atención a la creación de nuevas mentalidades que tienen el potencial de crear nuevas formas de acción. Investigación, en el contexto de la Imaginería, se trata de promover un proceso iterativo y creativo, con el desafío de crear conceptos elevados, narrativas atractivas, un motor de tensión creativa y orquestar procesos de emergencia para convertir las situaciones existentes en otras más deseadas (Nijs y Terzieva, 2015).

Perspectiva metodológica para implementar la Imaginería

Para implementar la Imaginería es necesario seguir un proceso cíclico de tres pasos divididos en dos fases cada uno. De acuerdo con Nijs (2019):

El primer paso es la Inspiración que incluye dos fases:

1. **Apreciando:** Consiste en comprender el tema de una manera apreciativa, explorando los diferentes elementos que pueden estar relacionados con ese tema específico investigado.
2. **Respirando:** Se trata de dar un paso atrás y respirar profundamente antes de llegar a conclusiones sobre las diversas exploraciones apreciativas. Basándose en todo el material recopilado, se trata de descubrir lo generativo, así como comprender lo fundamental del tema.

El segundo paso es la Ideación cuyas dos fases son:

1. **Creando:** Aquí se invita a los actores principales a interactuar y crear la imagen generativa o palabra que tiene el objetivo de reformular significados y comprometer con la transformación,

creando así una forma de tensión entre las diversas ideas (Descubrir ese motor de tensión creativa).

2. Desarrollando: Aquí el objetivo es traducir la imagen generativa en acciones tangibles/propuestas.

El tercer y último paso es el de la Implementación, con sus dos fases:

1. Habilitando: Se trata de desarrollar entornos o plataformas para permitir la participación y compromiso con las acciones/propuestas.

2. Floreciendo: Se trata de crear acciones para el florecimiento sostenible.

Experiencia de aplicación en el CIPS

Ante la demanda del GCH y en respuesta a su objetivo estratégico para el año 2022 de lograr mayor integración con el CIPS, a partir de una reunión con la profesora e investigadora Celiane Camargo-Borges, PhD., especialista de la Universidad holandesa de Breda, con amplia experiencia en la aplicación de la Imaginería en diversos contextos, se decidió invitar a miembros de los grupos del CIPS a una reunión de trabajo para introducir las herramientas del Imagineering Design (Imaginería). Además debían co-construir un primer acercamiento a la necesidad de incrementar la integración de diferentes grupos del CIPS a través de ellas. Al encuentro asistieron dos integrantes de otras áreas de trabajo, uno del Grupo de Creatividad para la Transformación Social y otra del Grupo Aprendizaje para el Cambio, además de todos los miembros del GCH.

Previo al encuentro y en preparación para este se circuló a los jefes de cada grupo una invitación a que un miembro de este asistiera al encuentro, además se incluyó una serie de preguntas para meditar que orientaron la primera fase de este método:

1. ¿Cómo se representan al CIPS?
2. ¿Cómo se representan a sí en el CIPS?
3. ¿Cómo se representan el trabajo de su grupo en el CIPS?
4. ¿Cómo se representan la colaboración con otros grupos del CIPS?

Para el día de la reunión se utilizó la herramienta del Photovoice en 4 pasos que permitió acceder a nuevas narrativas a partir de imágenes, todos seleccionaron fotos que respondieran a las preguntas sobre las que habían meditado previamente y las compartieron en el grupo pequeño para crear una historia colectiva y posteriormente compartirla en los grupos grandes³. Las acciones realizadas y sus tiempos aproximados fueron:

- Mostrar las fotos que deben representar la pregunta sugerida y contar la historia de manera individual. (20 min)
- De todas las historias compartidas a una. (20 min)
- Encontrar similitudes entre las historias.
- Combinar todas las historias en una.
- Escoger una foto como la más representativa de todas las historias.

³ Se trabaja desde lo individual, luego el pequeño grupo y finalmente el grande.

- Compartir la historia colectiva con el grupo grande. (20 min)

Los otros grupos deben escuchar y tomar notas. (Identificar deseos, valores)

- Llevar las historias a la acción.
- ¿Qué acciones pueden hacer reales las historias y concretarlas?
- Construcción de contrato por 6 meses.
- Se evalúa a los meses.

Por una cuestión de tiempo y al ser solo una sesión de ejemplo sobre cómo implementar la Imaginería, solo se llegó hasta la fase de Desarrollo de propuestas de acciones que pudieran hacer realidad las ideas que emergieron de las historias contadas. Resulta válido rescatar la importancia de las preguntas y las formas de hacerlas de manera que se obtengan respuestas positivas y orientadas al futuro que se desea crear. Resaltar también que este es un proceso de convergencias y divergencias, o sea, a partir de muchas historias se llega a una y de múltiples acciones se implementan solo las fundamentales.

