

PROCESO DE EMPODERAMIENTO Y SUS ALCANCES, DESDE LAS VIVENCIAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

*EMPOWERMENT PROCESS AND ITS SCOPE
FROM THE LIVINGNESS OF A WORK TEAM*

Maví Pérez García

Yohanna Lobelle Rimada

Claudia Fé Mayo Ramiro

Greter González Álvarez

Mario Martínez Morales

Maudel Cabrera Ardanás

Patricia Arenas Bautista

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba.

Recibido: 18-08-2023

Aceptado: 30-07-2023

Publicado: 2-12-2023

Cómo citar este artículo:

Pérez M, Lobelle Y, Mayo C, González G, Martínez M, Cabrera M, Arenas P. (2023). Proceso de empoderamiento y sus alcances, desde las vivencias de un equipo de trabajo. *Revista Cubana de Psicología*, 5 (8), 27- 46. <http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

El Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), de La Habana, ha desarrollado desde 2007 talleres de empoderamiento y comunicación, en los que su principal objetivo es la sensibilización con el empoderamiento de individuos pertenecientes a distintas organizaciones. En la edición de 2022 —primera en realizarse pospandemia—, participaron cinco miembros del GCH, en pleno proceso de formación como

facilitadores para ediciones posteriores. Sus niveles de partida, en cuanto a formación profesional, dinámica de trabajo y conocimiento del tema les permitió considerar los componentes del empoderamiento, experimentar el taller con una perspectiva particular, observar y reportar las influencias de este, mediante el análisis de sus vivencias y proyecciones de seguimiento.

Palabras clave: empoderamiento, vivencias, seguimiento del TEC.

ABSTRAC

The Human Change Group (GCH) of CIPS has been developing Empowerment and Communication Workshops since 2007, in which the main objective is: awareness with the empowerment of individuals belonging to different organizations. The 2022 edition was the first to be held post-pandemic and five members of GCH participated in its training process as facilitators for subsequent editions. Their starting levels in terms of professional training, work dynamics and knowledge of the subject allowed them to consider the components of empowerment, experience the workshop with a particular perspective, observe and report the influences of the workshop through the analysis of their experiences and their projections of follow-up.

Keywords: Empowerment, livingness, follow-up of the TEC.

INTRODUCCIÓN

El empoderamiento ha sido abordado desde múltiples enfoques, marcando el trabajo con individuos y grupos: campesinos, mujeres, directivos, etc. También han sido diversos los referentes teóricos empleados para acercarse a ese proceso. Hoy, tanto en ámbitos académicos como en los que se emplea un lenguaje popular, se hace referencia al empoderamiento, muchas veces sin discernir qué se está entendiendo en cada caso.

Los distintos contextos e ideologías han determinado varios acercamientos a este concepto, desde los que parten de un enfoque más humanista (Freire, 1970), desarrollados en América Latina, hasta aquellos con un posicionamiento más pragmático, como la corriente del *empowerment*, que tuvo su origen en Estados Unidos (Blanchard, 2007).

En Cuba, el Grupo Cambio Humano (GCH), del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), de La Habana, desarrolla desde 2007 hasta la actualidad el Taller de Empoderamiento y

Comunicación (TEC), donde se define como principal objetivo la sensibilización con el empoderamiento de individuos pertenecientes a distintas organizaciones laborales. En este sentido, el GCH ha aportado también a una conceptualización desde la práctica transformadora de su quehacer, como parte de estos talleres y otras acciones realizadas.

La experiencia de estos talleres ha sido sistematizada por el grupo y cuenta como material de consulta (Arenas *et al.*, 2021, 2022) para profundizar en las definiciones, la metodología y sus resultados. La edición de 2022 constituyó una experiencia, hasta cierto punto diferente, en tanto fue la primera que se realizó después de la parada obligatoria, debido a la pandemia de COVID-19. En esta ocasión pudo disponerse de las reflexiones y los análisis de contenidos en los resultados de investigación previamente citados. Además, participaron cinco miembros del GCH en su proceso de formación como facilitadores para ediciones posteriores del taller.

Ellos cinco diferían del resto de los participantes. En su acercamiento al tema, habían estudiado previamente los referentes teóricos y metodológicos, aunque sin haber tenido la experiencia del taller. Este subgrupo funciona como parte de un mismo equipo de trabajo en su organización, por lo que sus niveles de partida en cuanto a formación profesional (graduados de nivel superior de Ciencias Sociales), dinámica grupal y conocimiento del tema les permitió considerar los componentes del empoderamiento trabajado por el GCH y experimentar el TEC con una perspectiva particular.

Este artículo busca poder caracterizar las transformaciones de un equipo real y sus proyecciones respecto al seguimiento del empoderamiento, en sí mismo y en las organizaciones con las cuales trabajan. Explorar la parte vivencial y su impacto por el paso en el TEC. Resulta de gran valor científico contar con el reporte vivencial de un grupo real, preparado para observar y reportar las influencias del TEC, así como ofrecer, además, la perspectiva de la continuidad desplegada en cada uno de los cinco miembros del GCH. Se comparten elementos sobre la conceptualización del empoderamiento trabajada por el GCH y en lo particular por la Dra. Patricia Arenas, fundadora del grupo y autora principal de estos resultados científicos. Se contrasta también el objetivo declarado del TEC (sensibilizar con el empoderamiento) con las vivencias de los miembros del GCH participantes de la última edición de 2022, intentando develar el alcance de sus resultados en estas cinco personas.

Este abordaje resulta pertinente, en tanto las vivencias analizadas les permitieron aprehender con más profundidad y mostrar:

- La concepción teórica de partida.
- La esencia del TEC desde algunos de sus presupuestos metodológicos y evaluativos.

- Brindar algunas reflexiones desde una mirada fresca de lo que el GCH ha sistematizado en sus resultados (sistematización de la metodología de los talleres de empoderamiento y comunicación 2007-2017/2021 y sistematización de los resultados de los talleres de empoderamiento y comunicación/2022).
- La concepción del proceso de seguimiento después de terminado el taller.

METODOLOGÍA

Proceso de empoderamiento: referentes y concepción del GCH

Varios autores (Fillol, 2018; Álvares *et al.*, 2015; Comisión de mujeres y Desarrollo, 2007) coinciden en que la concepción del empoderamiento tiene su origen en la educación popular, desarrollada a partir de los años 1960, muy ligada a los denominados enfoques participativos, presentes en el campo del desarrollo desde la década de 1970. A partir de esta práctica, el término es aplicado a todos los grupos vulnerables, en un proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades y confianza, y tienen visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven.

