

## GESTIÓN DE PERSONAS: ENSAYO

DOI: <https://doi.org/10.35588/cjkt1p87>

**Relaciones de confianza y cooperación para el empoderamiento: perspectiva metodológica para su facilitación**

**Relationships of trust and cooperation for empowerment: methodological perspective for their facilitation**

**Relações de confiança e cooperação para o empoderamento: uma perspectiva metodológica para sua facilitação**

**Edición Nº55 – Abril de 2026**

Artículo Recibido: 12 de agosto de 2025

Aprobado: 19 de mayo de 2026

Publicado: 19 de mayo de 2026

### **Autor:**

Maudel Cabrera-Ardanás<sup>1</sup>

### **Resumen:**

La confianza y la cooperación son fundamentales para que se expresen, en sus distintos ámbitos de actuación, las potencialidades de los sujetos. El empoderamiento psicosocial se nutre de este vínculo y a su vez tributa a él. Se trata de un estudio de carácter teórico–reflexivo con elementos de sistematización de experiencias, sustentado en el enfoque de

---

<sup>1</sup> Dtte. Msc. Investigador del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas de Cuba, Profesor de la Universidad de la Habana. La Habana, Cuba. Correo electrónico: [maudel@cips.cu](mailto:maudel@cips.cu), <https://orcid.org/0000-0002-6600-9513>



la complejidad y la investigación-acción. El artículo se propone develar, desde una mirada compleja, la relación entre estas categorías, pasando por un posicionamiento conceptual sobre las mismas. Además, procura la identificación de puntos de encuentro entre distintos modelos de facilitación que puedan generar alianzas metodológicas para el cambio positivo. Se señala la necesidad de un acercamiento integrador a la realidad estudiada, en la cual estas relaciones, pudieran emerger como condiciones y consecuencias de este proceso. La investigación que sustenta este artículo se desarrolla en el contexto cubano, específicamente desde la labor del Grupo Cambio Humano del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. Se comparten experiencias de facilitación vinculadas a estos temas, ofreciéndose algunas características de otros enfoques. En las conclusiones, quedan resaltados los elementos comunes entre las metodologías presentadas, subrayando la importancia del rol de la facilitación de procesos. Se aporta una integración conceptual y metodológica que contribuye a la comprensión y facilitación del desarrollo del poder personal y colectivo en diversos contextos. A su vez, se destaca la pertinencia de este abordaje complejo, no solo como una manera de conocer la realidad, sino también para transformarla.

**Palabras clave:** confianza, cooperación, empoderamiento psicosocial, facilitación de procesos.

**Abstract:**

Trust and cooperation are fundamental for individuals to express their potential in their various spheres of action. Psychosocial empowerment is nourished by this bond and, in turn, contributes to it. This is a theoretical-reflective study with elements of systematized experiences, grounded in the complexity approach and action research. The article aims to reveal, from a complex perspective, the relationship between these categories, including a conceptual positioning on them. Furthermore, it seeks to identify points of convergence between different facilitation models that can generate methodological alliances for positive change. The need for an integrative approach to the studied reality is highlighted, in which these relationships could emerge as both conditions and consequences of this process. The research underpinning this article was conducted in the Cuban context, specifically through the work of the Human Change Group at the

Center for Psychological and Sociological Research. Facilitation experiences related to these themes are shared, along with some characteristics of other approaches. The conclusions highlight the common elements among the presented methodologies, underscoring the importance of process facilitation. A conceptual and methodological integration is offered that contributes to understanding and facilitating the development of personal and collective power in diverse contexts. Furthermore, the relevance of this complex approach is emphasized, not only as a way to understand reality, but also to transform it.

**Keywords:** trust, cooperation, psychosocial empowerment, process facilitation.

**Resumo:**

Confiança e cooperação são fundamentais para que os indivíduos expressem seu potencial em suas diversas esferas de atuação. O empoderamento psicossocial se nutre desse vínculo e, por sua vez, contribui para ele. Este é um estudo teórico-reflexivo com elementos de experiências sistematizadas, fundamentado na abordagem da complexidade e na pesquisa-ação. O artigo visa revelar, a partir de uma perspectiva complexa, a relação entre essas categorias, incluindo um posicionamento conceitual sobre elas. Além disso, busca identificar pontos de convergência entre diferentes modelos de facilitação que possam gerar alianças metodológicas para a mudança positiva. Destaca-se a necessidade de uma abordagem integrativa da realidade estudada, na qual essas relações possam emergir tanto como condições quanto como consequências desse processo. A pesquisa que fundamenta este artigo foi realizada no contexto cubano, especificamente por meio do trabalho do Grupo de Mudança Humana do Centro de Pesquisa Psicológica e Sociológica. São compartilhadas experiências de facilitação relacionadas a esses temas, juntamente com algumas características de outras abordagens. As conclusões destacam os elementos comuns entre as metodologias apresentadas, ressaltando a importância da facilitação de processos. Propõe-se uma integração conceitual e metodológica que contribui para a compreensão e facilita o desenvolvimento do poder pessoal e coletivo em diversos contextos. Além disso, enfatiza-se a relevância dessa abordagem complexa, não apenas como forma de compreender a realidade, mas também de transformá-la.

**Palavras-chave:** confiança, cooperação, empoderamento psicosocial, facilitação de processos.

## 1. INTRODUCCIÓN

El empoderamiento, tal como ha sido descrito por Arenas, Tacoronte, Cabrera, Piedra, Casaña y Barrios (2021), contiene tres dimensiones de análisis estrechamente vinculadas entre sí y que, en cada una de ellas y en su conjunto, muestran la complejidad de dicho constructo. Estas dimensiones son: empoderamiento del sujeto (ES), contribuir a empoderar (CE) y generación de atmósferas de empoderamiento psicosociales (AEP). Queda dicho además, en este acercamiento conceptual, la importancia de considerar tanto al sujeto individual, grupal y organizacional, así como el vínculo de estos entre sí y con el medio en el cual se desarrollan. Este estudio, es una continuidad del proyecto de investigación Facilitación de la dinámica humana para el empoderamiento (Arenas-Bautista, 2022), del Grupo Cambio Humano (GCH) del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) de Cuba, poniendo el foco en las relaciones de confianza y cooperación y su articulación con este proceso (Cabrera-Ardanás y Arenas-Bautista, 2026).

