



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

Felipe Saraiva Nunes de Pinho

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) i a través del Dipòsit Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) y a través del Repositorio Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service and by the UB Digital Repository ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



Universitat de Barcelona

**FACULTAT DE FILOSOFIA**  
**Departament de Filosofia Teorètica I Pràctica**  
**Programa de doctorado Ética, Política y**  
**Racionalidad en la Sociedad Global**  
**Bienni 2007-2009**

**TESIS DOCTORAL**

**POR UNA SOSTENIBILIDAD HUMANA EN LA EMPRESA:  
APORTACIONES DE LA FILOSOFÍA DE PAUL RICOEUR A LA  
GESTIÓN ÉTICA DE PERSONAL**

**Presentada por:**  
**Felipe Saraiva Nunes de Pinho**

**Director de Tesis:**  
**Prof. Dr. Norbert Bilbeny García**

**Barcelona - España**

**Octubre de 2015**

**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Mila, mi mujer, coautora de mi vida, por el compañerismo, la paciencia y por toda la ayuda con la escritura y la revisión final de esta tesis. También por el ejercicio diario de la relación Yo-Tu.

A mi hijo Alexandre, por tornarme una persona mejor. A mi hija Alice por darme esperanza. El *a priori* más esencial es el amor.

A mi madre Simone, por toda la ayuda con la revisión de este trabajo. A mi padre, prof. João Licinio, por su ejemplo que me estimuló para la carrera académica; a los dos por el cariño de toda una vida.

A mis hermanas, Rachel y Carolina, por las polémicas discusiones filosóficas y científicas a lo largo de esta jornada.

A mis suegros, Francisco Wilson y Liana, por haberme incentivado desde el principio garantizando todo lo necesario para la realización de este proyecto llamado doctorado.

Al Prof. Dr. Norbert Bilbeny por haber confiado en mi trabajo, por haberme animado a continuar, y por la generosa acogida en la UB. También, y especialmente, por la revisión final de mi texto y por todas las sugerencias para mejorarlo.

A Imma Múrcia, de la secretaría de la Facultat de Filosofia, por la ayuda con todos los trámites burocráticos, por toda su atención y comprensión.

A Javier Martin Salcedo, por la ayuda con la escritura y la revisión del español.

A Dios, por el devenir.

**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

**La paraula primordial Jo-Tu només es pot dir amb tot l'èsser.  
La paraula primordial Jo-allò mai no es pot dir amb tot l'èsser.  
Martin Buber – Jo I Tu.**

## **RESUMEN**

Ante los avances tecnológicos, las crisis económicas y ambientales, la crítica a la razón y al proyecto de la modernidad, la ética se muestra como un momento necesario de repensar, de manera responsable, las elecciones y las acciones humanas. En este escenario, la ética de la empresa (*business ethics*), como ética aplicada, se presenta como uno de los campos más fértiles de los debates éticos contemporáneos, debido a los desafíos teóricos y metodológicos, a las contradicciones e incoherencias discursivas y, al mismo tiempo, a las oportunidades creativas para la crítica filosófica. Comprendiendo que el modelo adoptado de gestión de personal determina los límites y las condiciones de realización de la ética empresarial, el objetivo de nuestra investigación doctoral es, apoyándonos en la *petite éthique* de Paul Ricoeur, presentar una propuesta teleológica de ética empresarial, con énfasis en el protagonismo del sujeto capaz y dialógico. Consideramos que hace falta, en los modelos teóricos de la Ética Empresarial, en los discursos e investigaciones de las ciencias administrativas, una comprensión ontológica sobre el sujeto ético y su capacidad de actuar. Juzgamos que la Filosofía de Ricoeur, con sus estudios ontológicos, hermenéuticos y principalmente éticos, puede servir de marco teórico y suplir la carencia de las actuales perspectivas éticas aplicadas a las empresas, contribuyendo a la elaboración de Políticas de Gestión de Personal más sostenibles y a la concienciación de los directivos con relación a la complejidad del ser humano y, principalmente, de su valor.

*Palabras claves: Paul Ricoeur; ética teleológica; ética empresarial; dialogo; hombre capaz.*

**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

**ABSTRACT**

In the face of technological advances, of economic and environmental crises, and of the critique of reason and of the project of modernity, ethics presents itself as a necessary time to rethink, in a responsible manner, the choices and human actions. In this scenario, business ethics as applied ethics constitutes one of the most fertile fields of contemporary ethical debates due to the theoretical and methodological challenges, the contradictions and discursive inconsistencies, and at the same time the creative opportunities for philosophical criticism. Understanding that the adoption model of people management determines the limits and conditions for practices of business ethics, the aim of our doctoral research is to present a teleological proposal of business ethics based on Paul Ricoeur's *petite éthique*, highlighting the role of the capable and dialogical individual. We believe there is a lack of ontological comprehension – in theoretical models of corporate ethics and in speeches and investigations of administrative sciences there – on the ethical individual and his ability to act. We also believe Ricoeur's philosophy, that is his ontological hermeneutic ethical studies, can serve as a theoretical framework and supply the deficiencies of current ethical perspectives applied to the company, contributing to the development of more sustainable people management policies and to the awareness of the directives in relation to the complexity of human being and especially to his value.

*Key words: Paul Ricoeur; theological ethics; business ethics; dialogue; able man.*

## ÍNDICE

ÍNDICES DE FIGURAS Y TABLAS	09
INTRODUCCIÓN	10
1. Objetivos de la Tesis	11
1.1 La angustia constructiva	11
1.2 El giro hacia la filosofía y la ética: una respuesta a la angustia	16
1.3 Los objetivos de la Tesis	25
UNIDAD I - El contexto contemporáneo de las empresas: implicaciones para una ética de la gestión de personal	32
2. El contexto contemporáneo de las empresas	32
2.1 El contexto del cambio de paradigma en las ciencias contemporáneas: el rol de la filosofía y de la ética en la reflexión científica contemporánea	33
2.2 El contexto ético: la nueva demanda de responsabilidad en las empresas	38
2.3 El contexto de la empresa: la crisis de los modelos mecanicistas y racionalistas de gestión organizacional y la construcción de nuevos modelos sostenibles	43
UNIDAD II - La dimensión micro-organizacional: el significado del trabajo y sus implicaciones éticas para la gestión sostenible de personal	65
3. El significado del trabajo y la constitución de sí mismo: perspectivas históricas	73
3.1 El significado del trabajo en la antigüedad: el trabajo y la ética del ocio	75
3.2 El trabajo en la Edad Media y su sentido religioso: la ética cristiana del trabajo	81
3.3 El trabajo como profesión: la ética protestante y los valores del trabajo moderno	90
3.4 La industrialización y el proceso de «alienación» del trabajo	99
3.4.1 La perspectiva mecanicista y racionalista de Administración: la ética del <i>homo oeconomicus</i>	103
3.5 Trabajo y subjetividad en la empresa contemporánea: la ética del «colaborador capaz»	114
3.5.1 El capital humano y la importancia de la gestión ética de personal	115
3.5.2 El rescate de la subjetividad en la empresa contemporánea	122
4. Las aportaciones de la perspectiva del hombre capaz de Paul Ricoeur en la comprensión del trabajo	140
UNIDAD III - La dimensión meso-organizacional: la ética de las relaciones humanas en la empresa	162
5. La gestión de las relaciones humanas en la empresa contemporánea: reflexiones en torno al poder e implicaciones para la ética de la empresa	167
6. Ricoeur, Lévinas y Buber: el sentido ético y ontológico de la relación humana	178
6.1 La insostenibilidad del cogito solipsista	178
6.2 El otro absoluto y el yo sumiso: una aproximación a la Filosofía de la alteridad de Emmanuel Lévinas	182
6.3 La «irrelación»: la lectura de Lévinas por Ricoeur	185
6.4 El dialogismo de Martin Buber	189
6.5 El sí mismo de otro modo: el dialogismo como constitución del sujeto	193
7. La ética del reconocimiento: la vida buena para y con los otros en la empresa	200