Para Freire (1970) la educación no cambia el mundo, cambia a las personas que luego van a cambiar el mundo. El empoderamiento parte de la alfabetización y del conocimiento crítico. Este enfoque no enriqueció exclusivamente a la pedagogía, sino que contribuyó también al desarrollo de otras disciplinas y corrientes de pensamiento. Es de esa manera que nutrió el trabajo comunitario, el feminismo, e impactó grandemente en la psicología y sociología.

El término «empoderamiento» no tardó en relacionarse con las organizaciones. En Estados Unidos se desarrolló un fuerte movimiento de *empowerment* ante la ineficacia de las políticas (discriminación por género, huelgas, desempleo), que favorecían la productividad, pero obviaban al ser humano. Ello tomó fuerza con autores como Edward Lawler (1986, citado por Blanchard, 2007), quien halló que cuando se da a las personas más control y responsabilidad, sus compañías logran un mejor desempeño que las que no hacen partícipes a sus colaboradores. Del mismo modo, Blanchard (2007) apunta que las organizaciones de alto desempeño requieren de la creación de una organización visionaria que perdure más allá del líder. Ante el convulso medio organizacional fue más evidente la necesidad de la mejora continua, la adaptación ante los cambios y la necesidad de trabajar en equipo para sobrevivir.

Durante la década de 1990 se crean los grupos para la administración y toma de decisiones en la organización, denominados *Empowered self directed team*, los cuales se caracterizan por dos componentes dinámicos: el proceso de autodirección y la colaboración del equipo de trabajo. Este tipo de grupo favorece la disminución de procesos de burocratización dentro de la organización, al constituir

estructuras con una menor cantidad de trabajadores que en las tradicionales. Requieren que los miembros desempeñen varias tareas o trabajos y tomen las tareas que en algún momento estuvieron reservadas para los supervisores o gerentes, de manera que se comparta el liderazgo y control. Implican el empleo de una forma para alcanzar la participación de los empleados, así como acercarse a los consumidores (Bonavía, 2011).

Las categorías son más que el nombre que se les brinda, por lo que es vital cada día continuar trabajando para lograr un acercamiento de este fenómeno a la realidad. La propuesta del GCH (Arenas *et al.*, 2021, 2022) desarrolla la teoría, la metodología y la práctica de la categoría empoderamiento, en las organizaciones, con el objetivo de conceptualizar, difundir y trabajar desde su enfoque.

Los estudios del empoderamiento organizacional en Cuba comenzaron en el GCH, del CIPS. Desde 1990, este grupo se dedica a la investigación, consultoría, facilitación y transformación de procesos organizacionales para contribuir al desarrollo y mejoramiento de la dinámica humana y eficacia de las organizaciones. Desde sus inicios concibió la idea de contribuir al mejoramiento de la sociedad, a partir de la psicología social de las organizaciones y la realización de talleres, como una de las vías para impulsar el cambio y la transformación.

La sistematización de sus resultados (Sistematización de la Metodología de los Talleres de Empoderamiento y Comunicación, 2007-2017/2021, y Sistematización de los resultados de los Talleres de Empoderamiento y Comunicación, 2022) brinda un amplio arsenal de conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos, entre los que destaca la definición sobre el empoderamiento, propia del GCH:

El **empoderamiento** es el proceso de creación de atmósferas: espacios/tiempos y condiciones, que potencien que las personas se empoderen, se autodesarrollen e impliquen con su entorno y objetivos (el organizacional para quienes particularmente trabajamos en organizaciones y comunidades). Autodesarrollo como aprendizaje continuo de habilidades para la interacción cooperativa entre las personas. El empoderamiento pasa por un enfoque relacional, en constantes lazos de retroalimentación: supone empoderarse y empoderar (Arenas *et al.*, 2021, p. 207).

En esta definición se concibe al empoderamiento como un proceso de aprendizaje permanente, relevante tanto a nivel individual como social. Se habla de diferentes sujetos para caracterizar relaciones entre individuos, colectivos e instituciones, y puede ocurrir en cualquier esfera donde los seres humanos interactúan: económica, política, sociocultural, personal, psicológica y organizacional.

El empoderamiento no es una condición que se alcance y se mantenga, por el contrario, se encuentra siempre en movimiento: puede alcanzar diferentes niveles, objetos, grados, cualidades, temporalidades y relaciones con el entorno. El GCH dilucida tres dimensiones en su funcionamiento: **Empoderamiento del sujeto (ES)**, **Contribuir a empoderar (CE)** a otros sujetos y las **Atmósferas de empoderamiento psicosocial (AEP)**. Estas dimensiones se encuentran en constante interacción dialéctica, de manera que el proceso puede estar empezando por cualquiera de ellas o estar ocurriendo al mismo tiempo, su desarrollo debe concebirse en espiral. Todo ello va a estar atravesado por un **Sistema de Valores de Justicia y Equidad**.

En sentido inverso [...] las condiciones creadas en la atmósfera deben propiciar el empoderamiento del sujeto. Esta doble dirección está representada en la gráfica por las flechas con diferentes sentidos. El ES (individual, grupal, organizacional) tiene sus propias particularidades, pero integra las del sujeto que le precede. No es la suma de uno y otro, sino una integración con una nueva conformación. La línea discontinua pretende mostrar cómo es un proceso ininterrumpido y permanente. Es preciso pensar la gráfica en tercera dimensión. (Arenas *et al.*, 2021).

La figura 1 muestra la concepción de empoderamiento como un proceso complejo que viene dándose desde el ES y va produciendo cambios en la AEP que les rodea.

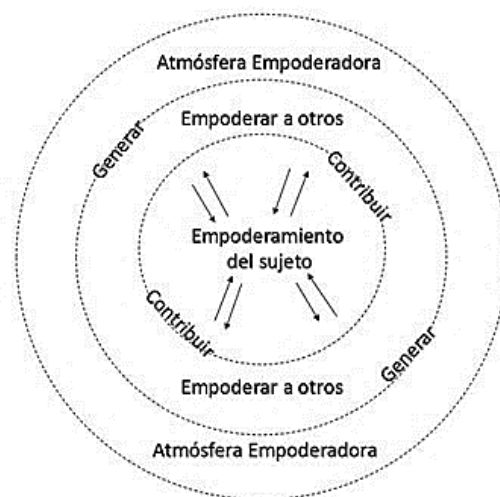


Fig. 1 Concepción de Empoderamiento (GCH).

