

## PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI: 10.35588/gpt.v16i48.6501

### Contribución a la evaluación del impacto de los Talleres de Empoderamiento y Comunicación

### Contribution to the evaluation of the impact of the Empowerment and Communication Workshops

Edición Nº48 – Diciembre de 2023

Artículo Recibido: Julio 21 de 2023

Aprobado: Noviembre 22 de 2023

#### Autor y autora

Maudel Cabrera Ardanás<sup>1</sup> y Maví Pérez García<sup>2</sup>

#### Resumen:

El artículo aborda la concepción de los autores sobre la evaluación del impacto como un proceso complejo. Se reportan los principales resultados de evaluación en las ediciones del año 2018 y 2022 de los Talleres de Empoderamiento y Comunicación (TEC) realizados por el Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) de Cuba. Su objetivo es conocer en qué medida se contribuye a evaluar el impacto de los TEC (una acción formativa vivencial) a partir de sensibilizar a las personas, en el corto plazo, con la importancia del empoderamiento. Para ello se analizaron los resultados de la encuesta de empoderamiento, instrumento empleado por vez primera en 2018 y con adecuaciones en la edición de 2022. Se apreciaron cambios favorables en la mayoría de las personas encuestadas en relación a los elementos de la indagación, que a su vez se vinculaban a descriptores del

---

<sup>1</sup> Máster en Psicología Educativa. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). La Habana, Cuba. Correo electrónico: maudelc@ceniai.inf.cu, <https://orcid.org/0000-0002-6600-9513>

<sup>2</sup> Licenciada en Psicología Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). La Habana, Cuba. Correo electrónico: mavi@cips.cu, <https://orcid.org/0000-0002-2192-6932>

empoderamiento definidos previamente y enriquecidos durante todo el proceso. En las reflexiones finales se destaca la importancia de la sensibilización lograda en pos de transformaciones más perdurables en individuos y organizaciones. Se aboga por la necesidad de profundizar en los resultados obtenidos y se reconocen los aportes de la aplicación y análisis de estas encuestas y de la experiencia en su conjunto, para la evaluación del impacto de los TEC.

**Palabras clave:** Evaluación del impacto, Talleres de Empoderamiento y Comunicación, Pensamiento complejo.

**Abstract:**

The article addresses the authors' conception about impact assessment as a complex process. The main evaluation results are reported in the 2018 and 2022 editions of the Empowerment and Communication Workshops (TEC in Spanish) carried out by the Human Change Group (GCH in Spanish) of the Center for Psychological and Sociological Research (CIPS in Spanish). Its objective is to know to what extent it contributes to evaluating the impact of the TEC (an experiential training action) from making people aware, in the short term, of the importance of empowerment. For this, the results of the empowerment survey were analyzed, an instrument used for the first time in 2018 and with adaptations in the 2022 edition. Favorable changes were observed in the majority of the people surveyed in relation to the elements of the inquiry, which in turn, they were linked to descriptors of empowerment previously defined and enriched throughout the process. In the final reflections, the importance of raising awareness achieved in pursuit of more lasting transformations in individuals and organizations is highlighted. The need to deepen the results obtained is advocated and the contributions of the application and analysis of these surveys and of the experience as a whole are recognized, for the evaluation of TEC impact.

**Keywords:** Impact assessment, Empowerment and Communication Workshops, Complex thinking.

## 1. INTRODUCCIÓN

La noción de evaluación es consustancial a la gestión de los cambios, a su vez toda práctica humana puede ser repensada, reconceptualizada y rehecha a partir de una evaluación (Freire, 1998); de lo que no quedan exentas las acciones formativas desde las más simples en su diseño hasta aquellas con una estructura más compleja. La definición de qué evaluar, cómo hacerlo y cuándo, suele ser de suma importancia para que este proceso cumpla su cometido fundamental: conocer los resultados de determinada actividad en relación a sus propósitos para una mejor orientación hacia la satisfacción de esos objetivos.

Por su parte, la Real Academia Española de la Lengua (RAE, 2001), define el impacto como repercusión o influencia importante. En este sentido, la evaluación del impacto ha sido abordada desde diferentes perspectivas, abundando los modelos clásicos en los que se busca una relación causa – efecto. No obstante, la comprensión de la realidad de estudio, desde una mirada compleja, marca también formas no tradicionales de concebir y evaluar el impacto. Ese es el caso de los Talleres de Empoderamiento y Comunicación (TEC) que el Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) ha realizado por más de diez años.

Esta acción formativa vivencial ha sido objeto de un proceso de sistematización como parte del Proyecto de investigación: *Empoderamiento, Comunicación y Cambio Organizacional* (Arenas, 2018). Este artículo, en parte, tributa a dicho proyecto por indagar sobre posibles impactos del TEC en el sujeto individual y orientar nuevas búsquedas de estos resultados ya en el plano grupal y organizacional.

A partir de la edición del año 2018, resultado de todo un trabajo previo (creación y aplicación del cuestionario Mapa de Empoderamiento en 2016 y 2017, etc.) en el afán permanente de evaluar el impacto de los TEC, se diseña y comienza a aplicar un instrumento: Encuestas de empoderamiento antes y después del taller para estimar niveles de partida de quienes participan y valorar los posibles impactos que se logran a nivel individual. En la edición del 2022 este método tuvo adecuaciones, en correspondencia con la concepción de investigación – acción asumida y el análisis crítico de su empleo en la edición de 2018, representando un salto cualitativo en la estrategia

de evaluación del impacto de los TEC. Se toman los resultados de estas ediciones porque marcan los inicios de la aplicación del método y su evolución producto de la sistematización lograda.

El objetivo de este artículo es determinar la contribución a la evaluación del impacto de los TEC, de la aplicación del instrumento Encuesta de Empoderamiento. En este sentido, se pretende compartir los análisis sobre el diseño, utilización y evaluación de sus resultados como una vía para constatar el logro de la sensibilización con el empoderamiento en el corto plazo, o sea al finalizar la acción vivencial. Esta constituye la base para indagaciones sobre cambios más profundos y perdurables en el comportamiento, contempladas en las proyecciones del GCH para la facilitación de dinámica humana en las organizaciones laborales.

Asimismo, se comparten algunos fundamentos teórico – metodológicos de la evaluación del impacto de los TEC desde el pensamiento complejo. Se exponen los nexos con la investigación – acción como alternativa metodológica y se reflexiona sobre los aprendizajes derivados del estudio.

## **2. ANTECEDENTES TEÓRICOS**

El ser humano, en su devenir histórico, participa en múltiples espacios de interacción en los cuales ejerce su influencia y a su vez es influenciado por estos. Las transformaciones que dichas redes de intercambio generan en el propio sujeto, operan generalmente en el plano intangible. Así ocurre con las posibles repercusiones que, en lo individual, puedan derivarse de la aplicación de determinado programa o acción desarrolladora.