La dinámica humana generada en este interjuego de influencias, pasa necesariamente por la consideración del tipo de relaciones que se desean potenciar. El empoderamiento, como proceso, no se erige como el culto al individualismo; en cambio, supone la posibilidad de que, en la medida en que se alcanza mayor poder personal, este se ponga en función de contribuir al fortalecimiento de los demás y coadyuve a la generación de espacios, sistemas de relaciones y actividades, que permitan la emergencia de estas capacidades de agencia en cada uno de los sujetos involucrados. En consonancia con esta idea, investigaciones recientes destacan el papel del empoderamiento psicológico en la promoción del compromiso y la innovación en contextos organizacionales (Ergun, Tunca, Cetinkaya y Balcioğlu, 2024).

La temática de la confianza, sus límites e impacto, es de sumo interés para el desarrollo organizacional, dado que está presente no solo en la relación de la organización con el entorno, sino también en su dinámica interna. Algunos de los referentes internacionales que han abordado el tema son Marková y Gillespie (2007) y Acedo y Gomila (2013); sin embargo, es aún poco tratado en el contexto cubano donde se ha trabajado más la confianza como variable en procesos de diagnóstico organizacional (Ávila-Vidal, 2013).

Por su parte, el GCH viene realizando desde el año 2007 los Talleres de Empoderamiento y Comunicación (TEC), con ejercicios vivenciales que promueven la integración entre las personas y la sensibilización en estos temas (Cabrera-Ardanás y Pérez- García, 2023). Estudios más recientes han profundizado en los resultados de estos procesos, destacando su contribución al incremento de la capacidad de decisión y acción en contextos organizacionales (Cabrera-Ardanás, 2024).

La cooperación, orientada al mejoramiento de las organizaciones laborales y de la sociedad en su conjunto, constituye el propósito declarado de muchas de las acciones vinculadas a esta lógica de potenciación social (Arenas, Cabrera, Martínez, Piedra, Álvarez y Mayo, 2022). En este sentido, no solo se alude a la acción de cooperar, sino también a la intención de promover valores de justicia y equidad social. Investigaciones actuales subrayan, además, la importancia del empoderamiento como vía para el desarrollo social y la superación de condiciones de vulnerabilidad (McKay-Levy, Barrera-Niño y Skinner-Hooker, 2024). Sobre este tema, aparecen mayores referencias en el ámbito cubano, como las experiencias de facilitación de la cooperación intergrupala (Hernández, Tacoronte, Díaz, Batista y Martínez, 2015; Cabrera-Ardanás, 2022).

De tal modo, las relaciones de confianza y cooperación resultan esenciales para comprender y facilitar dicho proceso. Ambas, aunque se distinguen en su conceptualización y alcances, constituyen elementos transversales a las acciones orientadas al empoderamiento.

Este artículo, se propone analizar el vínculo entre confianza y cooperación en la generación de procesos de empoderamiento psicosocial. Además, ofrece algunos puntos de encuentro entre la labor del GCH y otros modelos de facilitación relacionados con el aprendizaje colaborativo (Johnson y Johnson, 1999) y la educación popular (Freire, 2005; Alejandro y Romero, 2003). Este trabajo se inscribe en el marco del proyecto doctoral del autor, orientado al desarrollo de proyectos de empoderamiento colaborativos desde una perspectiva de investigación-acción, constituyendo un avance teórico-metodológico en la identificación de sus condiciones relacionales y su facilitación en contextos organizacionales y sociales.

En correspondencia con estos objetivos, se presentan diferentes acercamientos sobre estas categorías, se conceptualizan desde el posicionamiento del autor con una perspectiva compleja, destacando su vínculo con este proceso de potenciación social. Asimismo, se aborda la experiencia de los TEC y se dialoga con otros referentes metodológicos para la generación de relaciones de confianza y cooperación.

En este sentido, el problema que orienta el presente trabajo puede formularse de la siguiente manera: ¿cómo se articula el vínculo entre confianza y cooperación en la generación de procesos de empoderamiento psicosocial y qué implicaciones metodológicas se derivan para su facilitación en distintos contextos?

Este estudio se inscribe en el proyecto de investigación "Facilitación de la dinámica humana para el empoderamiento" (Arenas-Bautista, 2022), desarrollado por el Grupo Cambio Humano del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) en La Habana, Cuba. Las experiencias de facilitación aquí referidas, particularmente los Talleres de Empoderamiento y Comunicación (TEC) y los estudios sobre cooperación intergrupal, han sido implementadas en organizaciones laborales cubanas de diversos sectores, entre los años 2007 y 2025. Aunque el contexto de producción del conocimiento es cubano, las reflexiones teóricas y metodológicas que se derivan pretenden dialogar con prácticas de transformación social en otras latitudes.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. Confianza y cooperación: acercamiento conceptual

Los sistemas sociales tienen estructura, más de acontecimientos que de partes físicas. Las organizaciones laborales, expresan en su funcionamiento, un conjunto de características que las definen como sistemas abiertos, en tanto intercambian continuamente con el entorno. Entre estas pueden mencionarse las siguientes: incorporan energía del ambiente, la transforman en productos característicos, exportan dichos productos y se reenergizan a partir de nuevas entradas del entorno. Asimismo, presentan procesos de entropía negativa (tendencia a la disminución de la aleatoriedad-desorden del sistema), lo cual les permite mantener su vitalidad en la medida en que logran incorporar más energía de la que utilizan (Katz y Kahn, 1986).

En tanto sistemas abiertos sui generis, su evolución es autodeterminada y no responde a pautas preestablecidas, por lo que requieren mecanismos sociales para mantener su integridad (Katz y Kahn, 1986). Comprender estos rasgos, permite contextualizar los fenómenos de la confianza y la cooperación dentro de una realidad espacio-temporal compleja, atravesada por múltiples interacciones socio-psicológicas.

