

Metodología y resultados de un taller de sensibilización para el empoderamiento de las organizaciones laborales

Methodology and results of a awareness-raising workshop for the empowerment of labor organizations

Patricia Arenas Bautista¹  <https://orcid.org/0000-0001-8179-5148>

Maudel Cabrera Ardanás^{1*}  <https://orcid.org/0000-0002-6600-9513>

¹Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. La Habana, Cuba.

*Autor para correspondencia: maudelcabrera@gmail.com

RESUMEN

Introducción: El Grupo Cambio Humano del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas ha venido realizando los Talleres de Empoderamiento y Comunicación durante más de 15 años. Es una acción formativa por excelencia para, desde el aprendizaje vivencial, sensibilizar con el empoderamiento a actores clave de las organizaciones laborales.

Objetivo: Sistematizar la metodología y los resultados de los Talleres de Empoderamiento y Comunicación, incluyendo aquellos aspectos relevantes de sus ediciones recientes.

Métodos: Se empleó la metodología de la sistematización de experiencias a partir del modelo de investigación-acción, articulando diversidad de métodos e instrumentos de indagación.

Resultados: Se logró la identificación de las diferentes etapas por las que ha transitado el taller, la caracterización de su diseño general y el análisis crítico de sus ejercicios y sesiones. La sistematización de los resultados arrojó la operacionalización de dimensiones del empoderamiento y cambios positivos, fundamentalmente relacionados, con el empoderamiento del sujeto individual. Además, se identificaron aquellos factores condicionantes de la sensibilización que se logra en el taller. Se muestra total coherencia del curso de la investigación con las bases conceptuales y la estrategia metodológica empleada, se comentan algunas lecciones aprendidas, y su trascendencia más allá de este estudio.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Conclusiones: Se destaca la pertinencia de estos talleres para sensibilizar con el empoderamiento a las personas que participan y se promueve el rol de la facilitación de procesos para impulsar cambios, esencialmente humanos, en las organizaciones laborales.

Palabras clave: empoderamiento; talleres de empoderamiento y comunicación; facilitación de la dinámica humana; sistematización; salud laboral

ABSTRACT

Introduction: The Human Change Group of the Center for Psychological and Sociological Research has been conducting Empowerment and Communication Workshops for more than 15 years. This is a training activity par excellence that uses experiential learning to raise awareness of empowerment among key stakeholders in workplace organizations.

Objective: This research aimed to systematize the methodology and results of the Empowerment and Communication Workshops, including relevant aspects of their recent editions.

Methods: The methodology of experience systematization was used, based on the action-research model, articulating a variety of methods and instruments of inquiry.

Results: The different stages through which the workshop has progressed were identified, its general design was characterized, and its exercises and sessions were critically analyzed. The systematization of the results yielded the operationalization of dimensions of empowerment and positive changes, mainly related to the empowerment of the individual. In addition, the factors that influence the awareness achieved in the workshop were identified. The research process showed complete consistency with the conceptual foundations and the methodological strategy used. Some lessons learned and their significance beyond this study are discussed.

Conclusions: The research objectives were achieved; the relevance of these workshops in raising awareness of empowerment among participants is highlighted, and the role of process facilitation in driving essentially human changes in workplace organizations is promoted.

Keywords: empowerment; empowerment and communication workshops; facilitation of group dynamics; systematization; occupational health

Recibido: 10 de enero de 2026

Aceptado: 17 de febrero de 2026

Publicado: 22 de febrero de 2026



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Editor a cargo: MSc. Jesús Salvador Hernández Romero

Introducción

El Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) ha tenido desde su creación, hace más de 30 años, el propósito de contribuir a la eficacia de las organizaciones, visibilizando la importancia del componente humano; promoviendo cambios en los distintos sujetos que participan en sus acciones. Todo ello para favorecer el desarrollo de la sociedad cubana, basado en principios de justicia y equidad social.

Entre las acciones más representativas del quehacer del GCH se encuentran los Talleres de Empoderamiento y Comunicación (TEC). Estos surgieron en el año 2007 y se han mantenido hasta la actualidad, solo interrumpidos en los años 2020 y 2021, debido a las condiciones impuestas por la pandemia de la COVID-19. Son acciones formativas vivenciales, que se realizan de forma residencial en cinco días. Su objetivo fundamental ha sido la sensibilización con el empoderamiento de las personas que en ellos participan, que comprende el reconocimiento de su necesidad y difusión.

En ese marco, se desarrolló el proyecto de investigación: Empoderamiento, comunicación y cambio organizacional. Como situación problemática, se contaba con múltiples registros sobre la experiencia de los TEC, acumulándose de forma no homogénea, pues estos talleres no surgieron con una finalidad científica, sino práctica hacia las organizaciones. Sin embargo, no se había profundizado en el proceso de empoderamiento, ni en el desarrollo de la metodología de los TEC en sí misma; así como tampoco en los resultados reportados por participantes y facilitadores. Estos elementos aportarían al conocimiento sobre el tema y brindarían un camino hacia la transformación, avalado por los logros y aprendizajes derivados de este estudio. Esta investigación se ha venido actualizando, contrastando sus resultados del período 2007-2019 con los talleres realizados posteriormente entre los años 2022-2025, sin cambios relevantes encontrados en estas últimas ediciones, respecto a las anteriores.