Con este marco como referencia, al evaluar activos intangibles el enfoque positivista de medición de la física clásica deja de hacerse funcional, pues no existe relación lineal entre lo que se pretende evaluar y su indicador. En este sentido, la estrategia metodológica que se siga para la evaluación del impacto, debe aportar indicadores, métodos e instrumentos que permitan evaluar los efectos intangibles de determinadas acciones, teniendo en cuenta la complejidad de los procesos objeto de estudio.

La teoría de los sistemas y su aplicación al ámbito organizacional, tienen especial relevancia para la evaluación del impacto. El conocimiento profundo de lo que se pretende

cambiar y el posicionamiento epistemológico de las personas que investigan, influyen notablemente en el alcance de la propuesta y en sus resultados.

En este sentido, tanto el enfoque histórico – cultural (Vygotsky, 1987), vital para la comprensión del desarrollo humano, como el sistémico, y su aplicación a las organizaciones laborales (Senge, 1994), convergen en la necesidad de abordar la evaluación del impacto de un modo no simplificador. En este caso, la teoría de la complejidad, que tiene nexos relevantes con los enfoques antes mencionados, aporta elementos de interés para lograr este propósito.

Edgar Morin, uno de los autores fundamentales de la Teoría de la Complejidad, se centra en los “sistemas complejos”; los cuales se distinguen, entre otras características, por su naturaleza diversa y múltiple, interacciones no lineales, carácter contradictorio en la interacción de sus partes y por lo general presentan numerosas variables interdependientes. Dichos sistemas a su vez, están influidos por factores y circunstancias imprevistas, que pueden incidir, propiciar o provocar un cambio en su comportamiento (Morin, 2004).

La noción de complejidad también subraya cómo la realidad puede interpretarse desde diversos posicionamientos. Los estudios sobre evaluación del impacto así lo han demostrado. El acercamiento a este tema desde este paradigma supone asumir que las descripciones que emerjan no serán ni simples ni neutras, pues entrañan una posición dialógica con esa realidad desde la construcción social que se tenga de la misma por parte de las personas que investigan y de sus modos particulares de acción e investigación.

En esta investigación se concibe lo complejo no cómo opuesto de lo simple, sino que lo primero contiene lo segundo. De este modo, la aprehensión de la realidad tiene en su esencia un carácter dialéctico, que no busca desligarse de lo contrario (ideas, posicionamientos, etc.) sino descubrir en ello su verdadero valor, para así aprovecharlo en todas sus posibilidades, desde una mirada integradora.

El empoderamiento ha sido foco de interés para la transformación social desde múltiples posicionamientos. El GCH lo concibe, en su arista psicosocial, como un proceso mediante

el cual se adquiere poder, tanto en individuos, grupos y organizaciones, al mismo tiempo se contribuye al empoderamiento de otras personas y se generan las condiciones para que dicho poder se exprese. Es un modelo que contiene tres dimensiones que son: empoderamiento del sujeto (ES), contribuir a empoderar (CE) y generación de atmósferas de empoderamiento psicosocial (AEP). Se pondera, en este enfoque, el carácter activo de los sujetos para identificar, apreciar y develar aquellos elementos valiosos (motivaciones, conocimientos, habilidades, visión de futuro, etc.) que posibilitan cambios positivos en la relación con otras personas y con el entorno (Arenas *et al.*, 2022).

De hecho, el término empoderamiento, proveniente del *empowerment* del idioma inglés, tiene entre sus múltiples acepciones las siguientes: “otorgar poder”, “asumir poder”, “facultar a otras personas”. Desde el referente asumido existe una relación dialéctica entre las condiciones internas y externas de los sujetos para que puedan expresarse las distintas potencialidades que se recogen en el concepto. Su carácter procesal alude a su constante movimiento en pos de metas superiores y a un desarrollo en espiral con gradaciones que dependen de los niveles de partida de los sujetos y de los ambientes en los que se insertan.

Por su parte, la noción de evaluación del impacto asumida, reconoce un vínculo no lineal entre la acción formativa (como pueden ser los TEC) y sus resultados. Al mismo tiempo, la influencia en estos últimos tampoco es unívoca. No obstante, se precisa contar con criterios evaluativos que aborden la categoría de estudio y permitan identificar evidencias de resultados en su acepción más amplia.

En este sentido, el modelo de referencia que asumen los autores de este artículo, es el de evaluación del impacto de acciones formativas de Donald Kirkpatrick (2007). El cual ha sido ampliamente consultado y aplicado para este fin. En investigación realizada por Azcué (2010) refiere que en otros autores consultados se observa una amplia influencia del modelo de Kirkpatrick, con tendencias a cuantificar más los resultados, insertándole la evaluación de la rentabilidad y el retorno de la inversión de la capacitación.

El **modelo de Donald Kirkpatrick** se estructura en 4 niveles de evaluación. En sentido general, puede decirse que el nivel 1 aborda el grado satisfacción de la persona con la acción formativa (diseño, desempeño del formador, etc.); el nivel 2, los aprendizajes

alcanzados (cumplimiento de los objetivos didácticos); el nivel 3, los logros en cuanto a la transferencia de dichos aprendizajes al puesto de trabajo y el nivel 4, se refiere al impacto de la acción formativa en los resultados de la organización. Estos últimos, responden a la cadena de impactos que se produce a medida que las habilidades y los conocimientos adquiridos durante una acción formativa se aplican en el puesto de trabajo para producir resultados en la organización.

La evaluación del impacto de una acción formativa en el nivel 1 es de gran utilidad, pues permite identificar: puntos fuertes y débiles del programa de formación, la satisfacción de los participantes y sus necesidades, entre otros elementos básicos. Los resultados en este nivel deben analizarse detalladamente, dado que son múltiples los factores (propios de la acción formativa, o ajenos a esta) que pueden estar incidiendo en la evaluación.

En el caso del nivel de aprendizaje concebido como la asimilación de nuevos conocimientos y el grado en que los participantes de la acción formativa han logrado alcanzar los objetivos de aprendizaje declarados, no puede establecerse como definitivo y como resultado de la formación, sino se ha investigado el conocimiento de entrada de los/las participantes. En tal sentido, la noción de aprendizaje debe trascender el marco de los “contenidos”, e incorporar cambios actitudinales y comportamentales.

Según Kirkpatrick (2007) la evaluación del nivel de transferencia se orienta a determinar la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Al respecto Suau (2007) subraya que la finalidad de este nivel se dirige a determinar si las personas han transferido a su trabajo las habilidades y conocimientos adquiridos en una actividad de formación, identificando aquellas variables que pudiesen afectar el resultado. Estos cambios se suelen producir muy lentamente, ya que con solo la adquisición de conocimientos no es suficiente para que resulten estables.