**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

UNIDAD IV - La dimensión macro-organizacional: gestión y ética en la empresa justa	205
8. La ética de la empresa y la gestión de personal: dialogismos y condiciones de justicia y sostenibilidad	206
8.1 ¿La empresa capitalista es/debe ser moral?	221
8.2 La nueva demanda de ética y los modelos de Ética Empresarial	233
8.2.1 La Ética empresarial y sus dilemas de aplicación: entre el querer y el deber	238
8.2.2 La ética empresarial ( <i>business ethics</i> ): la legitimidad que trasciende y va más allá de los beneficios financieros	251
8.2.3 La perspectiva de la gestión ética de los <i>stakeholders</i>	258
8.2.4 La perspectiva de los tres dominios de la Responsabilidad Social Corporativa de Carroll y Schwartz	266
9. Crítica y límites de las teorías de la ética empresarial: hacia un <i>management</i> humanista como fundamento de la ética de la empresa	275
UNIDAD V – La <i>petite éthique</i> de Paul Ricoeur aplicada a la empresa: propuesta de un modelo teleológico para la gestión ética de personal	285
10. La primacía del deseo sobre la obligación: dimensiones de una empresa capaz de reconocimiento, estima y reciprocidad	289
10.1 La primacía del deseo sobre la obligación en el sujeto	290
10.2 La primacía del deseo sobre la obligación en la empresa	304
11. La empresa capaz: vivir bien, para y con los otros, en instituciones justas	308
11.1 El vivir bien, para y con los otros, en instituciones justas: un problema ético-ontológico	308
11.2 La criba de la norma moral y la gestión de la excelencia en la empresa	318
11.2.1 La moral y los criterios de excelencia empresarial: lo trágico de la acción en el contexto empresarial	321
12. Instituciones justas y economía del don	325
CONCLUSIONES	333
REFERENCIAS	341

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Índice de Potencial Motivador	130
Figura 2 – Cuadro resumen de las teorías de la <i>responsividad</i> social	268
Figura 3 – La pirámide de Carroll de las dimensiones de la RSE	270
Figura 4 – Modelo de Carroll y Schwartz de los tres dominios de la CSR	272

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Los presupuestos de las teorías X y Y	127
Tabla 2 – Tipo de gestión y orientación con relación a los empleados	270
Tabla 3 – Modelo de Carroll y Schwartz de los tres dominios de la CSR	274

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

### INTRODUCCIÓN

El hombre no podría angustiarse si fuese una bestia o un ángel. Pero es una síntesis, y por eso puede angustiarse. Es más, tanto más perfecto será el hombre cuanto mayor sea la profundidad de su angustia. (SØREN KIERKEGAARD)<sup>1</sup>.

En esta introducción presentaremos los objetivos de nuestra Tesis Doctoral, así como la motivación que nos llevó a desarrollarla en el campo de la ética de la empresa, que consideramos una temática muy actual y que entendemos que su reflexión es imprescindible para la comprensión de las transformaciones y diversas crisis contemporáneas – principalmente la crisis de confianza –, por las cuales están pasando las sociedades occidentales democráticas liberales.

Es importante comprender que, en el contexto contemporáneo, las empresas no se deben todavía considerar meras coadyuvantes en los procesos y relaciones sociales, sino, antes bien, ocupantes de un lugar central – tanto positiva como negativamente – en la vida de las personas. Por esto, necesitamos reflexionar con respecto a las prácticas y objetivos empresariales y, asimismo, con relación al rol y a la responsabilidad ética de las empresas para con las personas, el medio ambiente y la sociedad.

Nuestra propuesta es poner al sujeto humano (y su problemática) en el centro de los debates de la ética de la empresa (*business ethics*) e intentar contribuir a la construcción de un modelo ético de gestión de personal<sup>2</sup> más humano y sostenible. Por tanto, vamos a defender, a lo largo de nuestra investigación doctoral, que no hay ética sin sujeto y que, en ese sentido, no podemos pensar ni fundamentar la ética empresarial sin pensar en el sujeto ético, o sea, en el proyecto de vida buena de las personas que componen la organización. En este sentido, el modelo de gestión de personal implementado y practicado por la organización influye directamente en la conciencia y en la forma de actuar de cada uno.

En el momento en que damos inicio a esta tesis, febrero de 2012, las manifestaciones aumentan en Grecia contra las políticas de austeridad defendidas por la

---

<sup>1</sup>KIERKEGAARD, Søren. *El concepto de la Angustia*, p. 269.

<sup>2</sup>Teniendo en cuenta la dificultad de denominar el departamento responsable por la gestión del trabajo de las personas, y la serie de posibles denominaciones (RRHH, gestión de las personas, administración del personal, etc.), optamos por el término *gestión de personal*, por comprender que es un término más neutro. Las personas no son recursos administrables. Y tampoco se gestiona a la persona, sino su trabajo.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Unión Europea<sup>3</sup>; el desempleo en España alcanza un nuevo récord y llega al 22,9%, del cual el 48,6% alcanza a menores de 25 años<sup>4</sup>; y la empresa de tecnología Apple está preocupada por la repercusión que pueden tener las denuncias por las condiciones de trabajo casi esclavas en sus fábricas en China<sup>5</sup>. A modo de discutir y reflexionar sobre esas problemáticas contemporáneas se propuso escribir esta Tesis Doctoral.

### 1. OBJETIVOS DE LA TESIS

#### 1.1 La angustia constructiva

¿Qué es la filosofía sino una manera de reflexionar, no tanto sobre lo que es verdadero y lo que es falso, sino sobre nuestra relación con la verdad? (MICHEL FOUCAULT)<sup>6</sup>.

Tenemos en nuestra vida cuestiones o angustias<sup>7</sup> fundamentales que parecen guiar nuestras elecciones, investigaciones, así como, nuestros valores personales. Estas reflexiones o controversias angustiantes revelan la dinámica de nuestra identidad y de nuestro *parcours* frenético por el reconocimiento. Buscar el conocimiento para responder a estas cuestiones fundamentales es, en ese sentido, reconocer el diálogo constitutivo de nuestra relación fenomenológica con los problemas investigados. Tal como defiende Karl Jaspers, «(...) no tenemos conciencia de nosotros mismos sino a partir del momento en que nos encontramos tendiendo para objetos. No hay *yo* sin objeto, ni objeto sin un *yo*»<sup>8</sup>.

La Filosofía es, quizás, la única forma de saber humano que permite no sólo una visión racional del mundo – en palabras de Johanne Hessen<sup>9</sup> –, sino también una auto-

---

<sup>3</sup>“El Gobierno griego confirma que habrá elecciones anticipadas en abril”. En: *El País*. Disponible en: <[http://economia.elpais.com/economia/2012/02/13/actualidad/1329125344\\_906331.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/02/13/actualidad/1329125344_906331.html)>. [Consulta: 13 de febrero de 2012].