Las bases conceptuales de la labor del GCH pueden encontrarse en la psicología general y social con orientación marxista,^(1,2) la psicología social de las organizaciones,^(3,4,5,6,7) y el enfoque de la complejidad.^(8,9,10,11,12,13) Otros estudios sobre empoderamiento^(14,15,16,17,18,19) también han sido consultados en sintonía con el trabajo realizado.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Constituye motivación para este artículo, la posibilidad de contribuir al empoderamiento en las organizaciones, expandiendo la sistematización de esta experiencia, para su estudio, adecuación y eventual realización por otros/as profesionales y organizaciones interesadas en el tema.

El objetivo de la investigación fue sistematizar la metodología⁽²⁰⁾ y los resultados⁽²¹⁾ de los talleres de empoderamiento y comunicación.

Métodos

El proyecto se estructuró en dos etapas que comprenden, por una parte, la sistematización de la metodología y por la otra, la sistematización de los resultados del TEC. Ambas se interrelacionan y retroalimentan, pues el basamento teórico y su diseño, constituyen una unidad que le da sentido a lo logrado en los talleres. A su vez, lo alcanzado, han permitido la profundización en su conceptualización.

La sistematización fue la alternativa metodológica utilizada en su sentido más amplio,⁽²²⁾ tanto desde el punto de vista de la clasificación y organización de los registros hasta el análisis crítico de la información para obtener aprendizajes relevantes. Este proceso de sistematización, se articuló con el modelo de investigación-acción⁽²³⁾ que acompaña el quehacer del GCH. Se ha estado construyendo el conocimiento en la misma medida en que se contribuye al cambio social, con ciclos de retroalimentación y análisis.

Este proceso fue realizado por quienes han vivido y estudiado la experiencia de los talleres como facilitadores, también se tomaron en cuenta los juicios valoraciones y observaciones de quienes pasaron los talleres. Tal acercamiento metodológico “se sustenta en la creencia de que todas las personas tienen, individual y colectivamente, contribuciones significativas que hacer”⁽²⁴⁾ las cuales, han ido enriqueciendo esta investigación. La construcción por parte del GCH de un referente común sobre la sistematización permitió, no solo definir, para cada una de las etapas del proyecto, los distintos momentos del proceder descrito por Jara,⁽²²⁾ sino también, una ruta metodológica que contiene como principales acciones las siguientes:

- ✓ Recuperación cronológica y ordenada de la experiencia de los TEC en el período seleccionado para esta sistematización. La información fue clasificada por años y dentro de estos por los distintos momentos propios de la organización y diseño de los TEC.
- ✓ Profundización teórica y metodológica en la categoría empoderamiento, para su operacionalización.
- ✓ Revisión de todos los registros y análisis de los ejercicios a partir de una guía creada al efecto, con el objetivo de homogenizar la información obtenida y describir sus aspectos fundamentales.



- ✓ Distribución de tareas entre los miembros del equipo de investigación, sobre la base de las ediciones del taller, las fuentes correspondientes debían ser estudiadas, analizadas e integradas (análisis de contenido), conformándose un informe parcial, que posteriormente se articularía con el resto.
- ✓ En el caso de la evaluación de resultados, se ponderaban aquellas ediciones con evaluaciones antes y después del taller, integrando los datos cuantitativos con la información cualitativa.
- ✓ Definición de roles y cronograma de trabajo.
- ✓ Retroalimentación continua entre los miembros del equipo de investigación.

En la sistematización de la metodología se emplearon los métodos de análisis documental e histórico-lógico. Asimismo, se elaboraron guías para la revisión y estudio de disímiles registros que comprendían, la diversidad de diseños metodológicos del taller, los guiones de los diferentes ejercicios, relatorías de sesiones de trabajo con participantes y facilitadores/as, fotografías, videos, etc.

El trabajo realizado permitió continuar perfeccionando la concepción del empoderamiento. Asimismo, posibilitó la identificación de las diferentes etapas por las que ha transitado el taller en el período estudiado, la caracterización de su diseño general y el análisis crítico de sus ejercicios y sesiones.

En la sistematización de los resultados se identificaron 4 fuentes fundamentales de información para tributar al análisis de los efectos del TEC para la sensibilización con el empoderamiento y su seguimiento (acciones realizadas a posteriori del paso por el taller). Estas fuentes de información fueron: valoraciones inmediatas de participantes al concluir los talleres, participación en los post-talleres (acción de seguimiento en la cual se valora la sensibilización en el empoderamiento), reportes de resultados en el tiempo, de participantes y facilitadores/as y el estudio de caso en el cual se profundizó en una de las empresas que más ha estado representada en los talleres.

Los métodos de análisis documental e histórico-lógico estuvieron presentes en todo momento, al igual que en la etapa precedente. También se aplicó el cuestionario a facilitadores y a participantes, que habían pasado el TEC, transcurrido un tiempo, procurando la identificación de resultados y valoraciones relacionadas con el taller.

Se consultaron otros registros, además de los mencionados, entre estos: análisis de evaluaciones, relatorías de sesiones, pancartas y otros productos del trabajo de los diferentes grupos, reportes de observación, etc. Particularmente, el estudio de caso, permitió un mejor acercamiento a las acciones de seguimiento del empoderamiento que se han realizado con la empresa seleccionada.