En el nivel de resultados, la evaluación se orienta a determinar en qué medida los programas formativos aportan valor a la organización, en tanto tributan al logro de resultados y al cumplimiento de estrategias y objetivos organizacionales. Evaluar los efectos de la capacitación sobre los resultados organizacionales, viene a ser la esencia de este nivel de evaluación. (Azcué, 2010)

A analizar los postulados de este modelo se aprecia cierta afinidad con lo que se ha hecho. Su diseño y aplicación permiten múltiples lecturas sobre el impacto de esta acción formativa, al menos en sus niveles 1 y 2 con perspectivas de logros en niveles superiores. Además, esta concepción favorece, por su adaptabilidad, un acercamiento desde la complejidad al proceso de evaluación de intangibles.

### 3. METODOLOGÍA

Los Talleres de Empoderamiento y Comunicación (TEC) han constituido una acción de desarrollo que desde el 2007, el GCH del CIPS brinda a las organizaciones cubanas. En el taller confluyen especialistas de distintas áreas del conocimiento, directivos y colaboradores, acompañados por un equipo de facilitación que contribuye a la sensibilización de los participantes con la noción de empoderamiento y su estrecho vínculo con la comunicación. Las actividades planificadas tienen un carácter participativo y vivencial.

Desde el enfoque de la complejidad se destacan las aproximaciones sucesivas al objeto de estudio, así como el carácter dialógico de la construcción colectiva del conocimiento.

Concebir la evaluación del impacto de los TEC como un fenómeno complejo, en permanente relación con hechos, situaciones y contextos, rompe con la mirada tradicional del proceso. En este caso algunas de las características a considerar son:

- Proceso sistemático y continuo de valoración de los resultados de determinada acción o programa de desarrollo (en este caso los TEC) en el sentido de satisfacer los objetivos propuestos.
- Se analizan los vínculos lógicos entre las acciones y los cambios, considerando los distintos niveles de partida de las personas que participan y las múltiples influencias asociadas a dichos logros.
- Los posibles impactos se traducen en evidencias de logros (operacionalización del empoderamiento), expresados en distintos niveles que pueden ir desde: la satisfacción con la acción realizada y los aprendizajes hasta la identificación de habilidades y su susceptibilidad a desarrollarse, en resultados organizacionales a mediano y largo

plazo. En los TEC por sus características y temporalidad las evidencias de impacto están relacionadas con la sensibilización con el empoderamiento.

La posibilidad de aplicar la experiencia de los talleres a otros ámbitos debe tomar en cuenta aquellos elementos favorecedores de la sensibilización con el empoderamiento. Entre estos pueden mencionarse: la generación de un clima psicológico propicio para el diálogo, la pertinencia del aprendizaje vivencial y el entrenamiento de habilidades sociales. Además la presencia de un equipo de facilitación para la construcción colectiva de saberes y el propiciar secuencialmente momentos de reflexión individual, intercambios en dúos o pequeños grupos hasta la interacción en plenaria.

Desde sus inicios en los TEC se han realizado acciones de evaluación del impacto. Entre estas la aplicación de cuestionarios sobre satisfacción con el taller y cumplimiento de las expectativas iniciales, así como el Mapa de Empoderamiento; especialmente entrevistas en grupos pequeños y el cruce de esta información con el resto de los instrumentos (Arenas *et al.*, 2021 y 2022).

Ha sido creciente el interés por perfeccionar las maneras de hacerlo. Es así como a partir del año 2018 se comenzó la aplicación de una encuesta de autorreporte tipo test y re-test (antes de iniciar el taller y otra del mismo tipo al finalizar este). Para el año 2022, se le hicieron adecuaciones al instrumento construido. Las personas se identifican, en su aplicación, con un seudónimo que, si bien permite preservar la identidad, contribuye a la estimación de niveles de entrada y a la valoración de los posibles efectos derivados del taller a nivel individual, en el sentido de en qué medida se lograba una sensibilización hacia el empoderamiento desde la autovaloración de los sujetos.

Desde el punto de vista metodológico, a tono con la concepción compleja de la realidad estudiada, se asume un diseño con predominio de lo cualitativo, que incluye elementos cuantitativos, con la intención de construir un tipo de conocimiento que parte del discurso y la acción de las personas que han vivido la experiencia de los talleres, y ofrecen referencias de cómo se perciben a sí mismas y sobre sus condiciones de cara al empoderamiento. Esto se traduce en la adopción de una postura metodológica de carácter dialógico, a través de la cual se analizan sentimientos, creencias, expresiones

verbales indicativas de acción y otras, así como las propias acciones enunciadas por quienes participan en estos talleres.

El análisis de las encuestas del TEC de las ediciones 2018 y 2022, es una entre las múltiples miradas que se ofrecen. Se subraya que este estudio forma parte de una investigación mayor, que está más centrada en el descubrimiento y la explicación de determinados resultados, que en la demostración o generalización de los mismos. Es un estudio holístico, en el cual se observa la realidad desde una perspectiva de totalidad, donde se reivindica lo subjetivo, se reconocen las múltiples influencias que participan en los posibles impactos.

La Investigación – Acción ha sido la alternativa metodológica que ha acompañado el quehacer del GCH en su misión de contribuir a la transformación, desde lo humano, de las organizaciones cubanas. En su esencia, plantea la necesidad de construir el conocimiento en la misma medida en que se contribuye al cambio social, en ciclos permeados por la retroalimentación.

Las encuestas de empoderamiento 1 y 2 son instrumentos creados para indagar de forma indirecta y abierta en qué medida quienes participan en el taller modifican sus niveles de entrada al mismo. Producto del propio proceso investigativo se les han hecho adecuaciones desde la edición de 2018 a la del 2022. En este artículo se anexa el instrumento aplicado al final en su versión más actualizada. Aunque se exponen los principales cambios en su diseño y los principales resultados del 2018 se profundizará en la aplicación realizada en el 2022 por constituir un salto cualitativo desde lo metodológico y sus contribuciones a la evaluación del impacto de los TEC.

En el 2018 se utilizaron sólo preguntas abiertas y proyectivas; ya en 2022 se eliminaron algunas preguntas de este tipo y se incorporó una pregunta cerrada que indagó en una escala de 1 a 5 sobre las principales habilidades relacionadas con el empoderamiento y la comunicación antes y después del taller. La razón de estos cambios se asocia a la necesidad de atrapar en pocas preguntas los posibles impactos del taller y lograr un mejor balance evaluativo. En esta versión más reciente (2022) se les pidió en la aplicación de la encuesta, al cierre del taller, una argumentación sobre los posibles efectos a nivel individual, relacionados con la experiencia vivida en el TEC.