<sup>4</sup>“Rajoy admitió que el desempleo en España ‘empeorará’ este año”. En: *El Mundo*. Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1447061-rajoy-admitio-que-el-desempleo-en-espana-empeorara-este-ano>>. [Consulta: 13 de febrero de 2012].

<sup>5</sup>“Apple refuerza los controles laborales sobre sus proveedores chinos”. En: *El País*. Disponible en: <[http://economia.elpais.com/economia/2012/02/13/actualidad/1329142549\\_976417.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/02/13/actualidad/1329142549_976417.html)>. [Consulta: 13 de febrero de 2012].

<sup>6</sup>“Michel Foucault : Le philosophe masqué”. Entretien avec C. Delacampagne, février 1980. En: *Le Monde*, no 10945, 6 avril 1980, Le Monde-Dimanche, pp. I et XVII. Disponible en: <<http://1libertaire.free.fr/MFoucault189.html>>. [Consulta: 29 de octubre de 2011].

<sup>7</sup>Comprendemos la angustia, no en el sentido negativo, sino como una fuerza motriz, que al mismo tiempo que impulsa nuestra voluntad, denuncia nuestra frágil condición de seres libres.

<sup>8</sup>JASPERS, Karl. *Introdução ao pensamento filosófico*, p. 37. (La traducción es mía).

<sup>9</sup>HESSSEN, Johanne. *Teoria do conhecimento*, pp. 8 - 9.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

reflexión del espíritu. Según dicho autor, es la relación entre estos dos conceptos fundamentales la que define la esencia de la Filosofía como: «el intento del espíritu humano de alcanzar una visión del mundo a partir de la auto reflexión respecto a sus comportamientos valorativos teóricos y prácticos»<sup>10</sup>. De este modo, podemos entender que el acto de conocer implica un sujeto que tiene que reconocerse como sujeto del conocimiento, o sea, que reconoce que no describe de manera neutra e ingenua la realidad objetiva del mundo, sino que él mismo se percibe totalmente involucrado en su descripción de lo real. En palabras de Gadamer<sup>11</sup>, «la verdadera experiencia es aquella en la que el hombre se hace consciente de su finitud». Por lo tanto, la Filosofía es, en este sentido, el ejercicio de comprenderse ante el mundo.

Por eso, reconocerse a uno mismo (identidad) es, quizás, el problema del ser humano por excelencia, ya que es ese proceso, tal como lo describió Paul Ricoeur<sup>12</sup> en todas sus etapas, lo que hace posible la construcción del sentido de nuestra vida y, por qué no decirlo, del sentido del propio mundo.

El sujeto humano, como *ser en el mundo* es, de esta forma, un ente esencialmente dialógico, es decir, dialoga con su historicidad, con su tradición, que le es previa y que le facilita su comprensión, como defiende Gadamer<sup>13</sup> – o con los símbolos, signos y textos de su cultura, como lo define Ricoeur<sup>14</sup> – para construirse en cuanto sujeto histórico, simbólico y finito, y formar su identidad. Para Ricoeur,

(...) el sí mismo no se conoce de un modo inmediato, sino indirectamente, mediante el rodeo de toda clase de signos culturales que nos llevan a defender que la acción se encuentra simbólicamente mediatizada<sup>15</sup>.

Nuestras inquietudes, sean éstas filosóficas, científicas o religiosas, revelan el drama de nuestra existencia e implican una relación dialógica con «el mundo», o sea, con una comunidad histórica. Es nuestro acto de preguntar que orienta hermenéuticamente nuestra búsqueda de las respuestas. Como en palabras textuales explica Gadamer,

(...) solamente comprendemos, cuando comprendemos la pregunta para la que algo es respuesta y es verdad que lo comprendido de esta manera no permanece destacado, en su intención de sentido, de nuestra propia intención. La

---

<sup>10</sup>HESSEN, op. cit, p. 9. (La traducción es mía).

<sup>11</sup>GADAMER, Hans-Georg. *Verdade e Método*, p. 527. (La traducción es mía).

<sup>12</sup>RICOEUR, Paul. *Parcours de la Reconnaissance*.

<sup>13</sup>GADAMER, op. cit.

<sup>14</sup>RICOEUR, Paul. *Du texte à l'action*. Essais d'herméneutique II.

<sup>15</sup>Íd. *Historia y narratividad*, p. 227.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

reconstrucción de la pregunta, a partir de la cual el sentido de un texto se comprende como una respuesta, pasa antes a nuestro propio preguntar, pues el texto tiene que ser entendido como respuesta a un verdadero preguntar<sup>16</sup>.

Nuestras investigaciones, aunque teóricas o académicas, plantean, de esta forma, una indagación aún más profunda que implica una reflexión acerca del sentido de nuestro propio *ser*.

Según Humberto Maturana<sup>17</sup>,

Todo sistema racional y, de hecho, todo raciocinar, se da como un operar en las coherencias del lenguaje que parte de un conjunto primario de coordinaciones de acciones tomado como premisas fundamentales aceptadas o adoptadas, explícita o implícitamente, *a priori*. Ocurre que toda aceptación *apriorística* surge a partir de un dominio emocional particular, en el cual queremos aquello que aceptamos, y aceptamos aquello que queremos, sin otro fundamento a no ser nuestro deseo que se constituye y se expresa en nuestra aceptación. En otras palabras, todo sistema racional tiene fundamento emocional, y es por eso que ningún argumento racional puede convencer a nadie que ya no estuviese de inicio convencido, al aceptar las premisas *a priori* que lo constituyen.

De este modo, consideramos que existen innumerables formas de comprender y de buscar la «verdad» – de experimentar el mundo –, ya que cada uno de nosotros acepta determinadas afirmaciones o teorías como verdaderas, no porque seamos capaces de describir la verdad objetiva (*las cosas como son en sí mismas*, como dicen los filósofos), sino porque somos capaces de comprender las cuestiones inherentes a nuestra comunidad lingüística al admitir determinadas verdades y no otras, reconociendo narrativamente nuestra propia identidad.

El conocimiento científico, según Harry Collins, no trata del conocimiento objetivo del mundo, sino de acuerdos – «confirmaciones mutuas» – entre los científicos. Aún conforme ese autor:

Ningún test considerado aisladamente fue decisivo o claro, pero los varios tests tomados en conjunto obraron como un movimiento irresistible. Es de esa manera que la cultura de la ciencia se transformó en lo que ahora consideramos la verdad sobre el espacio, el tiempo y la gravedad. (...) Fue una verdad viabilizada por un acuerdo en concordar sobre cosas nuevas. No fue una verdad que nos fue impuesta por la lógica inexorable de una serie de experimentos cruciales<sup>18</sup>.

Por lo tanto, entender implica un sujeto finito que comprende, es decir, que descifra el mundo proyectado en la obra, como esclarece Ricoeur, en función a su

---

<sup>16</sup>GADAMER, op. cit., p. 551. (La traducción es mía).

<sup>17</sup>MATURANA, Humberto. *A Ontologia da Realidade*, p. 170. (La traducción es mía).

<sup>18</sup>COLLINS, Harry. *O Golem: o que você deveria saber sobre ciência*, pp. 67-68. (La traducción es mía).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

capacidad de aceptación<sup>19</sup>. Según Ricoeur, «comprender es comprenderse ante el texto» y «recibir de él un *sí mismo (soi-même)* más vasto, que sería la proposición de existencia que responde de la manera más apropiada a la proposición de mundo»<sup>20</sup>.