Todo ello permitió analizar los logros derivados del taller, en función de la operacionalización que fue alcanzándose del empoderamiento. De todo el proceso se fueron obteniendo las lecciones aprendidas.



Fueron fundamentales, los espacios para la socialización del trabajo realizado por el equipo de investigación, combinándose disímiles niveles de experiencia relacionados con la investigación y los TEC. Todo lo cual favoreció a la triangulación de las fuentes y consistencia en las evidencias obtenidas a partir de la diversidad de miradas sobre lo estudiado.

Resultados

Operacionalización del empoderamiento

La propia conceptualización y operacionalización del empoderamiento constituye un resultado de esta sistematización. Sin embargo, las condiciones para que cristalizaran estas definiciones se habían venido creando en el propio quehacer del GCH en sentido general y asociado a los TEC de manera específica.

La concepción del empoderamiento para el GCH alude a sus particularidades psicosociales y es entendido como un proceso, conformado por dimensiones que se refieren tanto al poder que van adquiriendo las personas, grupos y organizaciones, como a las atmósferas específicas que lo facilitan. En este sentido, se produce un interjuego entre condiciones internas y externas con lazos de retroalimentación y no exento de contradicciones.

“El empoderamiento se produce al identificar el poder intrínseco, activarlo, reforzarlo y utilizarlo para ir hacia adelante. Con ello se aumenta ese poder de manera constante. Cuando los sujetos diversifican y extienden sus posibilidades ante nuevos objetivos, se auto-organizan y actúan en consecuencia, expanden su empoderamiento.”⁽²⁰⁾

Las dimensiones del empoderamiento según Arenas⁽²⁰⁾ son:

- ✓ Empoderamiento del sujeto (ES): capacidad del sujeto de concientizar su poder a partir de su autoconocimiento, fortalecimiento de su autoestima y la realización de acciones que incrementen dicho poder. Si bien se reconocen como sujetos de empoderamiento tanto al individuo, grupos y organizaciones en los TEC, el trabajo se enfoca en las personas que en ellos participan.
- ✓ Contribuir a empoderar (CE): Conjunto de acciones realizadas para tributar al empoderamiento de otras personas, que constituye en sí mismo un nivel superior de empoderamiento individual.
- ✓ Atmósferas de empoderamiento psicosocial (AEP): Conjunto de condiciones que propician la seguridad psicológica necesaria para cooperar en pos del empoderamiento.
- ✓ Desde esta óptica, se comprende de forma dialéctica el empoderamiento como un ciclo constante individuo-sociedad. Sus dimensiones se entrecruzan y pueden estar presentes de un modo u otro a diferentes



niveles. Asimismo, el poder al que se alude en esta conceptualización, está orientado a la cooperación como parte de un sistema de valores de justicia y equidad social, en pos del mejoramiento colectivo.

Como parte de la sistematización se muestran resultados en la operacionalización de las dimensiones ES y CE (cuadro 1). En el caso de las AEP igual se cuenta con elementos para su estudio que a su vez son centrales en el proyecto de investigación actual del GCH.

Cuadro 1: Resumen de la operacionalización (componentes y descriptores) de las dimensiones ES y CE del empoderamiento

Dimensiones	Componentes	Descriptores
Empoderamiento del sujeto (ES)	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 del papel activo personal Visión personal Establecimiento de metas Ejecución
Contribuir a empoderar (CE)	Realiza acciones para que otras personas se empoderen, logren el empoderamiento como sujetos	Identifica personas o grupos a Empoderar Determina quiénes son Reconoce las diferencias Favorece despliegue de potencialidades
	Crea condiciones para acción conjunta	Propicia seguridad, apoyo y confianza Clarifica las tareas Establece de conjunto planes de acción Evalúa adecuadamente objetivos y resultados Promueve la aplicación de controles flexibles.
	Propicia el aprendizaje (entrena) para las tareas	Entrena habilidades para la interacción Entrena para la ejecución de la tarea

	Comparte Sistema de Valores de Justicia y Equidad (Eje transversal)	Consciencia del aumento del poder personal gracias a lo aportado por las otras personas con el suyo
--	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Arenas⁽²⁰⁾ y Cabrera.⁽²¹⁾

Metodología de los TEC

En los TEC se busca que las personas experimenten una atmósfera de empoderamiento psicosocial. Se realizan de forma residencial, alejados de la dinámica cotidiana. Por el diseño de las actividades, el cupo es limitado hasta un máximo aproximado de 40 personas por cada edición. Sesiona durante cinco días, en los cuales se ejecutan actividades matutinas, vespertinas y nocturnas, con tiempo para la recreación.

El objetivo ha sido la sensibilización con el empoderamiento. Se parte del criterio de que el taller en sí mismo no pretende empoderar a nadie (es imposible lograrlo en cinco días), pero sí sensibilizar con su existencia. En este sentido, se entiende por sensibilizar: lograr que las personas identifiquen conscientemente determinados aspectos, se acerquen emocional y sentimentalmente a los mismos y se predispongan a actuar en consecuencia con ellos.