La confianza suele entenderse como la seguridad que un individuo tiene respecto a otro o a determinadas situaciones. En su esencia, puede concebirse como una hipótesis sobre comportamientos futuros. Desde la psicología del desarrollo, Erikson (1997) la vincula con una fuente ontológica de fe y esperanza, asociada a la confianza básica. Este fenómeno posee, además, determinaciones ontogenéticas, históricas, culturales y sociopolíticas que condicionan su expresión.

Autores como Marková y Gillespie (2007) destacan que la confianza es un concepto relacional que solo adquiere significado en interacción con su opuesto: la desconfianza. Diferentes contextos institucionales y normativos demandan distintas formas de confianza, lo que da lugar a un espectro que va desde una confianza primaria

incuestionable hasta formas más reflexivas y cautelosas. En esta línea, se enfatiza la existencia de gradientes de confianza y la necesidad de superar visiones dicotómicas del fenómeno.

Estos autores, llaman la atención sobre dos elementos de vital importancia. El primero de ellos son los límites de la confianza, pues la situación específica marca características distintivas de dicho proceso, por lo tanto, para su comprensión resulta necesario su contextualización. Un segundo elemento rompe con el pensamiento dicotómico tradicional que insiste en la identificación de fenómenos asociados a la confianza o la desconfianza, cuando en realidad estos son los componentes de un complejo que puede expresarse en un espectro en el cual ambos están presentes en mayor o menor medida en el comportamiento. Al definir la estructura general del complejo confianza – desconfianza subrayan, que el mismo se mueve desde lo privado y más interpersonal hacia formas que adquieren un carácter más “contractual” basadas en obligaciones y en la moral, presentes en grupos, relaciones profesionales y en las organizaciones en sentido general (Marková y Gillespie, 2007).

El pensamiento más tradicional tiende a establecer relaciones entre confianza y control, a mayor confianza menor control y viceversa. Sin embargo, el control como función directiva forma parte de la dinámica organizacional, independientemente de los niveles de confianza; así como las funciones de organización, planificación, toma de decisiones, etc. Ciertamente, confiar o desconfiar supone la emergencia de concepciones sobre el ser humano en la organización y de esta como sujeto en sí misma, las cuales mediatizan el desempeño de las personas y específicamente de quienes tienen responsabilidades directivas.

Sibbet y Drexler (Sibbet, 2011) identifican la confianza como una etapa esencial en la conformación de equipos de alto desempeño. Entre sus características destacan la consideración mutua, la franqueza y las interacciones espontáneas, las cuales favorecen la participación libre y el intercambio honesto entre los miembros del equipo.

El autor concuerda con Pearson cuando define a la confianza como “la actitud de lealtad motivada afectivamente, para la aceptación de relaciones solidarias” (Pearson, 1970 citado por Acedo y Gomila, 2013, p. 225). En este caso, se destaca el componente afectivo de la confianza y su importancia para el establecimiento de vínculos cooperativos.

En síntesis, la confianza constituye un fenómeno altamente polisémico, relacionado con conceptos como capital social, reciprocidad y seguridad (Marková y Gillespie, 2007). Su significado se construye socialmente a través de procesos de interacción y comunicación, variando según los contextos y las relaciones en que se manifiesta.

La confianza implica siempre una predisposición positiva hacia el comportamiento del otro, lo cual entraña un riesgo inherente. Es una forma de atenuar ese vínculo con lo incierto o de aquello que escapa del control de la persona (comportamientos de otras personas, decisiones, etc.). Es imposible en todo este proceso un enfoque meramente racionalista, dado el cúmulo de relaciones e intercambios que se dan en un momento dado. Por tal motivo, los afectos juegan un papel esencial. En los sujetos que confían, va generándose una expectativa sobre las actitudes y conductas de la otra persona; y en los depositarios de confianza, se establecen motivaciones por continuar mereciendo esa aprobación (Spaemann, 2005).

Por su parte, la cooperación se favorece cuando existe una comunidad de necesidades que articula a los sujetos en torno a metas compartidas. No se reduce a la coordinación de acciones, sino que implica procesos dinámicos que integran motivaciones, competencias y relaciones interpersonales (Hernández, Tacoronte, Díaz, Batista y Martínez, 2015).

Desde la tradición de la psicología social de orientación marxista, la cooperación ha sido comprendida como una propiedad emergente de la actividad conjunta; esta idea ha sido posteriormente reformulada en enfoques contemporáneos que la conciben vinculada a la

confianza como un proceso relacional y con diferentes gradientes (Christov-Moore, Bolis, Kaplan, Tschacher y Schilbach, 2023).

Existe una relación no lineal entre vínculo emocional positivo, confianza y cooperación. La interacción pudiera enriquecer el conocimiento mutuo, la percepción positiva de las otras personas y la propia. En este sentido, un elemento clave para la cooperación lo es la interdependencia positiva. La disposición a asumir relaciones que ponderen este aspecto va a depender también de la confianza en que las otras personas se vayan a comportar cooperativamente. De ahí la importancia de la percepción mutua como condicionante de la cooperación (Fuentes-Ávila, 2000).

En este acercamiento conceptual, lo importante es develar los puntos de partida sobre las categorías confianza y cooperación. En consecuencia, ambos constructos, se expresan en sistemas de relaciones complejas, como las organizaciones laborales, lo que demanda un análisis integrador que permita comprender su vínculo y sus implicaciones en el empoderamiento psicosocial.

## **2.2. Empoderamiento psicosocial: un análisis desde la complejidad del vínculo confianza-cooperación**

La temática del empoderamiento ha sido abordada también por otros autores en el contexto nacional (Blanco-García y Moros-Fernández, 2020). Quienes exploraron el acercamiento de diversos referentes internacionales y las tipologías de este constructo. Aunque ponen el foco, en el vínculo con la cultura organizacional, también emergen, de estos estudios, aspectos a considerar que los acercan a la noción defendida por el GCH.

Como se ha señalado, la cooperación está implícita en el concepto de empoderamiento del Grupo Cambio Humano (Arenas, Tacoronte, Cabrera, Piedra, Casaña y Barrios, 2021). En una de sus dimensiones, contribuir a empoderar, se expresan con mayor claridad atributos vinculados a esta, tales como la creación de condiciones para la acción

conjunta, la promoción del aprendizaje y la realización de acciones orientadas al crecimiento de otras personas.