Esa es nuestra interpretación del carácter hermenéutico y dialógico del *sí mismo* ricoeuriano. Aceptamos como verdadero aquello que posibilita reconocernos como sujetos biográficos (identidad *ipse*), en otras palabras, aquello que afirma y da sentido al relato de nuestra historia de vida, a nuestro *ser*.

El sujeto, según Ricoeur, no puede definirse como un *yo* - un *cogito* que se conoce a *sí mismo* por intuición inmediata - sino que necesita ser comprendido como un *sí mismo* finito e indirecto que se conoce a través de la mediación de los signos de la humanidad depositados en las obras y textos de su cultura, como él mismo explica a continuación,

¿Qué sabríamos del amor y del odio, de los sentimientos éticos y, en general, de todo lo que llamamos el *yo*, si esto no hubiera sido llevado al lenguaje y articulado en la literatura? Lo que parece así lo más contrario a la subjetividad, y que el análisis estructural hace aparecer como la textura misma del texto, es el *medium* mismo en el cual nos podemos comprender<sup>21</sup>.

La investigación en torno a la verdad no es independiente del sujeto que está investigándola<sup>22</sup>, y es más, dado el carácter dialógico de la realidad y del sujeto, no sólo construimos de manera intersubjetiva la propia realidad objetiva en nuestras investigaciones, sino que también somos contruidos como identidades por ese mismo proceso de construcción del mundo.

Si no existen verdades objetivas absolutas (o al menos no tenemos acceso a ellas, como sujetos humanos) y lo que tenemos son interpretaciones, tal como defendió Nietzsche<sup>23</sup> – o si ni siquiera la verdad es un objeto de investigación, como recientemente

---

<sup>19</sup>RICOEUR, Paul. *Tempo e narrativa*. Vol. 1., p. 132.

<sup>20</sup>RICOEUR, Paul. *Du texte à l'action*. Essais d'herméneutique II, p. 130. Usamos, para las citas, la traducción al castellano de Pablo Corona: RICOEUR, Paul. *Del Texto a la acción*. Ensayos de hermenéutica II. México: FCE, 2002, p. 109.

<sup>21</sup>Ibíd.

<sup>22</sup>KELLER, Evelyn Fox. O paradoxo da subjetividade. En: SCHNITMAN, Dora Fried. *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*.

<sup>23</sup>Es muy conocida la argumentación de Nietzsche: «Contre le positivisme, qui en reste au phénomène, "il n'y a que des faits", j'objecterais : non, justement il n'y pas de faits, seulement des interprétations. Nous ne pouvons constater aucun factum "en soi" : peut-être est-ce un non-sens de vouloir ce genre de chose.» En: NIETZSCHE, Friedrich. *Fragments posthumes. Automne 1885 – automne 1887*. Oeuvres philosophiques complètes, p. 305.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

ha propuesto Richard Rorty<sup>24</sup> –, la búsqueda de la verdad no nos revelaría exactamente u objetivamente la naturaleza del mundo real. Eso porque la búsqueda de la misma siempre implicará un sujeto histórico que ha hecho elecciones, que ha reconocido unas afirmaciones y no otras como verdaderas, que ha encontrado sentido en algunas de éstas y no en otras, que ha leído a unos teóricos y no a otros. Toda investigación (filosófica, científica, religiosa, etc.) implica, en última instancia, una investigación acerca de uno mismo.

De esta forma, nuestra cuestión o angustia fundamental, objeto principal de nuestra investigación doctoral, es el planteamiento acerca del sujeto que atraviesa las principales reflexiones filosóficas y psicológicas contemporáneas. ¿Cómo podemos reflexionar aún sobre el sujeto después de las críticas deconstructivas y de las visiones posmodernas de los pensadores contemporáneos?

Con el objetivo de reflexionar sobre esta problemática elegimos la empresa como escenario privilegiado de nuestra exposición y reflexión doctoral, al considerar que es en este contexto donde se desarrolla uno de los más importantes dramas humano contemporáneo, debido a la centralidad que el trabajo y las empresas ocupan en la vida de las personas.

Por un lado, la reflexión ética nos servirá de guía maestra en nuestras consideraciones, ya que defenderemos, a lo largo de nuestra investigación, que la ética tanto nos ayuda a comprender al sujeto humano – y, por supuesto, su crisis – como también la relación que éste mantiene con el trabajo y la empresa. Sostendremos, principalmente, que no le encontramos sentido fundamental y justificar la Ética de la Empresa sin una clara perspectiva ética de los sujetos humanos que trabajan en la misma. No podemos olvidar que las acciones éticas en una empresa son primordialmente practicadas por su personal, directivos y propietarios, en situaciones concretas que demandan una sabiduría práctica.

Por otro, la angustia constructiva también nos llevó hasta la Filosofía de Paul Ricoeur. Consideramos que dicho autor ofrece una solución poética y no sustancialista para la crisis del sujeto en la contemporaneidad y que, además, su teoría ética no sólo rescata las dos tradiciones principales de la misma – aristotélica y kantiana –, sino que

---

<sup>24</sup>Aunque Rorty considere que la verdad no es un objeto de investigación, defiende, en su teoría, la posibilidad de que se alcance un consenso entre sujetos, lo que sólo nos acerca a una verdad intersubjetiva. Cf. RORTY, Richard. *Verdade e Progresso*.



## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

también busca reflexionar sobre la relación entre ética y moral para proponer, en su teoría teleológica de la justicia<sup>25</sup>, una complementariedad dialógica entre estas dos tradiciones.

Para Ricoeur, la ética tanto necesita pasar por el tamiz de la moral como también la moral necesita, en una perspectiva post convencional, formar parte del deseo de un proyecto de vida buena.

Es exactamente girando alrededor del mencionado deseo que podremos responder a la pregunta motriz de nuestra investigación: ¿cómo el trabajo está relacionado con el proyecto de vida buena del sujeto contemporáneo, y cómo esta relación, entre trabajo y sujeto, influye en la ética de la empresa?

En cualquier caso, antes de empezar con el discurso académico filosófico, consideramos importante reflexionar sobre qué sentido tiene hacer una Tesis Doctoral en Filosofía Moral, y en particular, en el campo aplicado de la Ética Empresarial.

### **1.2 El giro hacia la filosofía y la ética: una respuesta a la angustia**

Si la reflexión ética parece estar de moda, principalmente desde mediados del siglo XX, y si algunos teóricos llegan a defender su estatus como «filosofía primera»<sup>26</sup>, podemos concluir que muchos de los problemas vividos en la contemporaneidad, principalmente los que versan sobre la crisis del sujeto y la crisis de las ciencias, son de la competencia e interés de la reflexión ética.

El estudio de la ética, en principio, nos presenta dos dimensiones principales de análisis que, a su vez, son complementarias: la primera trata sobre la construcción del *ethos* del sujeto (el carácter ético); mientras que la segunda nos hace reflexionar sobre las consecuencias de sus acciones. Estas dos dimensiones o temáticas son muy investigadas en los estudios contemporáneos, primero porque hemos comprendido, al final, que no puede haber ética sin sujeto ético y, segundo, porque hemos descubierto que hay límites (necesarios) para la acción humana.

---

<sup>25</sup>RICOEUR, Paul. Justiça e verdade. En: RICOEUR, Paul. *O justo 2: justiça, verdade e outros estudos*, pp. 63-78.