Constituyen espacios para el aprendizaje vivencial y cuentan con actividades de distinto tipo de estructuración y de interacción. Esto último se expresa en ejercicios que transitan desde la reflexión individual, pasando por, grupos pequeños, medianos y grandes (plenaria) que posibilitan ir conformando vínculos de confianza entre quienes participan. La facilitación de cada una de las actividades está a cargo de especialistas en relaciones humanas que buscan promover la participación de todas las personas, favorecer el intercambio constructivo y la apropiación vivencial de la experiencia.

Como resultado de esta sistematización se han identificado distintas etapas que muestran un salto cualitativo de los TEC. A estas etapas se les ha dado un nombre que refleja el desarrollo del taller: 2007-2008 (Lanzarse al agua), 2009-2010 (Expansión), 2011 (Comunidad de aprendizaje^a), 2012-2015 (Consolidación), 2016 – hasta la actualidad (Madurez).

Estos cambios van desde una nivelación inicial, tanto en participantes como en facilitadores, de los conceptos de empoderamiento y comunicación, pasando en etapas sucesivas, a una mejor aprehensión de los mismos, con supuestos compartidos. Además, se logró ir evolucionando en el diseño del taller, el cual si bien se mantuvo relativamente estable, fue incorporando algunas dinámicas y transformando otras, para una mejor orientación al cumplimiento de los objetivos. La satisfacción de sus participantes con cada uno de los ejercicios ha sido

^a Ese año por coyunturas específicas el taller se realizó con miembros de la Comunidad de Aprendizaje sobre Indagación-Apreciativa



relevante. Fue aumentando el interés por la asistencia a los talleres, con picos históricos en las ediciones de 2016 y 2017. Su consolidación como producto de excelencia se ha hecho patente al recibir consecutivamente la aprobación como evento del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

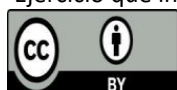
Sirva este artículo para destacar algunos aspectos relevantes de la metodología del TEC en sentido general, la lógica del diseño del taller y sus aportes a la sensibilización con el empoderamiento. Es interés de los autores la utilización de estos ejercicios como modelo para promover una forma diferente de trabajar en las organizaciones y la significación y necesidad de incorporar el rol de la facilitación de procesos en ellas.

De forma específica el diseño del taller actualmente se organiza como se muestra en el cuadro 2:

Cuadro 2: Aportes de cada una de las actividades del TEC

Jornada	Dinámica/Actividad	Aportes
Día 1	Iniciación	Introducción a la temática/Romper barreras para el intercambio/Conocimiento mutuo/Encuadre de la actividad/Conceptualización inicial/Reglas de trabajo/Socialización de expectativas
Día 2	Dramatización	Revivir condiciones de éxito que revelan el potencial individual/Autoestima/Aprender de otros/Conexión entre las personas/Apreciación/Empatía/Propiciar confianza/Contribuir al poder de otros
	Diálogo controlado	Comprensión, ejercitación de características propias para escuchar/Enviar mensajes verbales claros/Dar y recibir retroalimentación
	Interacción Vivencial Reflexiva (IVRE) ^b	Acercamiento a la incertidumbre/Conocimiento personal de potencialidades/Conocimiento de otros/Propiciar la exploración y reflexión sobre potencialidades y cualidades
	A favor y en contra	Identificar comportamientos en procesos de discusión / Vivenciar conocimientos del proceso comunicativo
Día 3	Lo mejor de mí	Autoestima/Empatía / Brindar afecto/Descubrimiento de quienes nos rodean/Diferencias individuales/Identificación de posibilidades de cooperación/Vivencia de atmósfera de empoderamiento/Práctica de la retroalimentación

^b Ejercicio que inicia el segundo día y continúa los días 3 y 4.



	Cómo yo lo sueño	Imaginar visión de futuro/Establecimiento de metas / Ejercitar recibir y dar retroalimentación/Identificación de posibilidades de cooperación/Diferencias individuales / Empatía/Practicar la escucha
Día 4	Eneagrama	Autoconocimiento/Conocimiento de otras personas/Ejercitar dar y recibir ayuda/Conocimiento y respeto a las diferencias /Relajación/Diversión/Autoestima
	Confraternización	Creatividad/Autoestima/Integración grupal/Relajación /Emergencia de la sensibilización con el empoderamiento a nivel individual y grupal
Día 5	<i>World-Café</i>	Establecimiento de un plan de acciones/Conocimiento de una técnica para el aumento de la participación y la cooperación
	Evaluación	Seguimiento de lo aprendido/Continuidad del plan de acciones a partir de lo trabajado en el <i>World-Café</i>

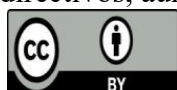
Fuente: Elaboración propia a partir de Arenas⁽²⁰⁾ y Cabrera.⁽²¹⁾

El taller se encuentra en constante revisión para su mejoramiento en función de las necesidades de las organizaciones que participan, las variaciones del entorno, etc. Su flexibilidad ha sido una de sus fortalezas. Sin embargo, ha mantenido su esencia logrando la identificación de potencialidades individuales para que después, como parte de la sensibilización, se oriente la persona, a la gestión de procesos grupales y se proyecte hacia el nivel organizacional.