Las encuestas indagaron sobre distintos atributos relacionados con el empoderamiento como son: comprensión del referente conceptual, motivaciones para querer estar empoderado, proyecciones, entre otros. Con los elementos incorporados a partir de la aplicación de 2022 (autoconocimiento, autoestima, escucha activa, enviar mensajes claros, dar y recibir retroalimentación, dar y pedir ayuda, comprensión de las diferencias y generar confianza) se logró un análisis de atributos más específicos con una mejor integración de la información cuantitativa y cualitativa y acompañamiento gráfico.

Estos atributos se relacionan con la operacionalización lograda de una de las dimensiones del empoderamiento, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Operacionalización de la dimensión Empoderamiento del Sujeto (ES)

<b>DESCRIPTORES</b>	
<b>EMPODERAMIENTO SUJETO INDIVIDUAL</b>	<b>COMPONENTES DEL DESCRIPTOR</b>
Percepción de sí	Identificación y crecimiento de la Autoestima Conocimiento de potencialidades Sensibilidad a valoración de otras personas sobre sí
Cualidades de Interacción	Percepción de diferencias individuales Empatía Características de Escucha Características de Emisión de Mensajes Práctica de la retroalimentación
Carácter activo	Consciencia de papel activo personal Visión personal Establecimiento de metas Ejecución

Fuente: Elaboración propia a partir de Arenas *et al.* (2022).

Para el análisis de las encuestas se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Posibles impactos por cada elemento de las encuestas (Porcentaje de encuestados que manifiestan cambios asociados al TEC).
- Análisis cualitativo de los criterios que más se repiten por preguntas, asociados a cada elemento. Se expresan en porcentaje los más representativos y se identifican posibles vínculos con los descriptores definidos para el empoderamiento individual.
- Análisis cualitativo de los niveles de entrada de las personas al TEC.
- Integración e interpretación cualitativa de los datos numéricos a partir de los cambios reportados por los sujetos.

Se hizo un análisis integrador que en todo momento se busca conocer si el taller propicia la sensibilización con el empoderamiento, como un logro plausible. Para ello era importante indagar sobre los atributos del empoderamiento. La autopercepción, por parte de los sujetos, de cambios positivos a nivel individual asociados a estos elementos permitiría afirmar que se alcanza este resultado. Desde el punto metodológico, se reconocería la pertinencia del instrumento aplicado como contribución a la evaluación del impacto de los TEC.

#### 4. RESULTADOS

Las encuestas pudieron aplicarse en la edición de 2018 a 23 personas (60,5% de los participantes). En el 2022 estas se aplicaron a 28 sujetos (84% de los participantes). A continuación, se presentan algunos resultados de estas dos ediciones que muestran la consistencia de criterios en cuanto a la sensibilización con el empoderamiento que logra el taller. Posteriormente se profundizará, tomando como referencia la aplicación de 2022, en los atributos más específicos relacionados con el empoderamiento y se analizarán estos resultados destacando los aportes del método empleado para la evaluación del impacto de los TEC.

Desde el punto de vista cualitativo se aprecia en ambas ediciones un enriquecimiento en cuanto a la **comprensión del empoderamiento (referentes)** entre el antes y el después. Algunos utilizan términos muy afines a lo trabajado en el taller: *percepción de sí, empatía, confianza, liberar poder, seguridad, autoestima, etc.* Llama la atención en la edición de 2018, que 11 de los 23 sujetos (47%) asoció el concepto al término poder,

fundamentalmente en la primera encuesta. Esto denota, al menos, un conocimiento etimológico del término previo al taller.

En la mayoría de las personas hay un reconocimiento de la comunicación como vía para el despliegue del poder personal. Sobre las **razones para querer estar empoderados (motivaciones)**, estas recorren un diapasón desde necesidades más individuales centradas en la persona: *lograr desarrollo personal, fortalecer autoconfianza, etc.*, hasta necesidades más enfocadas en los grupos: *colaborar para que otros se empoderen, lograr metas colectivas, etc.* En sentido general tuvieron un cambio favorable, a partir de la experiencia vivida en los TEC.

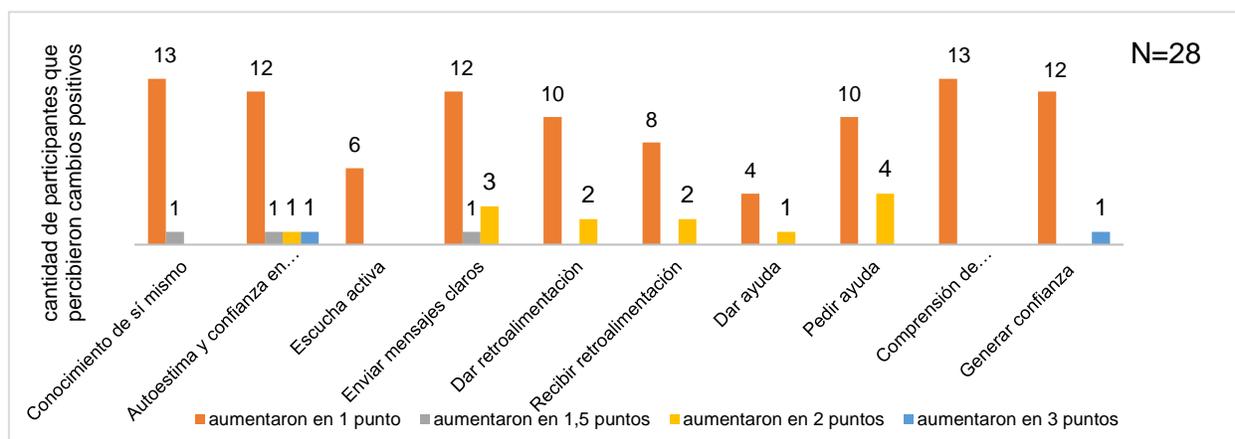
En la edición de 2018, si bien sus motivaciones iniciales redundaban en la adquisición de habilidades o herramientas para mejorar el desempeño en los distintos roles profesionales, posteriormente reflejaron una orientación hacia la contribución al cambio organizacional a partir de la influencia directa en sus equipos de trabajo. Esta tendencia se reitera en el TEC de 2022. Otras personas encuestadas manifestaron su necesidad de que los aprendizajes que alcancen en el taller, tengan también un impacto en la familia.

Al explorar las **proyecciones y su vínculo con el empoderamiento**, tanto en la edición de 2018 como de 2022, en la encuesta 1 por lo general han estado más centrados en la persona: *desarrollo profesional, autosuperación, lograr independencia económica, etc.* En la encuesta 2 persisten planes de este tipo, aunque se combinan con otros de mayor alcance: *lograr que otros sientan lo mismo, trabajar con un equipo empoderado, extender lo aprendido a los ámbitos profesional y personal.*

A pesar de esta tendencia en cuanto al incremento de proyectos con un alcance más social, no se dejan a un lado aquellos de índole más personal. Este resultado permitiría considerar que el empoderamiento trasciende la vida organizacional y alcanza a la familia y a otros grupos cercanos del individuo, al menos en las proyecciones iniciales referidas por algunos participantes del TEC. De igual modo, algunas personas manifestaron, al finalizar el taller, la intención de aplicar técnicas aprendidas y mostraron su agradecimiento por la experiencia vivida.