Sin embargo, en las restantes dimensiones también se evidencian elementos esenciales de la cooperación. El empoderamiento del sujeto no se circunscribe al individuo, sino que incluye a los grupos y organizaciones. En consecuencia, el incremento del poder implica necesariamente procesos de cooperación, en los cuales interactúan condiciones internas y externas que pueden constituirse en rutas empoderadoras.

Elementos como los vínculos intergrupales o la movilización en función de demandas sociales ponen en juego tanto la acción como la motivación para cooperar; a partir del reconocimiento de su importancia en el logro de objetivos compartidos. La generación de atmósferas psicosociales que favorezcan la capacidad de agencia constituye, en sí misma, una forma de cooperación y una expresión de confianza entre los sujetos.

Cuando se crean ambientes favorecedores del diálogo, se propicia la emergencia de espacios empoderadores. En estos, la interacción entre sujetos sensibilizados permite la conformación de dinámicas que potencian tanto la cooperación como la confianza, ya sea de manera espontánea o intencionada.

La cooperación posibilita la articulación entre la experiencia individual y la colectiva, favoreciendo la respuesta a múltiples demandas organizacionales. Este proceso, contribuye al fortalecimiento de la autoestima, la empatía y el despliegue de potencialidades, aspectos estrechamente vinculados al empoderamiento psicosocial (Arenas, Cabrera, Martínez, Piedra, Álvarez y Mayo, 2022).

Las relaciones de cooperación encuentran en la confianza un sustento fundamental para su desarrollo, al tiempo que contribuyen a la generación de seguridad psicológica. Estas condiciones, aunque pueden ser promovidas de afuera hacia adentro (decisiones favorecedoras del cambio positivo, líderes sensibilizados con el empoderamiento, etc.),

encuentran también en la acción de los propios sujetos, agentes activos en la transformación de su realidad.

En este sentido, la confianza puede ser comprendida tanto, como condición y como consecuencia de la cooperación para lograr este desarrollo personal y colectivo. Su consolidación en la cultura organizacional amplifica su impacto en otros procesos, tales como la motivación, las percepciones interpersonales y el compromiso organizacional.

Las personas van adquiriendo poder personal o ganando conciencia del mismo, sienten que se conocen más, se alimenta la autoestima, adquieren sensibilidad hacia las valoraciones de las otras personas. En la medida que esto ocurre, entre otras razones, por la creación de lazos de cooperación, elementos tales como la cohesión grupal y las relaciones interpersonales (intergrupales, etc.) pueden verse favorecidas. Constituyéndose, en fuente potencial de enriquecimiento, tanto de la confianza en uno mismo, como la que se expresa hacia las otras personas. Asimismo, el empoderamiento psicosocial ha sido identificado en estudios recientes como un factor relevante en el desarrollo social y organizacional, al fortalecer la capacidad de agencia de los sujetos y su implicación en procesos de cambio (McKay-Levy, Barrera-Niño y Skinner-Hooker, 2024; Ergun, Tunca, Cetinkaya y Balcioğlu, 2024).

Diversos aspectos inciden en la sostenibilidad de las relaciones de confianza y cooperación. Generalmente, se necesitan muy pocas experiencias negativas para que se vean afectadas y un cúmulo de experiencias positivas para que se refuercen. Ambos sistemas de relaciones se encuentran inmersos en la complejidad de las organizaciones laborales y las trascienden.

Desde el enfoque de la complejidad, el vínculo confianza-cooperación, orientado a la liberación de potencialidades psicosociales, puede comprenderse también a partir de los siguientes elementos:

- La confianza interpersonal que se expresa en las organizaciones no es estática en el tiempo, pudiendo incluso fluctuar con la desconfianza, ante determinadas personas y situaciones laborales. Tanto la confianza como la desconfianza pueden verse como mecanismos para gestionar la complejidad organizacional, en tanto orientan el proceso de toma de decisiones por unas posibilidades y no por otras.
- Se reconoce a cada sujeto como ente activo en el proceso de toma de decisiones y transformador de su realidad, aunque se asumen riesgos, se abren puertas hacia la riqueza cultural, la creatividad y la innovación. En esencia, se trata de analizar de forma “volumétrica” y no lineal los efectos resultantes de la confianza y la cooperación para el empoderamiento, algo que no es totalmente predecible, sin dogmas o recetarios que simplifiquen artificialmente la comprensión del fenómeno.
- A pesar del carácter espontáneo o inducido de los cambios, estos siempre se están produciendo, independientemente de las personas involucradas en los mismos. Las relaciones de confianza y la cooperación pudieran ser parte de esos cambios deseados y necesarios y constituyen emergentes de las condiciones creadas, entre las cuales se encuentra el accionar de los propios sujetos, como agentes principales de los cambios organizacionales (Senge, 1992).

Esta manera de concebir el vínculo complejo entre confianza y cooperación en las organizaciones y de actuar en consecuencia, constituye una contribución real al empoderamiento de las personas. En tanto, expresa y promueve sensibilización con la necesidad de favorecer el crecimiento humano al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos organizacionales. Cuando las personas participan y sienten que sus criterios son tomados en cuenta en un ambiente de confianza no solo se facilita la cooperación para el despliegue del poder personal en el sujeto individual, sino que estos elementos, pudieran repercutir también tanto en lo grupos como en la organización toda.

En definitiva, la confianza y la cooperación no son actitudes ingenuas, sino construcciones sociales que emergen de la reflexión sobre la concepción del ser humano y su relación con el entorno, lo cual resulta esencial para el desarrollo organizacional y social.

### 2.3. Metodologías convergentes para la facilitación de la confianza y la cooperación

La comprensión de estas relaciones no basta en el plano teórico; se hace necesario transformarlas mediante procesos intencionados de facilitación. En este sentido, el rol del facilitador resulta clave para acompañar y guiar la dinámica grupal hacia el cambio positivo.