A través de esta sistematización se ha profundizado en las características de cada uno de los ejercicios y sus aportes al proceso de sensibilización con el empoderamiento. Además, ha permitido abordar la sinergia entre ellos para lograr el objetivo. En este sentido, se identificaron aquellos elementos susceptibles de mejora, se propusieron adecuaciones a los ejercicios y se implementaron algunas de estas recomendaciones, durante la propia sistematización, con evaluaciones satisfactorias por parte de participantes y facilitadores

Resultados de los TEC

En el período que comprende esta sistematización han participado en los TEC más de 350 personas, pertenecientes a 36 organizaciones. Algunas de estas constituyen grupos empresariales o grandes empresas las cuales han aportado gran parte del total de participantes. No obstante, es aún insuficiente la asistencia de directivos, aunque con discretos picos de incorporación en las ediciones de 2017 y 2022.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

A partir de 2016 se han realizado evaluaciones, antes y después, de los elementos vinculados con el empoderamiento y expresados en la operacionalización de sus dimensiones. Es de destacar que la inmensa mayoría de las personas (más del 80 % en casi todos los atributos evaluados) ha expresado cambios positivos motivados por el taller.⁽²⁵⁾ Estos resultados cuantitativos se integraron a las respuestas que explicaban dichos cambios, alcanzándose una elevada consistencia en los resultados en cada una de las ediciones.

Asimismo, se lograron respuestas muy congruentes entre las distintas fuentes de información consultadas, descritas en el apartado metodológico. Se apreció plena coincidencia entre ellas en cuanto a los efectos del taller relacionados con la sensibilización con el empoderamiento, a lo largo de su historia. A continuación, en el cuadro 3, un resumen de estos resultados, relacionados con la dimensión empoderamiento del sujeto (ES).

Cuadro 3: Principales resultados de la dimensión ES

Dimensión del empoderamiento ES	Resultados coincidentes entre las distintas fuentes
Percepción de sí	Aumento del conocimiento de sí mismos Adquisición de habilidades y herramientas para el autoconocimiento y el despliegue de las potencialidades. Reafirmación de cosas que ya sabían. Reforzamiento de la autoestima y la confianza. Reconocimiento de aspectos positivos. Disposición a potenciarlos. Incremento de la autoestima y el conocimiento de sí mismos, a partir de la valoración positiva de otras personas.
Cualidades de interacción	Identificación de problemas con la escucha, aun reconociendo mejoras. Aprendizaje de herramientas, habilidades para la comunicación. Identificación de puntos importantes como zonas de mejora en el envío de mensajes. Identificación/reforzamiento de las fortalezas de las personas. Comprensión de las otras personas a partir de la representación y conexión emocional con lo que sienten. Disposición hacia la comprensión y aceptación de las diferencias individuales.
Carácter activo	Proyección de acciones para el logro de resultados asociados al empoderamiento. Disposición manifiesta de los/las participantes a la interacción con otras personas.

	Socialización y enriquecimiento en grupos de las visiones personales, que trascienden en algunos casos lo meramente laboral. Reconocimiento de propósitos/ objetivos asociados a lo laboral y otras esferas de la vida y posibles rutas para alcanzarlos.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Cabrera.⁽²¹⁾

Los principales resultados dan cuenta del aumento del conocimiento de sí mismos en cuanto a habilidades, fortalezas, capacidades y debilidades. En la mayoría de los casos refieren que han aprendido cuestiones que ignoraban y lo han expresado en términos de un redescubrimiento.

El reforzamiento de la autoestima ha estado relacionado con el reconocimiento de las condiciones creadas en el taller para la auto-reflexión y la apreciación. Se manifiesta también la necesidad de potenciar y utilizar estas cualidades de forma positiva. La confianza en poder lograr lo que se proponen se relaciona consistentemente con el aspecto anterior, pues es en condiciones de confianza que emergen las autovaloraciones positivas y la seguridad en sus propias acciones.

Asimismo, se reconocen problemas con la escucha, aun valorando la posibilidad que ofrece el taller para practicar esta habilidad, y otras vinculadas con el envío de mensajes claros, la práctica de la retroalimentación y la capacidad de dar y recibir ayuda. Las mismas fueron ejercitadas lo cual permitió, en la mayoría de los casos, la apropiación de herramientas, no solo aplicables al entorno organizacional.

En sentido general, se constató en los TEC el interés manifiesto por multiplicar esta experiencia en los entornos laborales y familiares. Fueron disímiles las proyecciones que se realizaron con mayor o menor grado de concreción, a partir de las condiciones de cada una de las organizaciones y de los propios participantes. Sin embargo, en términos de sensibilización con el empoderamiento, estas expresiones constituyen reflejo del carácter activo de los sujetos favorecido por los talleres.

Es de destacar que aún transcurrido un tiempo después del paso por los TEC las personas reconocen su impacto, en la profundización de conocimientos vinculados al empoderamiento y la comunicación, la aplicación de herramientas del taller en los espacios laborales y otros y la socialización y puesta en práctica de lo aprendido con compañeros de trabajo. Todo ello apunta al desarrollo de la dimensión contribuir a empoderar (CE), en tanto se trazan líneas de acción que van más allá del sujeto individual.

La sistematización mostró la necesidad de enriquecer la concepción de seguimiento del GCH. Las acciones en este sentido, especialmente las realizadas en una misma empresa (estudio de caso), dan cuenta de la importancia



de los talleres para potenciar el desarrollo personal y organizacional, fortaleciendo el papel de los líderes y equipos de trabajo.