Este proceso siempre estará presente, mientras estén dadas las condiciones necesarias para que se produzca. Los sujetos van alcanzando o transformando, paulatinamente, grados de poder según necesidades, condiciones, objetivos y visión de futuro y entorno que lo engendran. Dialécticamente, los sujetos van adquiriendo aprendizajes, reflexiones, habilidades, valoraciones, etc., y se producen saltos

cualitativos. De igual manera sucede con las atmósferas psicosociales, respecto a las condiciones que se crean en el espacio-tiempo. Crecen en una espiral ascendente tanto el ES como las AEP y se producen reconfiguraciones en el tiempo, necesarias de ser monitoreadas y relanzadas (Arenas *et al.*, 2021).

La atmósfera psicosocial se va ensanchando y creciendo en la medida que va aumentando el poder de los sujetos y el carácter activo de estos para contribuir a empoderar (CE) a los otros sujetos que les rodean. La acción de CE debe enfocarse como una mediación entre el ES y la AEP, tal como se indica en la gráfica. De esta manera, CE expande ES para llegar a AEP y viceversa (Arenas *et al.*, 2021).

El **compartir un sistema de valores de justicia y equidad** pasa por la consciencia del aumento del poder personal, gracias a lo aportado por las otras personas y el resultado de socializar las experiencias, comprendiendo que ello no resta poder, más bien lo contrario. Esta dimensión de CE es un componente que no puede ser tomado a la ligera, pues en definitiva atraviesa todas las dimensiones del empoderamiento y termina dotando de un sentido humanista a la concepción de empoderamiento.

En el plano del sujeto del empoderamiento personal, resulta imposible controlar qué hace una persona cuando se empodera; tampoco es una intención de la línea de trabajo del GCH. Para que el empoderamiento llegue a toda su expresión, necesita traspasar a otros sujetos: personas, grupos, organizaciones. Necesita traspasar de una orientación individualista centrada en el poder para sí, a una orientación colectivista, el poder construido por y para el «todo». Trabajar desde los valores de justicia y equidad social que supone lograr atmósferas de empoderamiento psicosocial y reconoce, y ponderar la dignidad del ser humano como baluarte.

Un ejemplo de trascender la orientación individualista, es el caso de la persona que mantiene celosamente información guardada para sí y no la comparte, sintiendo que ello le da ventaja (poder) sobre los demás. Este tipo de conductas entorpece enormemente el trabajo y hasta cierto punto le resta poder a otros miembros de la organización y a la persona que acumula esa información, por no aprovechar suficientemente las potencialidades de desarrollo que ofrece la interacción con otros.

Igualmente, pueden encontrarse empresas con estructuras muy burocráticas, que dejan muy poco margen de maniobra del empleado, sin espacios de confianza, teniendo que esperar la orden de cargos superiores para maniobrar, perdiendo tiempo en ello. Este tipo de organizaciones con estructuras inflexibles dificulta la adaptación de la mejor manera a los cambios del entorno. Las consecuencias de estas prácticas afectan a las personas y dificultan el cambio positivo en la organización.

Existen espacios donde se utiliza la excusa de empoderamiento o se aplica de manera errónea para explotar más a las personas, lo que atenta con la posibilidad de desarrollo individual, grupal, organizacional e incluso la sostenibilidad de la humanidad. En este sentido, se hace necesario destacar al

sistema de valores de justicia y equidad social, como la brújula del empoderamiento. Ese componente significa una apertura cada vez mayor al lugar que deben ocupar en las organizaciones las personas y lo valioso de las relaciones entre estas. Es desde ahí que se llega a la toma de conciencia de que «mientras más poder brindas más poder tienes», elemento que defiende el GCH.

El TEC que ha diseñado y realizado el GCH, comprende una serie de dispositivos metodológicos que favorecen la sensibilización con el empoderamiento, sin la pretensión de lograrlo en los días que dure el taller. Para propiciarlo, se emplean técnicas grupales que comportan elementos de indagación apreciativa, psicodrama y laboratorios de sensibilización. Se ha diseñado y perfeccionado con el propósito de generar en los participantes y las participantes (en lo adelante: los participantes) un carácter activo para su desarrollo individual y en sus grupos, a partir de la toma de la conciencia de aspectos de su **autoconocimiento, autoestima, empatía, comunicación, comprensión de las diferencias, capacidad para dar y pedir ayuda, generación de confianza, escucha activa, recibimiento y ofrecimiento de retroalimentación**, que partiendo de la sistematización de los resultados de investigación del GCH se consideran componentes del empoderamiento.

Esta sensibilización, en muchas ocasiones trasciende el plano individual y las vivencias del taller impactan en otros ámbitos de la vida. El empoderamiento constituye un proceso inacabado y continuo, y los talleres pudieran ser el primer paso para convocar a su sensibilización y evolución en los sujetos —los que participan como talleristas y los que pueden formarse como facilitadores de dinámica humana en otras acciones que contribuyan a empoderar a otros—.

Finalizado el taller de 2022, a los cinco miembros del GCH se les orientó que realizaran la tarea metodológica de plasmar todo lo vivido, mediante un autoanálisis profundo apoyado por dimensiones, componentes y descriptores del empoderamiento, construidos durante varios años de investigaciones precedentes. Ello los llevó a identificar las vivencias y realizar un profundo autoanálisis de lo que les había producido los ejercicios. Un trabajo futuro puede ser el de realizar un análisis más profundo de lo producido por los diferentes ejercicios, según las características generales de los nuevos miembros participantes y, con ello, enriquecer los diferentes impactos del taller.

El objetivo general deviene entonces caracterizar las transformaciones de un equipo real y sus proyecciones respecto al seguimiento del empoderamiento, en sí mismo y en las organizaciones laborales donde realizan su quehacer investigativo.

RESULTADOS

Taller de Empoderamiento y Comunicación 2022: vivencias de un equipo de trabajo

La pandemia puso a todos y todas en un contexto desfavorable; dos largos e intensos años volcaron a la humanidad en una lejanía física, cambios de estructuras, nuevas maneras de trabajo emergieron; pero lamentablemente quedó pausada una nueva edición de los talleres. Asumir el reto en 2022 fue realizar el taller en un momento crucial, de muchas barreras, pero de gran satisfacción; una experiencia luminosa después de la pausa obligatoria que supuso la COVID-19.