<sup>26</sup>BONILLA, Alcira B. *Ética: questões e problemas contemporâneos*. Dissertatio [27-28], 11 – 32 inverno/verão de 2008. Disponible en: <<http://www.ufpel.edu.br/isp/dissertatio/revistas/27-28/01-27-28.pdf>>. [Consulta: 2 febrero de 2012].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Al parecer, la Filosofía de los siglos XX y XXI ha sido convocada a reflexionar, orientar y buscar soluciones para los problemas y retos concretos vividos, en lo cotidiano, por las personas reales y las sociedades contemporáneas. Como defiende Jaspers, «ni siquiera la más profunda meditación filosófica tendrá sentido sin relacionarse con la existencia del hombre, aquí y ahora»<sup>27</sup>.

En este sentido, observamos que la actual «llamada a la ética» ya no proviene de las cátedras académicas, sino de los más diversos ámbitos de la vida práctica y de la necesidad de restablecer la confianza respecto al obrar del ser humano<sup>28</sup>.

No obstante, es importante comprender en esta introducción de nuestra investigación, que consideramos que el «giro hacia la ética»<sup>29</sup>, como destacan diversos autores, no se trata de una preocupación «moralista» sobre supuestos valores humanos deseables y absolutos que se han perdido, sino de orientaciones éticas contemporáneas que nos ayudan a comprender la condición del ser humano en el actual contexto histórico-cultural pluralista.

Asimismo, este regreso a la ética también es un síntoma de la crisis y del cuestionamiento al que todavía se han sometido los diversos saberes científicos y prácticas sociales, principalmente los que han defendido, en la llamada «modernidad», la idea del «progreso científico».

Si conseguimos percibir un giro hacia la ética, «de las investigaciones, docencia y de diversas dimensiones de las prácticas sociales contemporáneas»<sup>30</sup>, es porque ya no estamos preocupados solamente por la búsqueda de la verdad o por sus fundamentos teóricos/epistemológicos, sino, más precisamente, por el sentido y la sostenibilidad de la propia vida humana, por nuestra corresponsabilidad en el desarrollo de las sociedades humanas pluralistas y por la preservación de la naturaleza y de la biodiversidad.

El problema es, quizás, más de orden práctico que teórico en el sentido de que estamos más enterados de cómo las acciones y los discursos (científicos, filosóficos, políticos, etc.) afectan a la vida de las personas reales.

La demanda de la ética, en la contemporaneidad, es, como defiende Ricoeur<sup>31</sup>, una necesidad de repensar los objetivos de la acción humana y sus impactos en la vida y en la

---

<sup>27</sup>JASPERS, *Introdução ao pensamento filosófico*, op. cit., p. 138. (La traducción es mía).

<sup>28</sup>CAMPS, Victoria; CORTINA, Adela. Las éticas aplicadas. En: MUGUERZA, Javier; GÓMEZ, Carlos. *La aventura de la moralidad*.

<sup>29</sup>PIZZI, Jovino. *Ética e Éticas Aplicadas: a reconfiguração do âmbito moral*.

<sup>30</sup>BONILLA, *Ética*, op. cit., p. 12.

<sup>31</sup>RICOEUR, Paul. Postface au temps de la responsabilité. En: RICOEUR, Paul. *Lectures I*, p. 271.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

propia naturaleza humana tal y como la conocemos. Si se sospecha que las ciencias de los siglos XIX y XX se han desarrollado, alimentadas por la perspectiva positivista/cientificista, totalmente al margen de las preocupaciones y límites éticos – lo que ha generado una crisis de confianza y un recelo respecto a los fines deseados por las diversas ciencias –, se espera que las ciencias del siglo XXI, al contrario, rescaten su credibilidad y reconocimiento social a partir de la ética.

Sin embargo, es importante comprender que repensar éticamente la acción humana implica también replantearse la propia noción de sujeto, su capacidad de *ser* y *poder ser* ético. En este sentido, los discursos sobre ética empresarial o responsabilidad y sostenibilidad nos parecen irrealizables, puesto que hablan de la necesidad de una empresa de ser ética y sostenible, pero no manifiestan la importancia de que los sujetos que componen la empresa, es decir, su personal, sean del mismo modo éticos.

Debido a esto, defenderemos un camino largo para fundamentar la ética empresarial, comprendiendo que ella debe empezar como una ética *micro-organizacional*, o sea, una reflexión respecto a la ética de las personas que constituyen la empresa, y sus planes de vida buena.

Así, la ética empresarial, como ética aplicada y reflexión filosófica, tiene como rol señalar los intentos de instrumentalización de las perspectivas éticas y denunciar las que estén desprovistas de fundamento. En esta línea, demostraremos, en esta investigación, la necesidad de repensar y reconstruir la relación entre ética y *sujeto encarnado*<sup>32</sup>, tanto para poder fundamentar o incluso pensar en una ontología (pero sin la noción de sujeto absoluto-sustancial), como también para justificar una teoría ética aplicada a las empresas y a la gestión del trabajo.

Creemos que la crisis del sujeto moderno y de su racionalidad, tratada por diversos autores contemporáneos como Stuart Hall (2005), Bauman (1998; 2005), Lipovetsky (1989; 2007), Lyotard (1987), etc., apunta a la necesidad de repensar la relación del sujeto con la ética, es decir, de la ética en cuanto *ethos* del sujeto y de la ética como *proyecto de ser*.

Asimismo, si vivimos una crisis del sujeto, presenciemos también una crisis del *proyecto de ser* del sujeto ético y, en consecuencia, de la propia ética. Las reflexiones

---

<sup>32</sup>Se entiende aquí, por *sujeto encarnado*, al sujeto real, concreto, tal como propuso Ricoeur, para hacer frente al sujeto incorporal o trascendental de Descartes y Husserl.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

éticas en la contemporaneidad, para poder tener justificación, necesitan rescatar una reflexión acerca de la identidad y de la imputabilidad humana y de nuestra capacidad intencional de obrar bien. Por eso, nuestra investigación pretende demostrar que la ética empresarial, como ética aplicada, necesita fundamentarse en una teoría ontológica que reconozca al sujeto como un sujeto dialógico, finito y aún así capaz.

Consideramos al ser humano como un sujeto capaz de reconocerse como agente, y que además demuestra una preocupación creciente con el impacto que sus acciones tienen en la vida real (cotidiana) de las personas, en las sociedades y en la naturaleza.

Para nosotros, este es el rol de la Filosofía y de la Ética en la contemporaneidad: hacer y forzar una reflexión sobre la vida humana y sobre nuestra relación con la naturaleza, es decir, nuestras consideraciones éticas tienen que «perder el miedo a lo concreto» y «formar parte activa en la responsabilidad en el curso de los acontecimientos»<sup>33</sup>.

Así, al reflexionar sobre problemas mundanos y cotidianos – la Gestión de Personal en las empresas –, nuestra investigación doctoral se sitúa en el campo de la ética aplicada (o éticas aplicadas).

Comprendemos que la perspectiva de la ética aplicada es la de buscar desarrollar una visión teórico/práctica que pueda aplicarse a las particularidades y dilemas del contexto práctico-social que se está analizando. Ésta no se propone ser una Ética general y universalista, sino práctica y específica para la situación, considerando sus idiosincrasias, especificidades y, principalmente, las consecuencias para la vida de las personas.

Del mismo modo, la ética aplicada se diferencia de los saberes técnico-científicos tradicionales y de la Filosofía Teórica, en su intento y esfuerzo en promover un diálogo entre los diversos puntos de vista e intereses participantes sin la intención de llegar a «principios universales», sino, más propiamente, a un consenso o acuerdo intersubjetivo e interdisciplinar.