En el caso de las personas que han ejercido la facilitación, aún con conocimientos previos de Psicología y ciencias afines y con experiencias disímiles en la docencia, dinámicas grupales y otras, reconocen también el impacto del taller en sí mismas. Este resultado está asociado al valor del aprendizaje vivencial, no solo durante el taller, sino también antes y después de este, por la riqueza de los intercambios que se generan.

De forma muy particular, esta sistematización permitió un acercamiento a los factores que condicionan la sensibilización con el empoderamiento. Entre estos están, la generación de un clima psicológico propicio para el diálogo, libre de imposiciones y críticas, la combinación de la reflexión individual, con otras formas de intercambios que incluyen lo interpersonal en grupos pequeños, medianos y grandes y el reconocimiento de la importancia de los tiempos para la reflexión y la recreación

Otros de estos factores se refieren a la apropiación de herramientas (World-café, ejercicio de escucha, etc.) y conceptos claves (dimensiones del empoderamiento, entre otros) y la posibilidad de aplicarlos en las organizaciones. Además, al reconocimiento de la importancia de “apreciar” para fortalecer el autoconocimiento y la autoestima y a la posibilidad de aprender a partir de las diferencias individuales.

Discusión

Este proceso de sistematización, documentó, analizó y proyectó una forma de trabajo del GCH, mantenida y consistente por más de treinta años. Constituyó en sí mismo un aprendizaje que fue moldeándose en la medida que se avanzaba en la investigación. La realidad de los TEC emergió a través de los múltiples registros existentes y fue abordada desde distintas perspectivas y experiencias. En este sentido, se produjo un descubrimiento, paso a paso de la esencia de la sistematización y esta fue asumida desde la investigación-acción, en un escenario altamente complejo al que se le añadían las condiciones de incertidumbre que imponía la pandemia de la COVID-19 y los retos cotidianos de la etapa posterior.

Tanto la concepción del empoderamiento como el diseño de los talleres fueron abordados desde sus inicios como procesos que trascendieron lo individual; que fueron enriqueciéndose en la práctica y cuya evolución ha venido cristalizando en la sistematización realizada.⁽²⁰⁾

Los distintos ejercicios de los TEC dan cuenta de las bases conceptuales y metodológicas que han venido definiéndose. Se promueve un verdadero aprendizaje vivencial y participativo, a través del cual emerge el



carácter activo del sujeto, ya no como simple reservorio de informaciones o conocimientos, sino como un ente autotransformador y transformador de su realidad.^(2,14,15)

La coherencia metodológica del taller pone el énfasis en lo apreciativo, como elemento casi anticultural, pues lo que abunda en distintos ámbitos es la identificación de culpables y culpas que inhiben, en muchos casos, que se expresen las verdaderas potencialidades del ser humano. En este sentido, el taller funciona como un modelo o patrón de cambio de la dinámica humana en las organizaciones laborales.⁽²⁰⁾

El rol de la facilitación es fundamental, siendo esta figura quien promueve una relación más horizontal en la comunicación y propicia que las dinámicas estimulen la participación y la zona de desarrollo potencial de las personas en la interacción.⁽²⁾ El equipo de facilitación coadyuva a crear las condiciones para generar cooperación desde el inicio del taller.

Asimismo, debe destacarse en todo este proceso, la importancia de considerar el desarrollo humano desde una perspectiva compleja, que reconozca los niveles de partida de las personas, sus diferencias individuales, las variables contextuales, el papel de los tiempos en sus dimensiones objetivas y subjetivas y todos aquellos elementos que permiten abordar la realidad no de una manera plana y estática, sino volumétrica y en movimiento.^(8,11,12)

Otras lecciones aprendidas también resultan relevantes para el mejoramiento de los TEC, lo cual constituye un reto permanente. Por un lado, la organización de toda la información y el análisis crítico de los ejercicios y sesiones, permitieron la incorporación de mejoras en los guiones de cada una de las actividades y orientar mejor la observación de las mismas. El trabajo de evaluación de los talleres, presente casi desde sus inicios, ha ido evolucionando, alcanzando hitos por su desarrollo a partir de la edición de 2016. La operacionalización lograda en esta sistematización, ofrece elementos para continuar perfeccionándolo.

Por su parte, a partir de las evaluaciones preliminares realizadas en las ediciones posteriores a la pandemia (2022-2025) se aprecian criterios muy congruentes con los expresados en ediciones anteriores (2007-2019). Estas respuestas, no atrapan todo lo vivido en el taller. Sin embargo, dan cuenta de cómo este contribuye realmente a la sensibilización con el empoderamiento. En este caso se hace referencia al sujeto individual, pero en muchas de las interacciones emergieron proyecciones para avanzar también en los grupos de trabajo y en las organizaciones.

No obstante, se hace necesario perfilar mejor, en indicadores, algunos de los componentes del empoderamiento. Entre estos el relacionado con el sistema de justicia y equidad social, que aunque se declara como eje esencial de todo el constructo, ha faltado mayor precisión en su definición y orientación por parte de la facilitación en cada una de las actividades.