La edición de 2022 indagó además sobre atributos más específicos relacionados con el empoderamiento. En el 80% de estos aspectos a evaluar la mitad o más de las personas percibieron cambios entre la aplicación realizada antes del taller y la que se hizo al finalizar el mismo. En la Figura 1 se muestra el comportamiento de los atributos en el test y el re-test.

**Figura 1.** Crecimiento de los atributos por puntuaciones TEC 2022



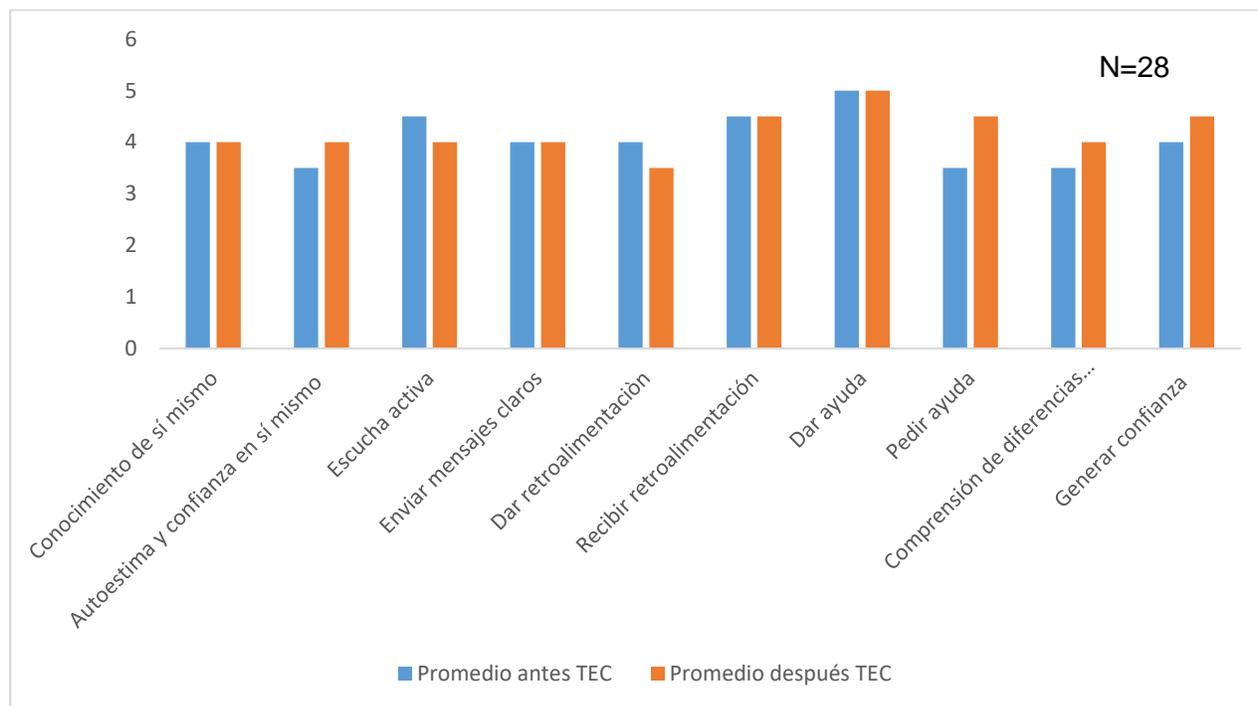
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los sujetos se autoevaluaron antes y después del taller. N = total de encuestados.

En la mayoría de los atributos se aprecia un crecimiento positivo en 1 punto en la escala. Desde el punto de vista cuantitativo también se reportan quienes consideran puntuaciones similares entre el antes y el después y en menor medida, aquellos que reflejan cambios negativos. Al indagar en las razones de tal valoración, los primeros destacan la importancia del taller para reafirmar conocimientos y habilidades; los segundos refieren que el decrecimiento en las puntuaciones está fundamentalmente relacionado a la toma de conciencia sobre las conductas asociadas a dicho atributo. El haber pasado el taller propició en todos los casos la identificación de zonas de mejora que antes no se reconocían.

Para el análisis de la información, se presenta en la figura 2 el promedio de los datos numéricos que expresan, de manera muy general, tendencias en el comportamiento de los atributos.

**Figura 2.** Promedio de las puntuaciones por atributos antes y después del TEC



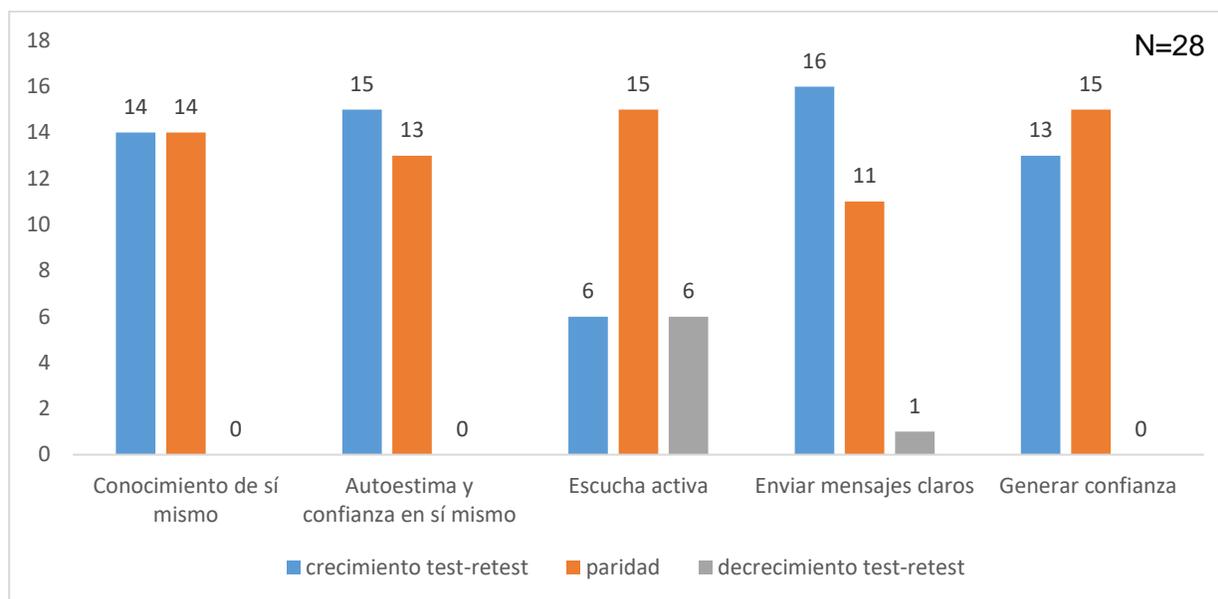
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los sujetos se autoevaluaron antes y después del taller. N = total de encuestados.