Durante la pandemia y al finalizar, el GCH exhibió un cambio notable en su membresía: tres de sus integrantes entraron al grupo a inicios de 2020 y otras dos se incorporaron al final de 2021 e inicios de 2022. Ello hizo que cinco de los ocho integrantes activos no hubieran participado con anterioridad en el TEC. Se tomó la decisión de que asistieran como participantes. En otros momentos, esta experiencia se había puesto en práctica, pero con uno o dos de los miembros del GCH. Una breve caracterización de estos fue que los cinco nuevos miembros son graduados de Ciencias Sociales. Los miembros desde inicios de 2020: dos mujeres (24 y 28 años de edad) en adiestramiento laboral, una de Filosofía y otra de Psicología; un hombre (29 años de edad) proveniente de otra organización con más de 5 años de graduado de Psicología (todos miembros desde finales de 2021 e inicios de 2022); y dos mujeres graduadas de Psicología, con 11 años de graduadas y provenientes de otras organizaciones.

Puede decirse que habían mostrado compartir motivos e intereses generacionales entre sí, así como con la misión y los objetivos del GCH. La diferenciación de su incorporación al grupo está asociada a las tareas realizadas en los dos resultados del GCH y que, por tanto, les daban un mayor o menor conocimiento sobre estos, que como ya se señaló, consistieron en la sistematización de los TEC.

Estos cinco participantes, a pesar de ser miembros de un mismo colectivo, no habían experimentado la convivencia. Los que tenían mayor tiempo de permanencia en el grupo era de dos años. La pandemia había obligado a que las relaciones interpersonales se construyeran fundamentalmente de manera online, por lo que convivir una semana también resultó ser una experiencia novedosa para el GCH en general, por las conexiones cara a cara que se restablecieron y se construyeron entre personas conocidas y desconocidas.

Compartir cómo vivenciaron el TEC los nuevos miembros del GCH, ha sido una práctica muy interesante y enriquecedora, que permite visualizar aspectos de evolución y desarrollo, más allá del taller en general, del aporte de este al propio grupo de trabajo, su crecimiento y potenciación de la energía. A la sensibilización con el poder que entrega de modo individual el paso por este, se agrega el de su

sensibilización de manera grupal y las posibilidades de conformar esa atmósfera de empoderamiento tan deseada para trasladar a las organizaciones.

A continuación, se exponen algunas de las reflexiones resultantes de la tarea metodológica orientada a los miembros del GCH tras su paso por el taller:

- Poder vivenciar el taller fue una etapa superior y totalmente distinta para hacer suyas gran parte de herramientas, conocimientos y valores: «[...] no era lo mismo haberlo leído que vivirlo, aprendí y aportó mucho a mi vida personal y profesional] ».
- Los ejercicios impactaron de diferente manera en cada uno, aunque también existen muchos puntos en común, partiendo de lo que el propio diseño de las tareas y actividades se proponían generar y lo que en cada miembro emergió como resultado de su individualidad, de sus puntos de partida, formación, historia de vida, momento actual, necesidades, expectativas y el rol de participante. Ello permitió el descubrimiento de nuevas fortalezas y herramientas que adquirieron a través de la propia experiencia vivencial: «Considero que las profesiones tienen una incidencia en las habilidades que luego uno manifiesta y logra aprender con mayor facilidad [...] Le comenté que con sus habilidades profesionales podía serle fácil el ejercicio, lo que se corroboró».

Pretender transformar al otro, al medio, a la organización, puede partir del empoderamiento individual en un primer momento, sensibilizarse con este y que pueda fluir de manera coherente en la interacción. ¿Cómo lograrlo de adentro hacia afuera y de afuera hacia dentro? Pues siendo participantes del propio taller y a la vez parte del equipo del GCH, contribuyendo a empoderar mientras se empoderan.

Los ejercicios y dinámicas del TEC buscan tributar a la sensibilización con el empoderamiento, a través de su acción para impulsar el aprendizaje vivencial de los componentes y descriptores de este, que concibe el GCH, entre ellos: **autoconocimiento, autoestima, empatía, comunicación, comprensión de las diferencias, dar y pedir ayuda, generación de confianza, escucha activa, recibir retroalimentación, dar retroalimentación y enviar de mensajes claros.**

El análisis de las vivencias a las que se hace referencia se contrastó con los resultados del instrumento elaborado por el GCH y aplicado en los TEC desde 2016: Cuestionario Mapa de Empoderamiento (ME) de tipo *test-retest*, que evalúa el nivel de partida (antes del TEC) y de salida (al finalizar el TEC): la percepción de los participantes sobre su propia evolución sensibilizada con el empoderamiento, como resultado de la participación en el evento. En el ME se les pide valorar los aspectos trabajados por los

ejercicios relacionados con los componentes y descriptores definidos por el GCH desde sus referentes teórico-metodológicos. (Arenas *et al.*, 2021 y 2022).

Para comprender mejor la forma de evaluación y los resultados del ME, se realizó una comparación entre las respuestas de los miembros del GCH (se identificarán como «miembros») y los participantes provenientes de las diferentes organizaciones, identificados como «participantes»).

Algunos participantes —según lo descrito de manera cuantitativa y cualitativa en sus respuestas del ME— perciben un perfeccionamiento de los componentes y descriptores de la sensibilización con el empoderamiento como resultado del taller. Otros, señalan su crecimiento ante esos componentes y descriptores. En algunos casos, las personas refieren una disminución de sus valores cuantitativos al evaluar después del taller. Posiblemente la explicación de ello sea, porque aumentó su autoconocimiento y autocrítica al pasar por el TEC. Esta valoración se constata, efectivamente, mediante el instrumento aplicado, tanto por las puntuaciones ofrecidas en el *test* y *retest*, como en las aclaraciones cualitativas que ofrecen en este.

El análisis de los resultados del Cuestionario Mapa de Empoderamiento muestra que los componentes evaluados (10) son evidenciados como crecimiento en el total de encuestados participantes. En contraste, los miembros del GCH reportaron un aumento en siete de los componentes, como se puede observar en la figura 2, exceptuando: «Escucha activa», «Dar ayuda» y «Comprensión de diferencias individuales», donde no se reportan modificaciones por crecimiento.