Entre las principales propuestas metodológicas que tributan en este sentido, se destacan:

- La labor del GCH, por un lado en los TEC, (Arenas-Bautista, 2024) y por el otro, una experiencia de facilitación de la cooperación intergrupal (Hernández, Tacoronte, Díaz, Batista y Martínez, 2015, Cabrera-Ardanás, 2022).
- El aprendizaje colaborativo, como un modo alternativo de organizar el proceso educativo (Johnson y Johnson, 1999; Roselli, 2016).
- La educación popular, que ha sido aplicada en disímiles contextos, aunque fundamentalmente en las comunidades (Freire, 2005; Alejandro y Romero, 2003; Cano-Menoni, 2012).

Sin pretender abarcar todas estas propuestas ni realizar distingos metodológicos, de todas ellas se ofrecerán algunos elementos característicos y sobre todo sus potencialidades para facilitar relaciones de confianza y cooperación para el empoderamiento. La intención es mostrar un horizonte de posibilidades, que con sus diferencias, apuntan hacia una misma dirección (mejoramiento humano y de sus instituciones). Además, identificar aquellos puntos de encuentro que favorezcan la generación de alianzas metodológicas, necesarias para abordar la complejidad de la dinámica humana en sus distintos ámbitos de socialización.

En coherencia con lo anteriormente expuesto, la **Figura N°1** sintetiza la relación dinámica entre la facilitación de procesos y el empoderamiento psicosocial, articulada a través de

las relaciones de confianza y cooperación, las cuales operan como condiciones y resultados del propio proceso.

**Figura N°1.** Facilitación de procesos y empoderamiento psicosocial (relaciones de confianza y cooperación).



**Fuente:** Elaboración propia

La representación anterior permite evidenciar que la facilitación no solo organiza las interacciones, sino que puede constituir un elemento estructurante del sistema relacional, siempre que se potencien procesos de cambio. Esta concepción y su implementación, posibilitan la emergencia de dinámicas de confianza y cooperación que retroalimentan el empoderamiento psicosocial en una relación de doble vínculo.

Aun cuando desde lo discursivo se reconoce la necesidad de relaciones de confianza y cooperación, dado que se vive en una sociedad interconectada y resulta casi inevitable establecer lazos de este tipo con otras personas, significan en gran medida un cambio de

paradigma. Esta paradoja se explica, entre otras causas, por el culto al individualismo y a la competitividad, que los grandes medios de comunicación han instaurado como cultura dominante. Es por ello que deben generarse espacios para aprender - aprehender y desaprender habilidades que promuevan las transformaciones necesarias.

### **2.3.1. Labor del GCH**

El GCH, con sus más de 30 años, ha venido trabajando la dinámica humana en las organizaciones a través de la investigación-acción (Hernández, 2009) para, en la medida que contribuye a su comprensión, la transforma, con la participación activa de los propios sujetos que la integran. En este tiempo, son disímiles las experiencias acumuladas (Arenas- Bautista, 2019) entre las cuales, la realización de los TEC es una de las más representativas del quehacer del grupo. Sin embargo, esta labor, siempre ha estado acompañada de otros aportes, igualmente significativos, como el referido a la facilitación de relaciones de cooperación intergrupales. De ambas acciones se estará comentando en este apartado.

Es preciso aclarar que las experiencias de facilitación que se analizan en este apartado tienen como escenario principal organizaciones cubanas, fundamentalmente de La Habana. El GCH ha desarrollado su labor en estos contextos durante más de tres décadas, lo que permite contar con un acervo teórico y empírico significativo. Si bien las condiciones socioeconómicas cubanas presentan especificidades, las dinámicas de confianza y cooperación aquí descritas tienen un carácter general en cuanto a su lógica relacional, lo que posibilita su adaptación a otros entornos organizacionales.

#### **2.3.1.1. Experiencia de los TEC**

Sin dudas los TEC, surgidos en 2007 con una edición cada año, hasta la actualidad (solo interrumpidos en 2020 y 2021 por las condiciones de la pandemia de Covid-19), han constituido el escenario propicio para la sensibilización de las personas con este proceso

de fortalecimiento psicosocial. Además, permiten abordar de forma vivencial algunas aristas de este constructo, entre estas, las relaciones de confianza y cooperación.

Desde el punto de vista metodológico, los TEC son un ejemplo de cómo propiciar atmósferas empoderadoras, en las que primen las relaciones de confianza y cooperación. Algunas claves que deben tenerse en cuenta en este sentido para la facilitación son (Arenas, Cabrera, Martínez, Piedra, Álvarez y Mayo, 2022):

- Organización de los intercambios con diferentes niveles de integración y agrupamientos: el tránsito desde la reflexión individual pasando por la conformación de dúos, triadas, grupos pequeños, grupos medianos y plenarios posibilitó la generación de condiciones para el diálogo interpersonal, la expresión individual, sin imposiciones ni críticas.
- Facilitación de la dinámica humana: rol que se ejerce no desde la experticia en los temas a abordar, sino desde la capacidad y necesidad de propiciar la participación de las personas en relación al tema, favoreciendo un intercambio constructivo que tome en cuenta los aportes de cada contribución.
- Aprendizaje vivencial: este tipo de aprendizaje favorece el carácter activo del sujeto y su implicación en las transformaciones que puedan generarse y le otorga un sentido personal al proceso de apropiación de nuevos saberes.

### **2.3.1.2. Facilitación de la cooperación intergrupala**

Otros estudios del propio GCH se han orientado a la formación de equipos de alto desempeño (Sibbet, 2011) para lo cual las relaciones de confianza y cooperación son fundamentales. Algunos resultados más recientes (Hernández, Tacoronte, Díaz, Batista y Martínez, 2015; Cabrera-Ardanás, 2022) se han enfocado en la facilitación de la cooperación intergrupala. Se definieron tres dimensiones de esta categoría que son: percepción de la unidad, apreciación de las diferencias y comunicación e interacción efectivas (Hernández, Tacoronte, Díaz, Batista y Martínez, 2015), con elementos

distintivos en cada una de ellas. Se elaboró una ruta metodológica, que en esencia constituye el tránsito por cada una de estas dimensiones, básicamente con la facilitación de ejercicios vivenciales que favorecieran la cooperación.