En lo que concierne a la fundamentación teórica, quizás lo que más diferencia las Éticas Aplicadas de la Ética Teórica general es que las reflexiones en las aplicadas necesitan incluir los saberes y reflexiones involucrados en su campo de aplicación. Dicho de otro modo, las discusiones y consideraciones de las éticas aplicadas no pueden restringirse a la teoría ética ni a la teoría filosófica, sino que deben necesariamente

---

<sup>33</sup>GARCÍA-MARZA, Domingo. *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, p. 115.

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

incorporar los conocimientos que están implicados en las actividades y dilemas analizados.

Conforme a lo anteriormente expuesto, se considera que la Bioética debe abordar los saberes de la Medicina, Biología, etc.; así como la Ética de la Empresa debe incluir los saberes de la Administración, de la Psicología del Trabajo, de la Economía, etc. Por eso, nuestra propuesta es promover la reflexión ética en torno a las prácticas de gestión de personal – y buscar fundamentos para una perspectiva ética dialógica y larga (micro, meso y macro) - desde las teorías de las ciencias administrativas como también de la Psicología del Trabajo.

La idea de «aplicarse» la Filosofía y las teorías éticas para reflexionar sobre problemas prácticos y reales vividos en el ámbito de las ciencias que estudian las organizaciones, en concreto, la gestión de personal, es una búsqueda, quizás particular, con el fin de suplir el vacío teórico que hemos encontrado con relación al sujeto humano presente en las teorías, tesis y discursos de las ciencias administrativas.

Muchos autores contemporáneos, que serán oportunamente objeto de nuestra discusión, denuncian la casi total ausencia de una reflexión más profunda y crítica en torno al ser humano y su relación con la empresa y el trabajo. Lo que hace falta, según esos autores, es una teoría del sujeto que sirva de orientación para la gestión de las organizaciones<sup>34</sup>.

Tal hecho se comprueba comparando la literatura escrita en Antropología, Sociología y Psicología, por ejemplo, con la producción académica sobre el sujeto humano de las ciencias administrativas. En éstas últimas, se puede vislumbrar una reducción drástica de la noción de ser humano (y de lo que es *ser* humano) y una simplificación «técnica» de los problemas psicológicos, sociológicos y políticos vividos en las empresas.

De esta forma, la motivación para hacer esta Tesis Doctoral en Filosofía se alimenta de una angustia personal vivida en mi práctica profesional como psicólogo organizacional. La angustia surgió cuando noté que las herramientas de gestión organizacional, siempre instrumentales, cartesianamente racionales y supuestamente eficaces, chocaban con la reflexión psicológica en torno al ser humano, comprendido como un ser complejo, falible e incompleto.

---

<sup>34</sup>AKTOUF, Omar. *Pós-globalização, Administração e Racionalidade econômica*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En nuestra práctica profesional diaria, nos dimos cuenta de que la gestión técnica encontraba sus límites de aplicación en lo humano, así como la subjetividad humana era anulada por las herramientas estratégicas de la gestión empresarial. Hay, en las empresas, un conflicto irremediable entre las creencias de la gestión mecanicista, de un lado, y la subjetividad del ser humano, de otro.

El problema es que ese conflicto no es saludable para el ser humano ni tampoco para las empresas. La coacción de la subjetividad por los sistemas técnicos de gestión empresarial afecta a la salud psicológica y somática de las personas<sup>35</sup>, lo que acaba por agravar el conflicto empresa/individuo. Las soluciones contemporáneas para remediar esta controvertida situación insisten en los conceptos dicotómicos de los modelos mecanicistas tradicionales y no cuestionan las necesidades humanas, ni tampoco su condición ontológica y ética.

Necesitamos, por lo tanto, revisar los paradigmas y teorías científicas que se están aplicando a la Gestión Empresarial para comprender que lo que estos modelos necesitan es un fundamento ético y ontológico acerca de lo humano. En resumen, partiendo de la Filosofía de Paul Ricoeur, el objetivo de este trabajo es la contribución para sentar las bases de un modelo de gestión empresarial más humano y sostenible.

No obstante, algunas cuestiones se plantean desde el inicio. ¿Por qué buscamos en la Filosofía una fundamentación teórica para una gestión más humana en las organizaciones? ¿Qué conocimientos podemos encontrar en la Filosofía que pueden orientarnos con relación a una práctica estrictamente técnica tal como la Gestión de Personal? ¿Cuál es el rol de la Filosofía en la contemporaneidad y cuál es la relación entre Filosofía y Ciencia?

La verdad es que lo que buscamos en la Filosofía no son, precisamente, las teorías ontológicas o éticas para fundamentar una práctica de gestión, sino algo más relevante, que trasciende al propio conocimiento filosófico, que es la actitud filosófica primaria, la de cuestionar críticamente las teorías expuestas como verdades absolutas.

El rol de la Filosofía, en nuestra contemporaneidad técnico-científica, es demostrar que las ciencias se han convertido en saberes técnicos especializados y fragmentados y que, por eso, han perdido su capacidad de analizar y comprender el todo.

Para nosotros, lo que le falta a la ciencia moderna y contemporánea (y tal vez a la propia Filosofía contemporánea) es repensar, como diría Foucault<sup>36</sup>, qué relación tenemos

---

<sup>35</sup>DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*.

<sup>36</sup>FOUCAULT, *Le philosophe masqué*, op. cit.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

con la verdad. Hemos estado tan preocupados por la verdad (por descubrir si existe o no) que nos hemos olvidado de preocuparnos por las consecuencias de «nuestras verdades» en la vida humana. No nos hemos percatado de que nuestras cuestiones y teorías tenían consecuencias en las personas y en la Tierra. Por eso, muchos pensadores han denunciado la transformación de la ciencia moderna en técnica, a partir de la acción instrumental<sup>37</sup>.

Se sabe que el agente técnico no reflexiona sobre las consecuencias de su obrar o sobre las múltiples relaciones entre los fenómenos implicados en su práctica. La acción técnica (*amundana*<sup>38</sup>) nos propone una solución puntual que resuelve un determinado problema superficialmente, pero no reflexiona sobre la naturaleza o complejidad del mismo, ya que no es ni su objetivo, ni su función.

La ciencia moderna ha perdido la capacidad de razonar respecto a la «naturaleza» crítica o condición (histórica) de los problemas y fenómenos que estudia. Ésta ha propuesto, a lo largo de los últimos dos siglos (tomando el Positivismo como referencia histórica), soluciones *técnicas* para cuestionamientos *científicos*. Esa es la falacia de la técnica y de la tecnología. La técnica nos seduce porque propone una solución fácil para un problema difícil. Las ciencias modernas, como técnicas, fragmentan, simplifican, reducen las redes de relaciones complejas a una causalidad lineal<sup>39</sup>. Es newtoniano-cartesiano, pero aún es el modelo adoptado, en su mayoría, por los teóricos y profesionales de la gestión y de la administración.

La controversia es que este paradigma mecanicista de las ciencias modernas ya no consigue comprender y encontrar soluciones para la complejidad de los problemas e inquietudes que vivimos en la contemporaneidad. Es un síntoma de nuestra condición actual comprobar que la pregunta que más se hace a la aplicación *Siri* de Apple es: «*Siri*, ¿cuál es el significado de la vida?». A la que la aplicación, con inteligencia artificial y humor filosófico deconstructivista, inmediatamente responde: «No puedo contestar a eso ahora, pero deme algo de tiempo para escribir una obra muy larga en la que nada suceda»<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup>HABERMAS, Jürgen. *Ciencia y técnica como "ideología"*.