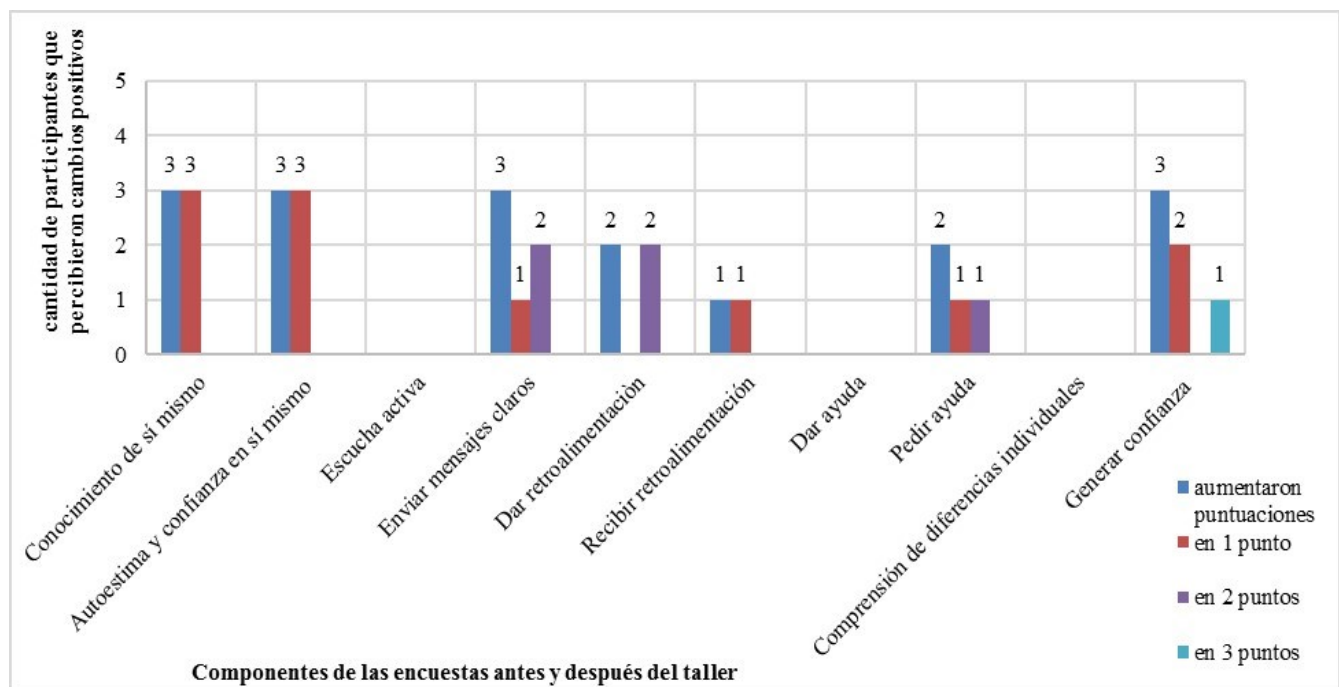


Fig. 2 Crecimiento de los componentes por puntuaciones (GCH).

Dos miembros del GCH no reportaron crecimiento en ningún componente y los valores de su perfil son elevados, con puntuaciones entre 4 y 5 puntos en cada elemento; no obstante, reportaron mejoras cualitativas en estos componentes y la satisfacción con el conocimiento adquirido: «El Eneagrama y Lo mejor de mí para mi organización, fueron técnicas que me aportaron mucho. Aprendí a ser más objetiva». Los tres miembros restantes del GCH reportan siete, seis y cuatro cambios respectivamente y ninguno de los cinco reportaron mejoras en los diez componentes.

Los miembros del GCH se autopercibieron con elevados valores como punto de partida en el componente «Dar ayuda», antes de ocurrir el taller, cuatro de ellos con el máximo valor, por lo que existe poca potencialidad cuantitativamente, para crecer en esta escala del uno al cinco. No obstante, cuando analizamos cualitativamente las referencias y conductas evidenciadas, puede apreciarse la expresión de comportamientos y resultados que avalan también los altos niveles de este componente: «[...] he descubierto que me hace muy feliz ayudar a los otros / Puse de manifiesto esa característica que considero que poseo. / El trabajo en equipo se fomentó».

Los componentes que definen y caracterizan al proceso comunicativo en su complejidad, como es la capacidad de escucha activa, recibir y dar retroalimentación y envío de mensajes claros, se tornan aspectos importantes e ineludibles que se reforzaron en la conducta de cada miembro e incluso aportaron al análisis para su mejora. En el cuestionario, los valores asignados a la evolución de la escucha activa reflejaron similitudes entre los miembros del GCH, pues no reportaron modificaciones en este componente después de su paso por el taller y le asignaron antes y después altos valores. No obstante, refirieron la identificación de «[...] elementos nuevos a tener en cuenta y/o practicar, aportando así potencialidades de entrenamiento y mejoras: la tuve que poner en práctica, aun debo mejorar / Identifiqué nuevos elementos a tener en cuenta, practiqué en ejercicios retadores / Mejoré».

Escuchar cómo uno es visto por los otros y a la vez escuchar a los demás, propicia el desarrollo del conocimiento de sí mismo y autoestima, traducido en términos de autovaloración positiva y confianza en sí mismo. Estos son elementos que los miembros del GCH percibieron como dos de los componentes de mayor crecimiento, resultado de su paso por el TEC, y le asignaron valores elevados al concluir. En consecuencia, se refleja en algunos logros como: «Me descubrí en varios ejercicios. / El poder verme desde afuera y cómo me ven los demás. / Más seguridad». Poseer estos aspectos ayuda a definir hacia dónde las personas se dirigen, cómo hacerlo, comprender y acompañar, si fuera necesario, al otro en su camino.

La valoración de otras personas sobre sí es necesaria y provoca nuevas miradas desde lo personal y para los otros: «Me sentí reconocido por ella. / Tanto en dúo como en equipo logré sentirme valorada, escuchada, actué con empatía [...] / [...] fue un momento en que fui muy valorada por todo mi equipo de trabajo y trajo consecuencias positivas en decisiones laborales futuras [...]». En este sentido, puede reconocerse el aporte de una doble ganancia de los ejercicios diseñados en el taller: donde desde la interacción y el diálogo en positivo se logra aprender sobre sí mismo gracias a la autorreflexión y también de la percepción de los demás, cuando les brindaron sus criterios sobre las fortalezas y potencialidades que ven a sus compañeros.