Entre los logros favorecedores de la cooperación intergrupual se identificaron los siguientes:

- Reconocimiento de los elementos que los unen
- Apertura al diálogo
- Apreciación de las diferencias
- Sentimientos positivos de bienestar y confianza
- Fortalecimiento de grupos clave de trabajo con posibilidades de irradiar cooperación a otras áreas

Esta ruta metodológica, tuvo su aplicación en grupos generacionales de una empresa cubana y emergieron algunos indicadores funcionales de la cooperación intergeneracional en organizaciones laborales. Entre estos: aprendizaje recíproco intergeneracional, liderazgo participativo, interacciones positivas espontáneas con carácter formal o informal, equilibrio generacional en equipos de dirección y la elaboración de proyectos profesionales intergeneracionales (Cabrera-Ardanás, 2022).

La experiencia del trabajo en las organizaciones del GCH, a través de la investigación-acción, ofrece un terreno fértil para la elaboración de propuestas metodológicas que potencien las relaciones de confianza y la cooperación para el despliegue y ganancia del poder compartido. Además de profundizarse en la comprensión de estos elementos, permite la construcción de indicadores que se aproximen a una mejor definición y facilitación de los mismos en las organizaciones.

### **2.3.2. Aprendizaje colaborativo**

Otra importante vertiente en el abordaje de estos temas la aporta el aprendizaje colaborativo. Con aplicaciones que han estado más centradas en el ámbito educativo (Johnson y Johnson, 1999; Arteaga-Pupo, Aparicio- Venegas y Serrano-Yero, 2006; Roselli, 2016, Avello-Martínez y Duart, 2016). Todo aprendizaje entraña de algún modo la colaboración de otras personas, ya sea por la interacción en grupos, por la influencia de un maestro o por el acercamiento a recursos educativos y textos, creados para este fin. Además, la persona que aprende no es una tabula rasa pues en su desarrollo socio-histórico procesa un conjunto de saberes, propios del vínculo con los otros, que se actualizan ante determinadas situaciones de la vida.

En este caso, el aprendizaje colaborativo es una metodología activa, dialógica, que promueve la reflexión. Se orienta al desarrollo de habilidades sociales y académicas relacionadas y a la obtención de un conocimiento compartido. Por ello, se espera que cada estudiante o profesional aprenda más a partir de la interacción con otros, que lo que aprendería por sí solo. En este proceso, se redimensionan los roles de “las personas que enseñan” y “las personas que aprenden”, su aplicación no se reduce al despliegue circunstancial de técnicas grupales, sino al logro de participación real y colectiva en la construcción del conocimiento (Roselli, 2016). Asume en esencia, un enfoque de la interacción humana que trasciende los marcos de la institución educativa.

Este aprendizaje constituye un proceso gradual en el que cada persona se implica, sintiéndose mutuamente comprometida con el aprendizaje de las otras personas, generando una interdependencia positiva en un clima de confianza, no competitivo. Se basa en un sistema de interacciones cuidadosamente diseñado, que propicia la influencia recíproca, la aceptación de las diferencias y responsabilidades, empleándose métodos grupales que favorezcan el cumplimiento de los objetivos (Arteaga-Pupo, Aparicio-Venegas y Serrano-Yero, 2006).

Un aporte metodológico de este enfoque está en los principios que propone, los cuales abren un camino para la elaboración de indicadores de cooperación para el trabajo grupal. Entre estos principios están: interdependencia positiva, responsabilidad personal y

grupal, autoevaluación programada y frecuente del funcionamiento del grupo, interacción estimuladora y competencias interpersonales y de equipo (Johnson y Johnson, 1999).

Las nuevas tendencias del aprendizaje colaborativo dan cuenta de su efectividad en entornos virtuales (Avello-Martínez y Duarte, 2016) a partir de algunos elementos básicos como son:

- Formación de grupos, atendiendo a criterios de familiaridad y empatía.
- Selección y significatividad de la tarea, de forma tal que ésta alcance tal grado de complejidad que amerite el trabajo grupal y que tenga a su vez un sentido personal para los miembros.
- Flexibilidad y claridad de la tarea, ofreciendo guías que orienten en el ejercicio de la actividad, hacia la obtención de resultados, todo lo cual incide en la responsabilidad y el compromiso.

Estos elementos llaman la atención sobre la importancia de los entornos virtuales para la facilitación de procesos. Así como, destacan la necesidad de considerar la esencia humana de los vínculos (empatía, sentido personal, compromiso, etc.) que impactan en las relaciones de confianza y cooperación para el empoderamiento. Esta alternativa metodológica abre nuevas rutas para el desempeño del rol de la facilitación.

### **2.3.3. Educación popular**

En el campo de la educación popular (Freire, 2005), también existen muchos ejemplos de aportes metodológicos con un sentido transformador. No solo por los estudios referidos a la labor del coordinador de grupos, sino también por el acercamiento conceptual y práctico a temas tan vitales como el manejo de la autoridad, las relaciones empáticas y las habilidades comunicativas en espacios de desarrollo grupal.

La educación popular se basa en el proceso de creación, recreación y apropiación de conocimientos por parte de los sujetos involucrados en una práctica social determinada.

Es un pensamiento pedagógico, una visión del mundo y sus relaciones. No es una didáctica ni un conjunto de métodos y técnicas neutras. Apuesta por la educación como herramienta fundamental de transformación de las personas y su realidad. Por tanto, los que trabajan desde esta perspectiva, orientan las acciones educativas hacia el fortalecimiento del pensamiento crítico y la autonomía de los sujetos, como condición básica de su participación comprometida para el cambio (Alejandro y Romero, 2003).

La forma principal que asume el proceso de intervención en la educación popular son los talleres. Estos constituyen espacios para el diálogo de conocimientos y experiencias en el cual, los participantes son sus protagonistas (Cano-Menoni, 2012). Otras características de estos talleres son:

- Se trabaja en grupos
- Se aprende haciendo
- Se busca la integración entre teoría y práctica
- Constituye un proceso de transformación con principio y fin, que responde a objetivos específicos.
- Puede tener diversos fines como son: diagnóstico, planificación, evaluación, sistematización, análisis de una temática, formación, etc.