<sup>38</sup>Ibíd., p. 115.

<sup>39</sup>CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente.*; MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*.

<sup>40</sup>«Siri, la 'asistente personal' de Apple, tiene respuestas para todo». En: *CNN México*. Disponible: <<http://mexico.cnn.com/tecnologia/2011/10/18/siri-la-asistente-personal-de-apple-tiene-respuestas-para-todo>>. [Consulta: 12 de febrero de 2012].



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En el caso de las empresas, las soluciones técnicas son aún más seductoras. Es mucho más fácil hacer un plan estratégico, implantar una herramienta ISO de gestión de la calidad y entrenar competencias profesionales que cambiar a las personas, cambiar sus valores, transformar la cultura organizacional, etc. Por eso, las ciencias administrativas, desde su origen moderno con Frederick Taylor, han abdicado del estudio sobre el ser humano y se han concentrado en la administración de la tarea y en la gestión de los procesos y comportamientos. Las diversas herramientas de gestión de personal han buscado estratégicamente olvidar o anular las subjetividades. Estas ciencias han simplificado el *factor humano* y han reducido a la persona a su rol de empleado. La racionalidad técnica coloniza el mundo de la vida del trabajador.

De ese modo, buscamos en la Filosofía, y más precisamente en la actitud crítica filosófica, tanto denunciar esa condición humana vivida en las empresas como encontrar una reflexión ontológica y ética que nos sirva de fundamento, de guía, para proponer una gestión humanizada, centrada en las personas, que promueva el desarrollo y la salud de las personas y que cree un ambiente organizacional que sea sostenible para la vida humana. Solamente después de implantar dicha gestión humanizada y ética es que podremos hablar y fundamentar una ética de la empresa.

La idea de fundamento que adoptamos aquí no es la misma de verdad última. Tomamos este término como significado de orientación crítica dialógica, ya que no pretendemos discutir ni buscar la verdad ontológica sobre el ser humano o una verdad respecto a una supuesta naturaleza humana universal.

Si buscamos, en la Filosofía de Paul Ricoeur, un conocimiento con relación al sujeto humano, que pueda fundamentar una práctica o un modelo justo de gestión de personal en las empresas, es porque vemos esta solución que proponemos no como una más – técnica o instrumental –, sino como una propuesta crítica para comprender la complejidad de los problemas que la Gestión de los «Recursos Humanos» encuentra.

Intentamos, al adoptar el *método hermenéutico-narrativo* de Ricoeur, el mismo recorrido largo, dialógico y reflexivo, a fin de vislumbrar el fenómeno humano en las organizaciones. Si no es fácil entender al sujeto humano desde el punto de vista ontológico o ético, - y hay filósofos como Richard Rorty que defendieron que no hay ni siquiera algo como una ontología -, ¿por qué sería fácil comprender a este mismo sujeto en un ambiente organizacional?

Vamos a defender, en el ámbito de ese trabajo doctoral, que el principal rol de la Filosofía tal vez ya no sea el de pronunciar una verdad ontológica respecto al sujeto



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

humano, sino el de cuestionar dichas verdades, que parecen, al mismo tiempo, supuestamente científicas.

En el caso de las ciencias administrativas, que será uno de los principales objetos de reflexión crítica de nuestra investigación, encontramos en las tesis de los teóricos de la administración múltiples «verdades ontológicas». Frederick Taylor<sup>41</sup>, por ejemplo, defendía la tesis de que los sujetos humanos tenían, por naturaleza, una aversión al trabajo. Por eso, era necesario crear un sistema de gestión que coaccionara a los trabajadores a buscar los objetivos de la producción.

De hecho, no podemos olvidarnos que la ciencia es un saber histórico e ideológico<sup>42</sup>, o sea, es constructo y constructor de su contexto socio-histórico. El conocimiento sobre el hombre, creado por los teóricos de la administración, no queda cerrado en el contexto científico de la misma, ni en los muros de las fábricas o empresas; este saber también es una forma de acción ideológica que afecta a las identidades de las personas, a sus vidas y a sus relaciones.

Nos parece que uno de los más graves errores que cometieron los teóricos de la administración fue el de no comprender el real alcance de sus teorías y prácticas científicas. En ese sentido es que entendemos la reducción de las ciencias administrativas a la técnica, o sea, la *scientia* administrativa, que sería una búsqueda consciente y sistematizada del conocimiento de la realidad compleja de la empresa y que se resume a una *téchne*, un arte o habilidad práctica de intervención acrítica en la empresa.

En mi práctica como psicólogo me he percatado que las personas que trabajan en las empresas, administradores, contadores, psicólogos, etc., muchas veces ni siquiera utilizan el propio saber científico, sino que se contentan con una herramienta técnica superficial para solucionar problemas difíciles. O sea, el saber científico, en el caso de la Gestión Empresarial, se resumió a la intervención inmediateista.

---

<sup>41</sup>TAYLOR, Frederick W. *Principios de Administración Científica*.

<sup>42</sup>Comprendemos ideología aquí, no exactamente como en el sentido marxista de falsificación de lo real (conciencia falsa) por una clase dominante, sino como un fenómeno social de interpretación de lo real, históricamente construida, que defiende un determinado punto de vista (función política) respecto a un fenómeno, no necesariamente intencionadamente falsificador. Es, en el sentido nietzscheniano, una interpretación de los hechos y de la verdad, ya que no hay hechos - ni verdades puras, objetivas, absolutas -, ni tampoco un punto de vista que no sea ideológico. Como explica Ricoeur, la ideología "es un fenómeno inherente a la existencia social, en tanto que la realidad social posee siempre una constitución simbólica y conlleva una interpretación, por medio de imágenes y representaciones, del vínculo social." (RICOEUR, Paul. *Science et Ideologie*. En: RICOEUR, Paul. *Du texte à l'action: Essais d'herméneutique II*).

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

De esta forma, nuestra cuestión fundamental, pensar al sujeto humano, busca cumplir la función de la Filosofía - tal como lo ha defendido el propio Ricoeur en su entrevista en cuanto a la crisis de la misma en la contemporaneidad -, que es hacer recordar a las ciencias humanas su verdadero objeto: el hombre<sup>43</sup>.

### 1.3 Los objetivos de la Tesis

Nuestra investigación doctoral tiene el objetivo de reflexionar sobre la relación dialógica entre la Gestión de Personal y la Ética Empresarial. Pretendemos contribuir a las discusiones que buscan adaptar las empresas a las nuevas exigencias éticas de nuestro actual contexto histórico-cultural y, en consecuencia, promover un cambio en el marco teórico que oriente, actualmente, las políticas de gestión de Personal que, como veremos, carece de fundamentación ontológica y ética.