Un valor significativo tiene también el diálogo, el alcance y la comprensión que se le debe otorgar a los puntos de partida de cada persona para enfrentarse a nuevas tareas o metas en la vida, de lo que no queda exento el TEC. Existe una estrecha implicación entre los puntos de partida con el autoconocimiento, la historia de vida de cada cual, del saber con qué recursos, potencialidades y fortalezas un individuo cuenta, y a partir de ello movilizar la conducta para la obtención de resultados positivos o del alcance de sus metas. Durante el TEC se pudo reflejar cómo cada uno de los cinco miembros ponían sus saberes y cualidades en función del éxito en los ejercicios y no solo a nivel individual, sino también en la dimensión grupal.

La autoevaluación, retroalimentación positiva y el dialogar con todas estas cuestiones, fueron fundamentales para el progreso de cada miembro desde la elaboración y rescate de las fortalezas autopercebidas y las referidas por los otros. Cuestiones que pueden ser apoyadas, además, en la asignación de iguales valores de entrada y salida al componente de comprensión de diferencias individuales, que (aunque no resulta similar en los miembros del GCH), habla en favor de posibilidades de impulsar su crecimiento hacia un mejor desempeño en tres de los cinco miembros de este subgrupo: «Puedo comprenderlas, pero no siempre convivir con ellas, debo mejorar. / Respeto el espacio de todos en cada actividad. / Pude observarlos en las interpretaciones que se hicieron en las diferentes tareas. / El taller me ayudó a aceptar».

Otros elementos que se rescatan de las reflexiones de los cinco miembros del GCH es que hubo aceptación y agrado ante la interacción y la tarea conjunta: «Mi interacción con los otros fue muy buena. Recibí ayuda de mi compañera a la hora de contar mi propia historia. Ambas dispuestas a apoyar a la otra, vencer nuestros miedos y contribuir a la realización del ejercicio con el mayor éxito posible para que se cumplieran los objetivos». Se evidenciaron actitudes de seguridad y estabilidad por parte de los miembros del GCH y lo lograron transmitir al grupo, en función del éxito de la tarea y la consecución de los mismos objetivos. Hubo un sentir compartido que se traduce como el otorgamiento de un rayo de

poder, de energía, de seguridad; escuchando, brindando retroalimentación, colaborando, interactuando, por lo que se hace necesario señalar la colaboración como punto importante y necesario para que se produzcan las conexiones grupales deseadas.

De obligada parada es la exploración al ejercicio: «Noche de confraternización», por las peculiaridades que tuvo en la edición de 2022. Esta actividad no es estructurada ni guiada por las facilitadoras, sino que, desde la consigna, se le orienta y otorga autonomía al grupo para que muestre sus talentos y habilidades de manera individual; con algunos niveles de ayuda y seguimiento por parte del *staff*. Pero al emerger formas de cohesión grupal, los participantes logran la construcción de un guion de la actividad propio del grupo, con sus peculiaridades, puntos de conexión y el establecimiento de un hilo conductor que surge de las interacciones particulares de los participantes.

Muchas sorpresas surgieron esa noche, que estratégicamente se designa para la realización de la actividad: voces ocultas, personas que apenas se veían en otros ejercicios encontraron un espacio para hacer suyo ese momento, lo que habla de autoestima y acercarse al empoderamiento. La colaboración grupal, la motivación hacia la tarea, el sentido de responsabilidad y compromiso de estar a tiempo, de hacer, de participar, compartir con el otro en función de una tarea, fue algo que marcó la presentación. El espacio entretejió de una forma muy simple lo que puede alcanzar una persona y un grupo al menos sensibilizado con el empoderamiento.

Los miembros del GCH también se vieron retados en este momento: se percibió menos protagonismo en algunos de ellos, pues no lograban poner en juego su potencial y recursos reales para armar el plan de desarrollo de la actividad. Los otros miembros conformaron actividades en función del desempeño grupal para propiciar la participación y la confianza e insertar a quienes parecían más cohibidos para presentarse de manera individual; propusieron la realización de una rueda de casino y un karaoke: «Organicé parejas, concilié con otros la música que usaríamos en la rueda de casino, propicié encuentros organizativos para el logro de la tarea. / Intencionalmente propicié intercambios y acuerdos en los momentos previos al ejercicio. / También lo hice para que otros se sintieran representados y pudieran probar nuevas cosas o simplemente atreverse. / Aunque algunos estaban temerosos fueron capaces asumir la tarea y hacer otro tipo de actividades quizás no tan complejas, pero si al menos de tener la actitud de colaborar».

Para que todas estas dinámicas se pudieran lograr, existieron antecedentes que reforzaron la movilización del grupo. Espacios y subgrupos informales (físico y virtual), momentos de distracción y de diálogos más desenfadados en las noches permitieron que todos se sintieran más a gusto, cómodos en el proceso de enlazar cada historia para conseguir un espectáculo final, sin prescindir de organización ni de espontaneidad. Entre otras tantas cosas, denota la importancia que se le otorga a que el taller se realice

en espacios agradables y de convivencia, que rompa con la rutina diaria del hogar y del acceso al trabajo o centro de capacitación donde con frecuencia se realizan las acciones formativas.

Se lograron establecer algunos roles de liderazgo, incluso con hallazgos que enriquecieron la autoestima y el autoconocimiento de algunos miembros: «Esta técnica me ayudó a autoconocerme y me tomó por sorpresa porque no tenía suficientemente reforzado el rol de líder o retadora, por tanto, me ofreció seguridad, destreza. Siento que siendo de esa manera soy valorada y reconocida por el grupo. / De alguna manera direccioné la actividad, mi rol para coordinar fue bueno y me agradó hacerlo. / Siento que cuento con las habilidades necesarias para coordinar este tipo de actividades además que muestro satisfacción por realizarla». Este rol le fue otorgado a varios miembros del GCH en diferentes actividades: en un primer momento, porque el grupo grande no los visualizó como participantes propiamente y se presumía que tenían superioridad de conocimiento y experiencia. Lo interesante fue como en un segundo momento los miembros del GCH, a través de la cooperación, desde lo positivo del reconocimiento de las potencialidades de cada persona, lograron despojar el primer enfoque que se tenían de ellos, para ser aceptados y seguidos con el rol de líderes naturales.