Tanto las experiencias de facilitación del GCH, las prácticas de aprendizaje colaborativo, incluyendo sus nuevas tendencias, como las acciones asociadas a la educación popular, apuestan por la transformación social. Cada una de ellas, construye su metodología a partir de referentes diversos pero con vocación de cambio, ya sea en las organizaciones, centros escolares o comunidades. Entre estas propuestas, más allá de sus rasgos distintivos, hay elementos que pudieran significar rutas que orienten renovaciones necesarias en pos del establecimiento de relaciones de confianza y cooperación para el despliegue de potencialidades y el reconocimiento, en su justa importancia, de la dimensión humana para el desarrollo social.

### 3. CONCLUSIONES

La complejidad de la dinámica humana en las organizaciones es una realidad que trasciende, en muchas ocasiones, el propio desarrollo teórico y metodológico de las ciencias encargadas de su abordaje. Avanzar en un entendimiento más de relaciones, situaciones cambiantes y múltiples influencias, que de fenómenos dados, detenidos en el tiempo, debe ser la intención cognoscitiva y transformadora de quienes se adentran en este campo. La comprensión del empoderamiento psicosocial a partir del vínculo confianza-cooperación, es un ejemplo de la afirmación anterior.

Aunque los hallazgos están situados territorialmente, las categorías analizadas, confianza, cooperación, empoderamiento psicosocial, poseen un estatus teórico que permite su diálogo con otras realidades nacionales, siempre que se respeten las mediaciones contextuales correspondientes. Futuros estudios podrían acercarse a otros escenarios, teniendo como referente estas propuestas.

Las relaciones de confianza y cooperación pueden constituir condiciones y consecuencias del empoderamiento psicosocial. Los ambientes en los que potencie la seguridad psicológica, la participación, el diálogo y se minimicen el miedo al error, los controles rígidos, pudieran generar comportamientos más colaborativos, fundados en la consideración mutua y la confianza. Estos a su vez, constituyen terreno fértil para que se expresen las potencialidades de los sujetos involucrados y emerja la capacidad de agencia psicosocial.

Sin embargo, no es lineal ni unívoca esa relación entre la confianza y la cooperación para el empoderamiento. Diversos factores pueden influir en su dinámica, más allá de su constatación. Aunque, al tener presente estos elementos, se posibilita un mejor acercamiento a los saltos cualitativos en el desarrollo del vínculo, aparentes retrocesos y movimientos continuos.

Es importante señalar, que esta aproximación dinámica a los elementos analizados, no detienen en el tiempo otros tantos aspectos a considerar como pueden ser: compromiso, motivaciones, actitudes, cultura organizacional, liderazgo, etc. Por lo tanto, si bien es una focalización desde la complejidad, necesaria y pertinente, deben observarse otras tantas influencias que mediatizan esta realidad.

Ese bagaje conceptual constituye un momento de arrancada para identificar los puntos de apalancamiento que contribuyan a la transformación social y potenciarla, a partir del reconocimiento de metodologías afines a este propósito, con especial énfasis en aquellas que promueven la participación activa de los sujetos como agentes de su propio cambio. A su vez, el propio acercamiento, desde la investigación-acción, a las mismas y a la práctica transformadora, permite ir enriqueciendo la comprensión de esa realidad.

Algunas de estas metodologías parecieran incluso alejadas de los procedimientos más utilizados por el GCH en las organizaciones laborales, sin embargo, su estudio proactivo y el análisis de sus fundamentos ofrecen puntos de encuentro con las trabajadas por el grupo. Entre estos se encuentran:

- Son propuestas orientadas a la transformación social. No se quedan en el mero conocimiento de la realidad, sino que hurgan en ellas para promover los cambios.
- El empleo de métodos activos y vivenciales para lograr los propósitos declarados.
- Todas estas propuestas son susceptibles de ser aplicadas en diferentes contextos incluyendo el ámbito de las organizaciones laborales.
- Tanto la construcción del conocimiento, como los indicadores para su evaluación, el diseño de las actividades, etc., integran un proceso de investigación-acción en el cual la participación de todas las partes resulta esencial.
- Especialmente, reconocen la necesidad de la participación de un ente mediador entre las influencias de cambio y los sujetos. Estas personas son vistas como facilitadoras del proceso y su función fundamental es propiciar participación y cooperación en pos de las tareas propuestas.

Los resultados de este análisis constituyen un insumo teórico-metodológico relevante para el desarrollo de la investigación doctoral en curso; particularmente en la construcción de indicadores y estrategias de facilitación del empoderamiento psicosocial, así como en la articulación entre teoría y práctica en contextos reales de intervención. La identificación de estas confluencias, mucho ayudan en la optimización de tiempos y esfuerzos para alcanzar las metas propuestas. Igual, aquí se necesita, un acercamiento respetuoso a cada enfoque, tomando de ellos los elementos valiosos y aportando experiencias propias. En la base de este empeño debe hallarse una comprensión compartida sobre cómo se concibe al ser humano en su realidad, no desde un humanismo abstracto, sino activo y militante (Guadarrama, 2023)<sup>2</sup>, empeñado en la transformación.

### Declaración de autoría

Maudel Cabrera Ardanás: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Visualización, Redacción – borrador original.

### Referencias Bibliográficas

Acedo, C. y Gomila, A. (2013). Confianza y cooperación. Una perspectiva evolutiva. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 221-238. DOI: <https://doi.org/10.24310/Contrastescontrastes.v0i0.1169>

Alejandro, M. y Romero, M. I. (2003). *Coordinación de grupos: Miradas múltiples*. Caminos.

Arenas- Bautista, P. (2019). Continuidad y transformación desde la psicología. *Teoría y Crítica de la Psicología*, (12), 36–56. <https://www.teocripsi.com/ojs/index.php/TCP/article/view/300>

Arenas-Bautista, P. (2022). *Proyecto de investigación: Facilitación de la dinámica humana para el empoderamiento en las organizaciones*. CIPS.