La relación que se establece entre el empoderamiento del sujeto individual y la generación de atmósferas de empoderamiento psicosocial, así como la emergencia de un sujeto organizacional, constituyen aprendizajes y rutas de continuidad del estudio. El empoderamiento, gracias a los TEC y a esta sistematización, se ha fortalecido conceptual y metodológicamente. Este conocimiento no es privativo de quienes lo han impulsado a través de los talleres, sino que se busca que llegue a las organizaciones y constituya un punto de apalancamiento para el cambio humano que estas requieren y contribuya al mejoramiento de la sociedad cubana.

Conclusiones

La investigación alcanzó el objetivo general propuesto de sistematizar la metodología y los resultados de los TEC desde sus inicios, complementándose con ediciones más recientes. Puede afirmarse que este estudio legitimó y enriqueció una concepción teórico-práctica para la sensibilización con el empoderamiento de las personas que participan. Los criterios expresados por quienes han pasado el taller, sobre sus resultados, refuerzan esta afirmación.

Algunos de los logros específicos que confirman el cumplimiento de los objetivos son:

- ✓ Se alcanzó la operacionalización de las dimensiones ES y CE, aportándose elementos para profundizar en las AEP.
- ✓ Se describió la historia de los talleres, su evolución y perfeccionamiento a lo largo de los años, identificándose etapas que aluden a los saltos cualitativos en su desarrollo.
- ✓ Se introdujeron mejoras a los guiones de los ejercicios y al proceso evaluativo, gracias al análisis crítico de su evolución, durante todo el período estudiado.
- ✓ Ha habido una elevada consistencia en las evaluaciones realizadas, a partir de las distintas fuentes de información. Todo lo cual valida el resultado de la sensibilización con el empoderamiento de las personas que participan.
- ✓ Constituyen los TEC un impulso para la realización de acciones de empoderamiento en las organizaciones.
- ✓ Las valoraciones sobre el diseño y ejecución de los TEC dan cuenta de cómo esta acción formativa contribuye al reconocimiento y despliegue de potencialidades en las personas que tributan al desarrollo humano en sentido general y en algunos casos trasciende el plano individual.
- ✓ Las acciones de seguimiento han impulsado también la sensibilización con el empoderamiento de las propias organizaciones.



✓ Múltiples han sido las lecciones aprendidas de esta sistematización, que van desde elementos del diseño de los talleres, sus ejercicios, formas de evaluación, hasta el enriquecimiento conceptual y metodológico y el hallazgo de factores condicionantes de la sensibilización con el empoderamiento.

Esta investigación, permitió además identificar rutas de continuidad del empoderamiento y de la labor del GCH en las organizaciones. Estas pasan por el perfeccionamiento de los TEC, la divulgación de sus resultados, la promoción del rol de la facilitación de procesos en las entidades laborales, así como la necesidad de impulsar una dinámica en las organizaciones que propicie, de forma secuencial, momentos de reflexión individual, intercambio entre dos/tres personas, trabajo en pequeños grupos y construcción colectiva en grandes grupos, lo cual constituye una posibilidad verdadera para la cooperación desde las diferencias. Para todo ello se precisa de la generación de alianzas tanto al interior del propio CIPS, como con otras instituciones, y la formación de más personas que puedan realizar esta labor, con vistas a diseminar la experiencia y humildemente contribuir al desarrollo del país.

Financiamiento

No se utilizó financiamiento específico para realizar la investigación.

Referencias bibliográficas

1. Rubinstein SL. El desarrollo de la psicología. Principios y métodos. Montevideo: Ediciones Pueblos Unidos; 1963 [acceso 09/01/2026]. Disponible en:
https://books.google.com.cu/books/about/El_desarrollo_de_la_psicolog%C3%ADa.html?id=k9Z1tAEACAAJ&redir_esc=y
2. Vigotski LS. Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. La Habana: Editorial Científico-Técnica; 1987 [acceso 09/01/2026]. Disponible en:
https://www.proletarios.org/books/Vygotsky_Obras_Escogidas_TOMO_3.pdf
3. Katz D, Kahn R. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas; 1986 [acceso 09/01/2026]. Disponible en:
https://books.google.com.cu/books/about/Psicolog%C3%ADa_social_de_las_organizaciones.html?id=F-nLOWAACAAJ&redir_esc=y



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

4. Schein E, Bennis W. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona: Herder; 1980 [acceso 09/01/2026]. Disponible en:
https://books.google.com.cu/books/about/Personal_and_organizational_change_throu.html?id=RGtEAAAAIAAJ&redir_esc=y
5. Lewin K. La teoría del campo en la ciencia social. Barcelona: Paidós; 1988 [acceso 09/01/2026]. Disponible en:
https://books.google.com.cu/books/about/La_Teoria_Del_Campo_en_la_Ciencia_Social.html?id=OVckPQAA CAAJ&redir_esc=y
6. Senge P. La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica; 1994 [acceso 09/01/2026]. Disponible en:
https://drive.google.com/file/d/0BzxCAk1fCR9LZUxYNHhPM2ZRNzA/edit?resourcekey=0-S2E_VfndnsOmE639xODZSA
7. Instituto de Estudios para la Formación Social (INEFSO). Estrategias de intervención psicosocial. Blog INEFSO; 2024 [acceso 09/01/2026]. Disponible en: <https://www.inefso.com/estrategias-de-intervencion-psicosocial/>
8. Cuenca Finol JP, Silva Montil T. Liderazgo transformacional y pensamiento complejo: perspectivas en las ciencias administrativas. Rev Cienc Adm. 2025 [acceso 09/01/2026];13(25):43-57. Disponible en:
https://zenodo.org/records/14763642/files/articulo%203_cuenca.pdf
9. Montesillo Cedillo JL. Síntesis del pensamiento complejo. Cienc Lat Rev Cient Multidiscip. 2025;9(1):e16784. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16784
10. González Velasco JM. Metacognición desde las bases del pensamiento complejo. Rev CONCIENCIA. 2023 [acceso 09/01/2026];11(1). Disponible en:
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-02652023000100054
11. Wheatley M. El liderazgo y la nueva ciencia: la organización vista desde las fronteras del siglo XXI. Buenos Aires: Granica; 1994 [acceso 09/01/2026]. Disponible en:
https://books.google.com.cu/books/about/El_liderazgo_y_la_nueva_ciencia.html?id=GQviRgfuB7kC&redir_esc=y
12. Morin E. La epistemología de la complejidad. Gazeta Antropol. 2004 [acceso 09/01/2026];40(2). Disponible en: https://www.ugr.es/~pwlac/G20_02Edgar_Morin.html
13. Morin E. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. París: UNESCO. 2021 [acceso 09/01/2026]. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378091>