Seguimiento del empoderamiento y sus proyecciones

La pretensión con los TEC y otras acciones del GCH es contribuir al mejoramiento de la sociedad en su conjunto. Para eso se hace necesario, no solo acompañar los procesos de cambio en las organizaciones, sino también aquilatar su verdadero alcance e incidir continuamente en dichas transformaciones positivas, así como establecer formas de seguimiento a lo trabajado. En el caso del empoderamiento requiere, mediante el ejercicio profesional que el GCH desempeña, el establecimiento de sinergias con otras organizaciones, perfeccionar, innovar y potenciar a partir de las condiciones de partida.

Al indagar conceptualmente sobre el proceso de seguimiento, sobresale como elemento común que sus características y trascendencia dependerán del contexto del proyecto en que este se ejecute. Las características principales de este proceso son, considerar a los sujetos que se han ido formando para la gestión del proyecto y que, a su vez, sea un proceso continuo con el que se recolecta y utiliza la información desarrollada. Los proyectos son beneficiados por el seguimiento, en vista de que permiten reconducir desviaciones en su contenido, formular los arreglos necesarios y proponer nuevas vías.

Así, el Grupo Cambio Humano, toma como referencia lo expresado para la realización de un proyecto y define que: «El seguimiento es un proceso, relacionado con la continuidad para el desarrollo del empoderamiento, que incluye la identificación del sistema de acciones para fijar, incrementar y profundizar las dimensiones del empoderamiento, en vínculo directo con los participantes del TEC» (Arenas *et al.*, 2022).

El seguimiento de los resultados constituye un reto fascinante en lo teórico y por su poder transformador. La sensibilización hacia el empoderamiento trasciende a los TEC, mediante acciones que realizan los individuos para empoderarse, empoderar a otros y generar atmósferas de empoderamiento que tienen lugar cuando regresan a sus organizaciones; lo que constituyen, sin dudas, acciones de seguimiento que escapan al control del equipo de facilitación de los talleres, pero a las que se tuvo acceso en el caso de los participantes, quienes han reportado y rescatado sus vivencias como experiencias enriquecidas partiendo de sus referentes como miembros del GCH.

En este proceso debe asumirse el reto de atrapar la realidad a transformar desde su complejidad y dinámica particular, para lo cual la tradición de trabajo desde la investigación-acción, aporta elementos teórico-metodológicos en esa dirección. El reto está en generar formas (metodologías, métodos de intervención e interacción, etc.), que permitan acercarse al contexto del grupo estudiado, a la vez que se contribuye en los cambios necesarios y un acompañamiento que permita guiar de manera efectiva el proceso de empoderamiento.

La visión del empoderamiento, tanto a nivel individual como social, está enfocada en procesos de aprendizaje e innovación y es por ello que el GCH pretende hacer uso de herramientas que permitan dar seguimiento al proceso. Existen evidencias de que el taller contribuye a empoderar tanto a sus participantes, como a facilitadores, sin embargo, como toda semilla sembrada, debe ser cuidada y regada para que permanezca, crezca y se expanda.

Como equipo de trabajo resulta imposible llegar a todas las organizaciones y espacios de la sociedad, poniendo en práctica una cultura de innovación continua, el GCH pretende hacer uso de las herramientas que la tecnología ofrece para potenciar su trabajo de investigación-acción y con ello apoyar a las organizaciones en sus procesos de cambio.

El uso de las TIC es una necesidad para expandir conocimientos y posibilidades de crecimiento. Anualmente, en los TEC participan nuevas personas que irradian su experiencia a varias organizaciones; por lo que el alcance del trabajo del GCH pudiera ser mayor si en sus acciones de seguimiento aprovecharan, efectivamente, las bondades de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC). La experiencia vivida durante la pandemia de la COVID-19 permitió valorar y aprovechar mejor los espacios virtuales para desarrollar el trabajo.

Por otro lado, como grupo se han realizado otras acciones de seguimiento, como son: la realización de postalleres,¹ un autoentrenamiento con el modelo de Equipos de Alto Desempeño (EAD) de Drexler-

¹ Taller que se realiza con los participantes de un TEC, en un período que va de 1 mes a 6 meses, posteriores a su participación en un TEC donde se explora, entre otras cuestiones, el impacto en su vida laboral y personal.

Sibbet, la participación como facilitadores del TEC-2023, la investigación sobre diferentes categorías vinculadas al empoderamiento y junto a ello la elaboración y publicación de artículos, el uso de plataformas virtuales para realizar encuentros e intercambios (PRODESO, LASA, TAOS), participación en eventos desempeñando diferentes roles (facilitador, ponente, relator, colaborador), etcétera.

Los aprendizajes del TEC, con el tiempo, tienden a debilitarse: la esencia que subyace en la práctica de los ejercicios o las actividades, no se utilizan como formas frecuentes de interacción, ni tienen una sistematicidad para su aplicación en la vida cotidiana posterior al taller de manera natural, por lo cual, es necesario lograr o propiciar el desarrollo de sucesivas acciones para que el individuo y el grupo se ejerciten voluntariamente y se comprometan con su continuidad, una vez que han sido sensibilizados con el empoderamiento.

El proceso de seguimiento es una parte del trabajo del GCH que se expande y se aquilata en función de las condiciones de partida del propio equipo, sus potencialidades y los vínculos que puedan establecerse con otras organizaciones. Avanzar en la comprensión y preparación de sus miembros para aprovechar las posibilidades tecnológicas, pasa necesariamente por el estudio de nuevas formas de incidir desde la virtualidad en procesos que impactan la dinámica humana de las organizaciones y en el empoderamiento. De esta forma, comenzaron a ser empleadas por el equipo, las redes sociales para aprovechar sus beneficios. El uso de las TIC y los medios informáticos para dar seguimiento al empoderamiento puede brindar numerosas ventajas como señala (Bernete, 2009), por ejemplo:

- Disminuye la presencialidad física, rompe las barreras temporales y espaciales.
- Aumenta la interacción y la comunicación.
- Amplía y acelera el manejo e intercambio de la información.
- Permite la autonomía e independencia del individuo que podrá generar sus propios estilos, modos o maneras de hacer.
- Simplifica los procesos.
- Contribuye a la retroalimentación.
- Facilita el intercambio de materiales y con ello dar continuidad al aprendizaje.
- Propicia el entrenamiento individual y como equipo.