La expresión cuantitativa de los resultados constituye una orientación a la hora de identificar posibles impactos del TEC en los participantes. La figura 2 por ejemplo, ofrece a simple vista como predominan aquellos atributos con resultados positivos o, al menos, sin diferencias entre la evaluación anterior y posterior al taller. Sin embargo, la interpretación de estos números pasa por un acercamiento a las personas, sus criterios y valoraciones le dan mayor sentido a los datos obtenidos.

En la figura 3 se muestran, para algunos de estos atributos, el crecimiento, decrecimiento o paridad en las puntuaciones del test y el re-test, con argumentaciones de los propios participantes que permiten complementar los análisis.

**Figura 3.** Evaluación cuantitativa de algunos atributos antes y después del TEC



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los sujetos se autoevaluaron antes y después del taller. N = total de encuestados.

**Conocimiento de sí mismo:** El 50% (14 participantes) manifestó un cambio positivo entre el antes y el después. Algunas de las explicaciones que se ofrecen indican: *más seguridad, capacidad de ser líder, en aspectos inconscientes como necesidades de independencia y el cuerpo como centro de inteligencia; los ejercicios me hicieron buscar en mi interior, cosas, emociones que tenía, pero no había expulsado; descubrí cosas de mí que no conocía, pero sé que quedan otras por descubrir.*

**Autoestima y confianza en sí mismo:** El 63% (17 personas) manifestó un cambio positivo entre el antes y el después. Dos personas manifestaron un salto positivo de más de 2 valores en la escala. Algunos criterios se refieren a: *este taller me hizo esforzarme a hablar frente al público y me dije yo puedo, tienes que hacerlo y lo hice así; seguridad, empatía; aprendí que uno tiene que valorarse a sí mismo; reforcé mi autoestima; la mejoré; logrando el conocimiento de ti mismo eres capaz de generar autoconfianza.*

En estas respuestas se hace una valoración específica de los aportes del taller para generar un ambiente de seguridad y en este sentido además de la coherencia lograda con la filosofía del taller, se pudiera estar reconociendo la posibilidad que generó para la libre expresión en cada uno de los espacios del TEC.

**Escucha activa:** Es el componente donde un mayor número de personas percibe modificaciones negativas (21%, 6 de 28 participantes), lo que está relacionado con el fracaso ante la tarea prediseñada para trabajar este componente de manera directa. Pero en igual cantidad, el 21% (6) manifestaron cambios positivos. Las explicaciones y criterios se refirieron a: *aunque siempre he sido buena oyente, este taller me demostró aún más su importancia; identifiqué elementos nuevos a tener en cuenta; participé en ejercicios retadores; siento que mejoré; muy importante pero aún tengo que trabajar, debo mejorar para lograr la excelencia; aprendí la importancia de escuchar atentamente al interlocutor de entenderlo y retroalimentarlo.* Este es el atributo donde los participantes se dan cuenta que tienen más dificultades.

Llama la atención, que las expresiones de cambio en negativo, se refieran al reconocimiento de que la escucha no era tan efectiva como pensaban antes del taller. Es curioso, en estas respuestas que la calificación que se dan según la escala no es la máxima, lo cual indica que, aunque la valoración sea positiva, más personas que las 6 identificadas inicialmente, reconocen necesidades de mejora en este aspecto de la comunicación.

**Enviar mensajes claros:** El 57% (16) expresaron cambios positivos. Este es el atributo donde un mayor número de personas percibe modificaciones en positivo. Solo 1 persona manifestó un cambio negativo en la escala, mientras que, en 3 casos aparece un salto de más de dos valores en la escala. Algunas de los criterios que explican este resultado son: *soy de pocas palabras, sin embargo, este taller me enseñó a ser objetiva, a expresar lo más importante; reforcé detalles a tener en cuenta; aprendí a ser más objetivo; (aprendí) tips para resumir y ganar en claridad.*

**Generar confianza para que los demás se expresen:** El 55% de las personas (15) reconocen cambios positivos. En un caso, este cambio fue de 3 valores en la escala valorativa. Algunas personas expresaron: *transmitiendo seguridad, con buena comunicación, podré mejorar mucho más en este aspecto; aprendí a obtener más confianza en los demás; tengo que mejorar aún más; comprendo que esto lo logro gracias a mi capacidad de escuchar y empatizar.*

Los criterios referidos por los participantes sobre el taller, apuntan a la apreciación del clima de confianza generado. Asimismo, en ellos se reconoce la importancia de la comunicación interpersonal para lograrlo, y en este sentido, los/las participantes identifican elementos a mejorar en sus dinámicas de vida.

En resumen, el TEC 2022 logró una sensibilización en todos los aspectos evaluados, siendo esta más clara en: *Autoestima y confianza en sí mismo* y *Escucha activa*; en este último fue significativo el número de personas que reconocen zonas de mejora en su capacidad de escucha. En otros elementos como *Dar ayuda* y *Recibir retroalimentación* (atributos en los que se reconocen menos cambios asociados al taller) debiera profundizarse más desde lo cualitativo. Aunque no todas las personas ofrecieron criterios sobre la autovaloración cuantitativa de todos los atributos, el análisis de estos permitió un acercamiento más documentado a los resultados.

#### Discusión. Aportes a la evaluación del impacto de los TEC

Al método presentado en su evolución, se le han realizado distintas adecuaciones para que pueda ofrecer criterios evaluativos de entrada y salida del taller. En sí misma, esta propuesta no abarca todos los aspectos que resultan de interés y que aluden al impacto de los TEC. De hecho, un instrumento de evaluación por sí solo, no puede ser considerado suficiente para tal propósito. Compleja es la realidad que abordan los TEC y así debe ser, en su integralidad, la estrategia de evaluación que se asuma para conocer su impacto.

Los elementos sobre los cuales indagan los instrumentos aplicados, permiten apreciar el nivel que se logra en cuanto a la sensibilización con el empoderamiento individual en el corto plazo. No se enfocan en la determinación de niveles de empoderamiento, puesto que en 4 días de taller no se alcanza este objetivo.

La permanencia de los cambios, estará determinada por el vínculo único e irrepetible que se producirá entre las características individuales de la persona (incluyendo la sensibilización con el empoderamiento que se propicia en los TEC) y las condiciones existentes del entorno y las que se generen. El accionar del propio sujeto participante del TEC, de decisores, entre otros, podrá coadyuvar, o no, a la cristalización de atmósferas

de empoderamiento en sus distintos ámbitos de vida, en particular en sus organizaciones laborales. Los criterios de sensibilización son en sí mismos unidades complejas de análisis e intervienen en la expresión fenomenológica de las múltiples influencias que deben reconocerse y estudiarse oportunamente (Arenas *et. al.*, 2022).