14. Jiménez JM, Luna JM, Jiménez C. Empoderamiento social y organizacional como modelo de investigación para alcanzar la sustentabilidad. *Rev Investig Univ Quindío*. 2022;34(1):138-50. Disponible en: <https://ojs.uniquindio.edu.co/ojs/index.php/riuq/article/view/558/961>
15. Perkins DD, Zimmerman MA. Empowerment theory, research, and application. *Am J Community Psychol*. 1995;23(5):569-79. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02506982>
16. Jurkowski JM, Perry JM, Anselma M, Beckerman-Hsu J, Aftosmes-Tobio A, Davison KK. Leveraging psychological empowerment in community-based participatory research: a case study. *J Particip Res Methods*. 2025;6(3):e137015. DOI: <https://doi.org/10.35844/001c.137015>
17. Ergun E, Tunca S, Cetinkaya G, Balcioglu YS. Exploring the roles of work engagement, psychological empowerment, and perceived organizational support in innovative work behavior. *Sustainability*. 2024;17(4):e1663. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17041663>
18. McKay Levy LM, Barrera Niño AV, Skinner Hooker OR. Empoderamiento y desarrollo social: claves para superar la pobreza. *Cienc Lat Rev Cien Multidiscip*. 2024;8(6):e14603. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14603
19. Blanco García Y, Moros Fernández H. Empoderamiento organizacional: factor protector del bienestar laboral. *Rev cuban salud trabajo*. 2020 [acceso 09/01/2026];21(2):e154. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154>
20. Arenas Bautista P. Impulso a la sensibilización con el empoderamiento. En: Martínez Morales M, Díaz León AY, Abelló Cordovés D, Sicilia Lorenzo RE, Lobelle Rimada Y, Esquivel Cabezas L, editores. Cuadernos del CIPS 2020-2022: experiencias de investigación social en Cuba. La Habana: Editorial Caminos; 2024 [acceso 09/01/2026]:114. Disponible en: https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2026/01/CUADERNOS_CIPS_2020_2022.pdf
21. Cabrera Ardanás M. Resultados de los talleres de empoderamiento y comunicación: análisis del seguimiento a través de un estudio de caso. En: Martínez Morales M, Díaz León AY, Abelló Cordovés D, Sicilia Lorenzo RE, Lobelle Rimada Y, Esquivel Cabezas L, editores. Cuadernos del CIPS 2020-2022: experiencias de investigación social en Cuba. La Habana: Editorial Caminos; 2024 [acceso 09/01/2026]:133. Disponible en: https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2026/01/CUADERNOS_CIPS_2020_2022.pdf
22. Jara O. Guía para sistematizar experiencias. 2006 [acceso 09/01/2026]. Disponible en: https://centroderrecursos.alboan.org/ebooks/0000/0813/6_UIC_GUI.pdf



23. Hernández A. La investigación acción como método: una mirada desde la organización laboral. La Habana: Publicaciones Acuario; 2009 [acceso 09/01/2026]. Disponible en: <https://www.cips.cu/titulo-la-investigacion-accion-como-metodo-una-mirada-desde-la-organizacion-laboral/>
24. Whitney DK, Trosten-Bloom A. El poder de la indagación apreciativa. La Habana: Ediciones Acuario; CENESEX; 2010 [acceso 09/01/2026]. Disponible en: <https://searchworks.stanford.edu/view/10018392>
25. Cabrera Ardanás M, Pérez García M. Contribución a la evaluación del impacto de los talleres de empoderamiento y comunicación. Rev Gest Pers Technol. 2023;16(48):89-104. DOI: <https://doi.org/10.35588/gpt.v16i48.6502>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Patricia Arenas Bautista.

Curación de datos: Patricia Arenas Bautista, Maudel Cabrera Ardanás.

Investigación: Patricia Arenas Bautista, Maudel Cabrera Ardanás.

Metodología: Patricia Arenas Bautista, Maudel Cabrera Ardanás.

Redacción – borrador original: Maudel Cabrera Ardanás.

Redacción – revisión y edición: Patricia Arenas Bautista, Maudel Cabrera Ardanás.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)