En los modelos no presenciales con el uso de nuevas tecnologías, la participación en comunidades de aprendizaje es importante porque permite la socialización del conocimiento. En este sentido, el concepto de comunidad dentro de los ambientes virtuales se ha enriquecido, diversificado y ampliado. Las

comunidades pueden surgir, entonces, en función del interés, de la ocasión o de la organización. Los entornos generados por esas comunidades se caracterizan porque promueven habilidades en individuos y grupos, para acceder, manipular y compartir información que pueda servir para solucionar problemas o crear productos. (Fernández *et al.*, s.f.).

Sin embargo, son múltiples las rutas para implementar el seguimiento, que no quedan solo en los espacios virtuales. Puede incidirse en la formación de facilitadores en las empresas; en el perfeccionamiento de métodos de comunicación más efectivos, que permitan ofrecer resultados de investigación en formas más inteligibles para distintos públicos y en especial para las organizaciones laborales y sus decisores. La comprensión de la concepción del «seguimiento» y la necesidad de vías, tipos y posibilidades de acciones para lograr los objetivos del GCH han sido, sin dudas, otro de los grandes logros que tuvo el paso por el TEC para sus nuevos miembros.

CONCLUSIONES

En ambientes positivos, de cooperación, respeto y aceptación, los individuos pueden convertir objetivos y metas en parte de una ganancia colectiva y a la vez, cada uno desde su rol, poder colaborar dando lo mejor de sí para alcanzar un aumento del conocimiento de sí mismo, algo que sucedió con los participantes del GCH en las condiciones de construcción colectiva generadas.

En el TEC 2022, la numerosa incorporación de los nuevos miembros del GCH, contribuyó al aumento de la aprehensión de los supuestos compartidos del grupo en un breve espacio de tiempo. La vivencia y la reflexión individual y colectiva incidieron para la comprensión y el discernimiento sobre el concepto de empoderamiento; también, para aumentar el conocimiento entre sí de sus integrantes y con las colaboradoras del grupo. Se observó el incremento de la confianza y la **cohesión** grupal. Se establecieron bases para darle continuidad y tributar al enriquecimiento de los referentes teórico-metodológicos que el GCH ha ido elaborando y perfeccionando mediante sus acciones de facilitación de procesos de dinámica humana. Se puso de manifiesto una vez más la fortaleza y solidez metodológica de los TEC, además se identificaron sus posibilidades para sensibilizar y lograr en el futuro el empoderamiento del sujeto grupal. La experiencia impactó directamente a los miembros del GCH que crecieron y lograron una conexión con el grupo de origen. Traducida hoy en un desarrollo espiral ascendente de sus tareas laborales cotidianas, en cuanto a aspiraciones y proyectos, tanto profesionales como de vida, existe un crecimiento en el nivel de compromiso, aceptación y empatía, un funcionamiento saludable adecuado del GCH, proyectándose a conformar un grupo de trabajo de alto desempeño. Debe señalarse que el aprendizaje y la evolución como grupo es un proceso dinámico, constante e imparabile, y que este se sensibilizó y se

apropió de técnicas y herramientas para elaborar (a partir de sus fortalezas) y concebir nuevas maneras de potenciar su desarrollo.

La progresión y solidez del grupo ha trascendido a otros espacios de la organización (CIPS): varios de sus miembros se han insertado en tareas, proyectos y responsabilidades del centro, y su selección pasa por actitudes que se van vislumbrando a medida que cada integrante del GCH va creciendo a nivel individual y como grupo se proyecta a un crecimiento a nivel organizacional. Aunque es notable la variación de la presencia del GCH en la organización y el aporte de cada miembro, no se cierra un ciclo, no se da por sentado que todo está resuelto, es preciso comprenderlo como un proceso grupal constante, donde se identifica lo mejor que se pueda ofrecer y potenciar con el fin de construir supuestos compartidos y conformar un grupo empoderado, fortalecido, con una visión positiva y acción innovadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas P & Casaña A (2022). Una guía para la facilitación de grupos. La Habana.
- Arenas P, González J.C, Casaña A, Alom A, & Pérez I (1994). Formación para el cambio. La Habana: CIPS.
- Arenas P, Rodríguez-Mena M, Rodríguez C.L, Morales Y, Tacoronte Y, Corral R, Díaz M (2006). Sistematización de la producción científica de los grupos Aprendizaje para el Cambio, Cambio Humano y Estudios Sociales del Trabajo, orientada al cambio organizacional. La Habana: CIPS.
- Arenas P, Tacoronte Y, Cabrera M, Piedra A, Casaña A, Barrios I, Monet M (2021). Sistematización de los resultados de Talleres de Empoderamiento y Comunicación en el período 2007-2017 realizados para recuperar la metodología utilizada. La Habana: CIPS.
- Bernete, F (2009). Uso de las TIC, relaciones sociales y cambios en la socialización de las y los jóvenes. Revista de estudios de juventud, 88, 97-114.
- Bonavía T (2011). Dirección Participativa: Trabajo en equipo, empowerment y otras manifestaciones relacionadas. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Blanchard K (2007). Liderazgo al más alto nivel.
- Casaña A, Arenas P, Alom A, Domínguez L, Pérez I, Valdés L, & Rodríguez I (1992). Las organizaciones: visión sociopsicológica de su desarrollo. La Habana: CIPS.
- Díaz Pérez M (2017). Desarrollo del potencial humano organizacional. Cuestiones epistemológicas y de método. Alternativas cubanas en Psicología, 5 (13), 16-26.
- Fariñas León G (1999). Acerca del concepto de vivencia en el enfoque histórico-cultural. Revista cubana de psicología, 16 (3), 222-226.

Fernández R, Server G.P, Cepero E (s.f.): El aprendizaje con el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. OEI-Revista Iberoamericana de Educación, 9p.

Fillo J (21 de septiembre de 2018). Qué significa «empoderamiento». Origen, historia y significado político. Obtenido de Roja y Montera.

Freire P (1970). Pedagogía del oprimido.

Tacoronte Y, Hernández A.H, Benítez L, & Díaz M (2011). El Intergrupo en las Organizaciones Laborales. Enfoque teórico metodológico para una mejor integración organizacional. La Habana: CIPS.

Tacoronte Y, Rodríguez-Mena M, Campos J.C, Hernández A, Rodríguez C.L, Morales Y, Lago C.M (2008). Formación para el cambio de las organizaciones. Una metodología para su facilitación: Movilización Progresiva al Cambio. La Habana: CIPS.