Como parte de estos criterios, el taller propició que las personas identifiquen conscientemente determinados aspectos de sí mismos y de su interacción con otros, se acerquen desde la vivencia a los mismos y se predispongan a actuar en consecuencia con ellos. La sensibilización es también un proceso que puede ir creciendo según va aumentando en su intensidad; su orientación al empoderamiento justifica que los elementos de la evaluación del impacto del taller constituyan componentes, descriptores y conductas asociadas de una de las dimensiones de este constructo.

El taller es solo un estremecimiento o arrancada, un impulso que solo a fuerza de continuidad y repetición podría realmente constituirse en empoderamiento. Contar con la operacionalización de las dimensiones del empoderamiento es una contribución importante a la evaluación del impacto de los TEC. Sin embargo, debe avanzarse en la definición de sus grados e indicadores, de forma tal que cada uno de los componentes y descriptores, intangibles por su naturaleza, tengan una expresión observable en las habilidades del sujeto o al menos vinculante, que atrape en su complejidad, los aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales que puedan estar presentes en dicho desempeño.

Para alcanzar este propósito se hace necesaria la profundización en el impacto del taller, el acercamiento a las personas que lo han pasado y a sus organizaciones, así como la constatación de resultados sostenidos en el tiempo que permitan hallar tales regularidades. Debe ser un proceso participativo en el que los resultados irán emergiendo en la medida en que la investigación se adentre en la esencia metodológica del impacto y sus indicadores y se continúe, desde la facilitación de la dinámica humana, perfeccionando la labor transformadora de los talleres.

Los estudios de impacto, por lo general, se acompañan de la identificación de la “línea de base” que constituye la primera medición de todos los indicadores contemplados en un proyecto, para posteriormente contrastar con la medición realizada al cierre (Biencinto y

Carballo, 2004). Esta acción tiene, generalmente, un enfoque más cuantitativo. Sin embargo, en esta evaluación que se presenta, si bien se reconoce la utilidad de conocer niveles de entrada y de salida de las personas al taller, los reportes de tales conocimientos contienen tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Al mismo tiempo se considera el valor de una línea de base como un acercamiento o estimación y nunca como dictamen de arrancada del proceso evaluativo, por las múltiples influencias y contingencias que interactúan en su determinación.

Vale destacar que, en estas evaluaciones realizadas (a partir del autoreporte individual), aun cuando no se haya hecho un estudio de la línea de base de cada persona, en la inmensa mayoría de los casos se aprecian saltos cualitativos en cada uno de los elementos analizados que dan cuenta de cómo el taller logra la sensibilización hacia el empoderamiento, que es el objetivo general que se propone. No obstante, en algunos casos tal movimiento fue menor, como se analizó oportunamente, debido a que el nivel de entrada de la persona en relación al elemento en cuestión ya era favorable y el taller solo contribuye a reforzar dicho desarrollo. Son aún menos los casos que, en algún aspecto de la encuesta, mantuvieron respuestas, antes y después del taller que expresaron un limitado aprovechamiento de la experiencia en pos del empoderamiento individual.

El método empleado, con su combinación de preguntas de distinto tipo, su acercamiento a los conocimientos y condiciones generales en los sujetos antes del taller y después de este y por la oportunidad que ofrece de argumentar las respuestas en la pregunta cerrada de la encuesta, constituye una contribución a la evaluación del impacto de los TEC. Los resultados de su aplicación se presentan como muestra de su alcance y de las posibilidades que tiene de integrarse con otras formas de evaluación.

En resumen, la contribución a la evaluación del impacto del método empleado se fundamenta por:

- Posibilitó la evaluación del logro de la sensibilización con el empoderamiento, principal objetivo de los talleres; aportó elementos para el reconocimiento de los niveles de partida de las personas que participaron y de otros aspectos que podían incidir en los resultados.

- Permitió el análisis integrado de respuestas cuantitativas y cualitativas, develando el vínculo entre las acciones del taller y los logros reportados por los/as participantes.
- Las evidencias de logros fueron analizadas a partir de la operacionalización de la dimensión del empoderamiento estudiada. Estas aportan elementos a favor de la satisfacción de las personas con las acciones del taller y de los aprendizajes vivenciales que el taller propicia. En algunos casos se aprehende también a partir de la coherencia que se logra entre el diseño, la organización y ejecución de las distintas actividades. Estos constituyen, a partir de la concepción de evaluación del impacto asumida, niveles de evaluación que deben apreciarse por ser resultados directos del TEC en su evolución y constituir una posible antesala de niveles superiores relacionados con el desarrollo de habilidades en las personas y resultados organizacionales vinculados con los talleres.

La evaluación del impacto de los TEC, requiere de aproximaciones sucesivas, de una comprensión abarcadora de los gradientes o niveles que puede tener dicha práctica, así como de la dinámica del desarrollo humano en sí misma (Cabrera, 2021). Desde esta complejidad pueden analizarse e integrarse críticamente modelos que permitan un acercamiento necesario y aportador a todo este proceso.

## 5. CONCLUSIONES

El interés por evaluar el impacto de los TEC ha sido una constante a lo largo del tiempo. En el 2018, ya se habían realizado once ediciones de los talleres, en cada una de ellas en mayor o menor medida ha habido un acercamiento a formas evaluativas del impacto. Ese año se incorporaron las encuestas 1 y 2 del empoderamiento que se nutren de conocimiento y experiencias que otros especialistas. En la edición de 2022 se les hicieron nuevas adecuaciones a estos instrumentos, teniendo en cuenta los efectos de la retroalimentación de los facilitadores y participantes de las ediciones precedentes; así como la incorporación de un análisis holístico integrando métodos de interpretación de los datos numéricos con los componentes cualitativos que los sustentan.

Estas mejoras en el proceso de evaluación del impacto, constituyen desde el enfoque de la complejidad, cambios relevantes que, se dan en un momento dado, pero son el resultado de toda la historia de los TEC, solo que ahora, dada esa evolución, pueden

emerger. En este empeño, mucho han contribuido, las propias vivencias y comprensión del proceso por parte de distintos equipos de facilitación que han servido en los talleres en diálogo permanente con la realidad.

Los resultados que se obtuvieron de estas encuestas pueden considerarse como preliminares o parciales, pues a tono con la concepción compleja del objeto de estudio se busca interconectar y contrastar toda información con fuentes diversas. Se impone la necesidad de sistematizar las observaciones del taller, revisar con exhaustividad los registros de los distintos ejercicios desarrollados y un acercamiento a los propios protagonistas de esta experiencia para ubicarla mejor en su contexto y extraer de esta integración, resultados e impactos más perdurables. De hecho, este artículo ofrece resultados sobre la aplicación de un método y su contribución a la evaluación del impacto. En los talleres esta información se logra integrar con entrevistas en grupos pequeños, observaciones etc. que dan una mejor comprensión sobre los resultados en su conjunto (Arenas *et al.*, 2022)

No obstante, los instrumentos utilizados, la estrategia metodológica y la concepción de evaluación del impacto asumidas resultaron pertinentes para el logro de los objetivos propuestos. Se aprecia como tendencia, al concluir el taller, un alcance mayor en la proyección del empoderamiento lo cual es congruente con la concepción trabajada que reconoce no solo el empoderamiento del individuo sino también su trascendencia en los sujetos grupal y organizacional.