Arenas-Bautista, P. (2024). Impulso a la sensibilización con el empoderamiento. En: M. Martínez, A. Y. Díaz, D. Abelló, R. E. Sicilia, Y. Lobelle, L. Esquivel (Comps.),

---

<sup>2</sup> Humanismo abstracto vs humanismo activo y militante fueron términos que empleó el Dr. Pablo Guadarrama en el conversatorio sobre la Epistemología de la investigación científica en el CIPS el 7 de julio de 2023, que bien aplican a la concepción de cambio humano del GCH.

*Cuadernos del CIPS 2020–2022: Experiencias de investigación social en Cuba*, 114. Sin ISBN. Editorial Caminos. [https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2026/01/CUADERNOS\\_CIPS\\_2020\\_2022.pdf](https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2026/01/CUADERNOS_CIPS_2020_2022.pdf)

Arenas, P., Cabrera, M., Martínez, M., Piedra, A. M., Álvarez, R. y Mayo, C. F. (2022). *Sistematización de los resultados de los talleres de empoderamiento y comunicación y su seguimiento durante el período 2007–2017*. CIPS. La Habana, Cuba.

Arenas, P., Tacoronte, Y., Cabrera, M., Piedra, A., Casaña, Á. y Barrios, I. (2021). *Metodología de sensibilización con el empoderamiento*. CIPS. La Habana, Cuba.

Arteaga-Pupo, F., Aparicio- Venegas, J. H. y Serrano-Yero, P. (2006). *Aprendizaje colaborativo: Un reto para la educación contemporánea*. Monografías. <https://www.monografias.com/trabajos34/aprendizaje-colaborativo/aprendizaje-colaborativo>

Avello-Martínez, R. y Duart, J. M. (2016). Nuevas tendencias de aprendizaje colaborativo en e-learning: Claves para su implementación efectiva. *Estudios Pedagógicos*, 42(1), 271–282. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000100017>

Ávila- Vidal, A. (2013). Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Psicología para América Latina*, (24), 240-255. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2013000100014&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000100014&lng=pt&tlng=es)

Blanco-García, Y. y Moros-Fernández, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/154>

Cabrera-Ardanás, M. (2022). Grupos generacionales en una empresa estatal cubana: ¿Cómo favorecer relaciones de cooperación? En: M. Rodríguez-Mena-García, C. Cadaval-Alfonso y J. Gómez-Arencibia (Comps.), *Cuadernos del CIPS 2017–2019*, 137–154. CIPS. [https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2023/02/CUADERNOS\\_CiPS\\_2017-2019\\_.pdf](https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2023/02/CUADERNOS_CiPS_2017-2019_.pdf)

Cabrera-Ardanás, M. (2024). Resultados de los talleres de empoderamiento y comunicación: análisis del seguimiento a través de un estudio de caso. En: M. Martínez, A. Y. Díaz, D. Abelló, R. E. Sicilia, Y. Lobelle, L. Esquivel (Comps.), *Cuadernos del CIPS 2020–2022*, 133 - 158. La Habana: Editorial Caminos. (Sin ISBN). [https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2026/01/CUADERNOS\\_CIPS\\_2020\\_2022.pdf](https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2026/01/CUADERNOS_CIPS_2020_2022.pdf)

Cabrera-Ardanás, M. y Arenas-Bautista, P. (2026). Metodología y resultados de un taller de sensibilización para el empoderamiento de las organizaciones laborales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 27. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/1030>

Cabrera-Ardanás, M. y Pérez- García, M. (2023). Contribución a la evaluación del impacto de los talleres de empoderamiento y comunicación. *Revista Gestión de las Personas y la Tecnología*, 16(48), 67–92. DOI: <https://doi.org/10.35588/qrbcv227>

Cano-Menoni, A. (2012). *La metodología de taller en los procesos de educación popular*. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 2(2), 22–51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4339598>

Christov-Moore, L., Bolis, D., Kaplan, J., Tschacher, y Schilbach, (2023). *Trust in social interaction: From dyads to civilizations*. En Boggio, P. S., Wingenbach, T. S. H., da Silveira Coêlho, M. L., Comfort, W. E., Murrins-Marques, L., Alves, M. V. C. (eds), *Social and Affective Neuroscience of Everyday Human Interaction*. Springer, Cham.

Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G. y Balcioğlu, Y. S. (2024). Exploring the roles of work engagement, psychological empowerment, and perceived organizational support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability*, 17(4), 1663. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17041663>

Erikson, E. H. (1997). *The life cycle completed* (Extended version). New York: W. W. Norton & Company.

Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.

Fuentes-Ávila, M. (2000). *Mediación en la solución de conflictos*. Ed. Félix Varela.

Guadarrama, P. (2023). Epistemología de la investigación científica. (Conferencia grabada). *Archivo del CIPS*. La Habana, Cuba.

Hernández, A. (2009). *La investigación acción como método*. Acuario.

Hernández, A., Tacoronte, Y., Díaz, M., Batista, Y. y Martínez, A. (2015). *Diálogo, cooperación intergrupala y cambio en empresas estatales cubanas*. CIPS. La Habana, Cuba.

Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (1999). *Aprender juntos y solos*. Sao Paulo: Aique.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Marková, I. y Gillespie, A. (2007). *Forms, history and development of trust*. En I. Marková y A. Gillespie (Eds.), *Trust and distrust: Sociocultural perspectives*, 3–28. Information Age Publishing.

McKay-Levy, L. M., Barrera-Niño, A. V. y Skinner-Hooker, O. R. (2024). Empoderamiento y desarrollo social: claves para superar la pobreza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 201-219. DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14603](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14603)

Roselli, N. (2016). El aprendizaje colaborativo: Bases teóricas y estrategias aplicables en la enseñanza universitaria. *Propósitos y Representaciones*, 4(1), 219–280.  
<https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n1.90>

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Juan Granica.

Sibbet, D. (2011). *Visual teams: Graphic tools for commitment, innovation, and high performance*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Spaemann, R. (2005). Confianza. Conferencia pronunciada en Madrid el 19 de mayo de 2005. *Revista Empresa y Humanismo*, 8(2), 131–148. DOI:  
<https://doi.org/10.15581/015.8.33333>