Los/as participantes fueron capaces de identificar en las historias una serie de ideas sobre el CIPS deseado, entre ellas se destacan: el florecimiento, complemento, la inclusión (acogida)/exclusión, las redes, construir y deconstruir, la fluidez en los procesos, la necesidad de intencionar el cambio a una escala superior, aprovechar las oportunidades, la autonomía integradora, la investigación-acción y el afecto.

A partir de ellas propusieron acciones que pudieran hacer realidad ese CIPS deseado, estuvieron relacionadas con: establecer espacios de creación de supuestos compartidos entre los grupos (Identificarlos, sistematizarlos, crearlos, dinamizarlos); realizar reuniones, encuentros, talleres, espacios de diálogo abierto (Consejo Científico, Consejo de Dirección, Sindicato); buscar indicadores para evaluar la efectividad de las acciones que se implementen; potenciar y co-construir el diálogo social; visibilizar la Zona de Desarrollo Potencial de los interlocutores; conjugar intereses personales, grupales y organizacionales; utilizar imágenes para el logro del diálogo, para la facilitación; incluir la Imaginería en el proceso de creación de la Estrategia científica; vincular de manera más estrecha la administración con la investigación e identificar aquellos elementos que no permiten el cambio.

Proyecciones sobre la continuidad del estudio

Este constituye un primer acercamiento a la tarea de investigación del GCH relacionada con la actualización de los métodos, técnicas y herramientas que puedan resultar útiles para la facilitación de dinámicas humanas en las organizaciones. En él, se realiza un bosquejo sobre las principales características que deberán poseer aquellos métodos que se apliquen con el objetivo de facilitar dinámica humana para el empoderamiento y se describe la Imaginería como un método que permite implementar diseños de investigación cooperativos, creativos e imaginativos que potencia la innovación en contextos organizacionales.

En la medida en que se desarrolle el proyecto “Facilitación de dinámica Humana para el empoderamiento en las Organizaciones”, será necesario transitar desde esta primera fase más teórica, de intensa búsqueda bibliográfica y revisión de antecedentes de trabajo del GCH, hacia el diseño e implementación en contextos organizacionales y la valoración, en la práctica

investigativa y de transformación social si efectivamente este método es capaz de potenciar el desarrollo del empoderamiento mediante la facilitación de dinámicas humanas.

Otra tarea que deberá dar continuidad a este trabajo está relacionada con profundizar en aquellas teorías que funcionan de base y sustento al quehacer investigativo del GCH, así como enriquecer la concepción de empoderamiento, no solo desde la perspectiva teórica, sino desde lo metodológico para alcanzar una mejor comprensión de sus dimensiones y componentes, así como de la dinámica interrelacional que se da entre ellos. Esto permitirá el tránsito desde el empoderamiento del sujeto a la generación de Atmósferas sociopsicológicas de empoderamiento y viceversa.

Referencias bibliográficas

- Andrade, R., Cadenas, E., Pachano, E., Pereira, L. y Torres, A. (2002). El paradigma complejo. Un cadáver exquisito. *Cinta moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales* (14), 236-279.
- Arenas, P. y Casañas, Á. (2022). *Una guía para la facilitación de grupos*.
- Arenas, P., Tacoronte, Y., Cabrera, M., Piedra, A., Casaña, Á., Barrios, I., y otros. (2021). Sistematización de los resultados de Talleres de empoderamiento y Comunicación en el período 2007-2017 realizados para recuperar la metodología utilizada. CIPS.
- Camargo-Borges, C. (2018). Creativity and Imagination: Research as World Making. En P. Leavy, *Handbook of Arts-Based Research*. Guilford Press.
- Celín, M. (2012). Evaluar desde el paradigma de la complejidad: Un reto para la educación del nuevo milenio. *Escenarios*, 10(1), 83-88.
- Fariñas León, G. (1999). Acerca del concepto de vivencia en el enfoque histórico-cultural. *Revista cubana de psicología*, 16(3), 222-226.
- Gergen, K. (2006). Construir la realidad. El futuro de la psicoterapia. Paidós.
- Katz, D., y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas.
- Moral, M. (2017). Conceptos básicos del paradigma de la complejidad aplicados a la cuestión del método en Psicología Social. *Summa Psicológica*, 14(1), 12-22.
- Morin, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Informe para la UNESCO como contribución a la reflexión internacional sobre cómo educar para el futuro sostenible. UNESCO.
- Morin, E. (2004). *La epistemología de la complejidad*.
- Nijs, D. (2019). *Advanced Imagineering. Designing Innovation as Collective Creation*. Edward Elgar.
- Nijs, D., & Terzieva, L. (2015). Rethinking research: How insights from complexity influence the way we research and develop knowledge and translate this in IMA Labs. *World Futures: The Journal of New Paradigm Research*, 71(1), 40-57.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review*.
- Vigotsky, L. (1979). *Interacción entre aprendizaje y desarrollo*. Editorial Crítica.

Vygotsky, L. (1966). Pensamiento y Lenguaje. Edición Revolucionaria.

Vygotsky, L. S. (1987). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Editorial Científico Técnica.