Este estudio, más centrado en develar cómo los TEC logran la sensibilización del sujeto individual, tiene su continuidad en el análisis de otras dimensiones del empoderamiento como son el contribuir a empoderar y la generación de atmósferas de empoderamiento psicosocial, que forma parte del proyecto actual del GCH. En este sentido, algunas de las lecciones aprendidas de la investigación, que ya tributan a la mejoría de los TEC son:

- La necesaria profundización en la identificación de indicadores y perfilar mejor la integración de estos resultados, a través de los instrumentos utilizados, con los que arrojan otros métodos.
- Los resultados llaman la atención sobre la necesidad de enfatizar durante la facilitación, a través de ejercicios vivenciales, en algunos elementos que aunque

constituyen aspectos clave de los talleres, estos no son referidos por los sujetos evaluados. Entre ellos: la cooperación como finalidad manifiesta de la concepción de empoderamiento asumida, los valores de justicia y equidad, etc.

- La importancia de ofrecer retroalimentación oportuna, durante los TEC, sobre estos resultados.
- El valor de la investigación-acción para, en la misma medida que se conoce sobre el objeto de estudio, se contribuya a su perfeccionamiento.

El análisis realizado da cuenta de cómo el taller genera, a corto plazo, en quienes participan un entusiasmo movilizador y una comprensión más completa del empoderamiento y de los roles que deben jugar las personas en ese proceso, como entes activos de la sociedad. Parte de eso se busca cuando se habla de “sensibilización hacia el empoderamiento”, en tal sentido, los estados de ánimo positivos que genera este taller constituyen la base para emprender rutas de cambio individuales y organizacionales más sostenibles en el tiempo. Tales esfuerzos demandan del acompañamiento y aportaciones de equipos de trabajo como el GCH del CIPS, en su afán permanente por contribuir al mejoramiento de la sociedad cubana.

## 6. Referencias bibliográficas

- Arenas, P. (2018). *Empoderamiento, comunicación y cambio organizacional*. Proyecto de Investigación. CIPS.
- Arenas, P., Cabrera, M., Martínez, M., Piedra, A. M., Álvarez, R., Mayo, C. F., y otros. (2022). *Sistematización de los resultados de los Talleres de Empoderamiento y Comunicación y su seguimiento durante el período 2007 - 2017*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P., Tacoronte, Y., Cabrera, M., Piedra, A., Casaña, Á., Barrios, I., y otros. (2021). *Metodología de sensibilización con el Empoderamiento*. La Habana: CIPS.
- Azcué, Y. (2010). *Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en FORDES*. Tesis de Maestría, Centro Universitario José Antonio Echevarría.

- Biencinto, C. y Carballo, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. *RELIEVE*, 10(2), 101-116. [http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2\\_5.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm).
- Cabrera, M. (2021). Evaluación potencial de competencias y su impacto en una empresa cubana. En *Folletos Gerenciales*, 25(1). <http://folletosgerenciales.mes.gob.cu>
- Freire, P. (1998). Educación y calidad. En *Política y educación*. Siglo XXI Editores, S. A.
- Kirkpatrick, D. (2007). *Evaluating Training Programs. The four levels*. Berret – Koehler Publishers, Inc.
- Morin, E. (2004). La epistemología de la complejidad. En: *Gaceta de Antropología*, no. 40. <http://www.ugr.es>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.<sup>a</sup> ed.) en <http://www.rae.es/rae.html>
- Senge, P. (1994). La quinta disciplina. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Suau, C., (2007). *Las voces de las personas y entidades implicadas en la educación como guía para la elaboración de propuestas en la formación permanente del profesorado no universitario*” Tesis doctoral. Universidad de Lleida en [www.tesisenxarxa.net/TDX-0203108-135758](http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0203108-135758)
- Vygotsky, L. S. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana, Cuba: Editorial Científico Técnica.

## Anexo

### Instrumento aplicado en TEC 2022. Aplicación final

#### Encuesta 2

**Gracias por haber participado en nuestro Taller. Como ya te hemos comentado el grupo que lo facilita está muy interesado en conocer con la mayor precisión posible los efectos que produce en las personas que en él participan, con el fin de trabajar en su mejoramiento permanente. Por esa razón nos ayudarías mucho más si de nuevo piensas y nos respondes a estas preguntas una vez que éste ha concluido. Como te explicamos no estamos evaluando a las personas sino al proceso, por eso debes identificar tus respuestas con el mismo apodo o seudónimo que ya usaste antes de iniciar tu experiencia en el mismo. Te reiteramos nuestra gratitud por tu apoyo y colaboración.**

**Lo importante no es tener todas las respuestas, sino hacerse las buenas preguntas**

**¿Tu seudónimo es? \_\_\_\_\_**

1. Cuándo piensas en empoderamiento ¿cuáles son las primeras palabras con lo que lo asocias?
2. ¿Cuáles son tus principales razones para querer estar empoderado?
3. ¿Cuáles crees que son las principales buenas características que los demás han visto en ti?
4. ¿Cuáles crees que son tus mejores habilidades cuando hablas con alguien?
5. ¿Cuáles serían las condiciones que deberían existir para que consideres a tu colectivo de trabajo empoderado?
6. ¿Cuáles son los principales planes que tienes para el futuro?
7. Indique con una x en la tabla, según corresponda, con qué niveles de desarrollo te autovaloras actualmente en los atributos que aparecen (columna izquierda). Considera para responder la siguiente escala: 1 – Muy bajo, 2 – Bajo, 3 – Medio, 4 – Alto y 5 – Muy alto

<b>Atributos</b>	1	2	3	4	5	<b>Explique el<sup>3</sup> desarrollo alcanzado en el transcurso del Taller</b>
1. Conocimiento de sí mismo						
2. Autoestima y confianza en sí mismo						
3. Escucha Activa						
4. Enviar mensajes claros						
5. Dar retroalimentación						
6. Recibir retroalimentación						
7. Dar ayuda						
8. Pedir ayuda						
9. Comprensión de las diferencias individuales						
10. Generar confianza para que los/las demás se expresen						

Muchas gracias por tu colaboración

<sup>3</sup> La encuesta 1 aplicada al inicio del TEC es muy similar, Solo no contempla la columna “Explique el desarrollo alcanzado en el transcurso del taller”.