Para lograr dicho objetivo, analizaremos las premisas de las teorías administrativas y sus implicaciones éticas en las tres dimensiones organizacionales: micro-organizacional, meso-organizacional y macro-organizacional<sup>44</sup>. A la vez, realizaremos un correlato con los tres componentes de la *visée éthique* ricoeuriana:

- la **dimensión micro-organizacional**, es decir, el sistema de las personas que incluye la motivación y la adaptación al trabajo en una perspectiva del individuo, implica el «**vivir bien**» (Unidad II);
- la **dimensión meso-organizacional**, que corresponde al sistema de los grupos y de las relaciones humanas y que incluye, a su vez, el liderazgo, los equipos, el clima organizacional y el poder, implica el «**con y para los otros**» (Unidad III);
- la **dimensión macro-organizacional**, que corresponde a la empresa como una entidad, y engloba sus políticas de gestión, su misión y su visión, su cultura, sus

---

<sup>43</sup>RICOEUR, Paul. *La philosophie d'aujourd'hui*. Entretien avec Paul Ricoeur sur ce qu'on appelle la crise de la philosophie. 1976. Disponible en: <http://www.fondsriceur.fr/photo/la%20philosophie%20aujourd'hui.pdf>. [Consulta: 08 de febrero de 2012]. (*C'est peut-être la fonction de la philosophie de sans cesse remonter la « pente » de la méthode. Si on descend la pente de la méthode et qu'on ramène constamment les sciences humaines à des sciences naturelles, à ce moment-là l'objet est oublié, j'entends par objet, l'homme. Donc, rappeler les sciences humaines à leur objet, remonter la pente de la méthode selon la requête de son objet, l'homme, c'est le travail fondamental*).

<sup>44</sup>WAGNER III, JOHN A.; HOLLENBECK, JOHN R. *Comportamento Organizacional*, pp. 6-7.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

valores éticos y códigos morales, o sea, su *ethos*, implica el concepto «**en instituciones justas**» (Unidad IV).

Comprendemos que, al proceder así, nos hemos propuesto un camino largo hacia una Ética Aplicada a la Gestión de Personal que tenga, a su vez, fundamento teleológico en la *Petite Éthique* del filósofo francés Paul Ricoeur.

Para éste, la Ética empieza con la *intención deseante* (*visée*) del sujeto de escoger libremente llevar una vida buena. El filósofo francés se fundamenta en la perspectiva teleológica aristotélica de la virtud, de la formación del carácter o *ethos* virtuoso. De esta forma, no podemos olvidar que la Ética Empresarial empieza en el comportamiento y en la toma de decisiones de las personas que configuran la propia organización que, como vimos, corresponde a la dimensión micro-organizacional.

Según Richard De George, sin las personas la empresa no puede hacer nada<sup>45</sup>. Así, los valores y principios éticos de ésta dependerán de los propios valores y principios éticos de los individuos que la configuran, sus directivos, accionistas, propietarios y empleados.

La Enron, por ejemplo, tenía una cultura fundamentada en sólidos valores éticos, pero lo que estaba escrito en sus códigos de conducta no impidió a sus directivos convertirla en el mayor fraude empresarial de la historia de los EEUU<sup>46</sup>. Por lo tanto, la ética empresarial depende, en primer lugar, del deseo ético y de la voluntad moral de los propios sujetos que componen la organización de elegir un proyecto de vida buena y justa.

A su vez, en la dimensión macro-organizacional, las empresas, como entidades institucionalizadas<sup>47</sup>, también necesitan construir un *ethos* virtuoso<sup>48</sup> con sus políticas y estrategias gerenciales, una vez que el «carácter» de la empresa va a orientar todas las acciones de sus miembros, las cuales tendrán impacto directo en la sociedad, en el medio ambiente y en sus *stakeholders*.

---

<sup>45</sup>DE GEORGE, Richard T. *Business Ethics*.

<sup>46</sup>MEIRA, Fabio B. A ética empresarial em movimento: as (de) limitações do campo En: *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 11, n. 1, pp. 119-138, jan./jun. 2010. Disponible en: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/716/927>>. [[Consulta: 11 de junio de 2011].

<sup>47</sup>Que tiene vida propia, independientemente de sus fundadores y colaboradores. ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*.

<sup>48</sup>CORTINA, Adela. As três idades da ética empresarial. En: CORTINA, Adela (org.) *Constuir confiança: Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Por eso, es importante concebir la contribución de las tres dimensiones organizacionales para la fundamentación de una teoría de Ética Empresarial y, en nuestro caso, en concreto, a la fundamentación de una gestión ética del trabajo de las personas.

François Châtelet, en su libro *Una historia de la razón*<sup>49</sup>, afirma que ha cambiado, en los últimos siglos, el rol de la Filosofía. Según este filósofo francés, ya no hay lugar para la invención en la Filosofía, lo único que podemos hacer es realizarla. Para él deberíamos seguir el consejo de Husserl y hacernos «funcionarios de la humanidad». Esta *ciencia* tiene, de esta manera, que preocuparse por los problemas reales y cotidianos de las personas. Es en ese sentido que comprendemos la concepción de Ética Aplicada.

Nuestra investigación doctoral también se justifica porque no hemos encontrado, en la revisión bibliográfica realizada, muchas propuestas de aplicación de la perspectiva ética ricoeuriana a la ética empresarial<sup>50</sup>. La verdad es que hemos encontrado solo una Tesis doctoral que buscó relacionar la teoría ontológica de Ricoeur con la ética del trabajo. Fue una Tesis defendida en la Universidad Iberoamericana de México, por Marina del Carmen González Martínez<sup>51</sup>, intitulada *La construcción de la Identidad Narrativa de Paul Ricoeur en y por la dimensión Ética del Trabajo*. La intención de la autora fue, a partir de la ontología ricoeuriana, descubrir cómo se comportan las personas, cómo interactúan en la empresa, cómo se definen a sí mismas, con la finalidad de hacer, principalmente, una crítica a los modelos éticos prescriptivos y a los códigos de conducta profesional que adoptan las empresas (contenidos ideológicos). Así, su investigación se dedicó a lo que consideramos en nuestra Tesis como la dimensión microorganizacional, o sea, la perspectiva de los individuos y del significado que atribuyen a su trabajo.

Creemos que los estudios éticos y ontológicos de Ricoeur nos ayudarán a fundamentar un modelo de ética aplicada que oriente a las empresas a considerar al «sujeto humano concreto» – como defiende Christopher Dejours<sup>52</sup>, «vivo, sensible, reactivo, sufridor y animado por una subjetividad» –, a la hora de establecer sus políticas

---

<sup>49</sup>CHATELET, François. *Una historia de la razón: conversaciones con Émile Noël*.

<sup>50</sup>Como ejemplo de aportación de la ética ricoeuriana a las éticas aplicadas, podemos indicar las investigaciones de Tomás Domingo Moratalla y su propuesta de bioética hermeunética. Cf. DOMINGO MORATALLA, Tomás. Bioética y hermenéutica. La aportación de Paul Ricoeur a la bioética. En: *Veritas. Revista de Filosofía y Teología II* (2007): 281-312. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291122924005>>. [Consulta: 10 de octubre de 2014].

<sup>51</sup>GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Marina del Carmen. *La construcción de la Identidad Narrativa de Paul Ricoeur en y por la dimensión Ética del Trabajo*. Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana. México, 2005.

<sup>52</sup>DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. En: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

de gestión de personal. Considerar al sujeto concreto es tener en cuenta sus verdaderas necesidades psicológicas, físicas y sociales y, principalmente, comprender los efectos del trabajo – positivos y negativos – para la construcción de las subjetividades. Nuestra investigación va a proponer, así, un cambio de paradigma en los modelos administrativos que tradicionalmente recurren, en sus formulaciones teóricas, a un sujeto abstracto, «ideal» e inanimado.

En este sentido, nuestra propuesta es desarrollar un modelo de Ética Empresarial que considere también las particularidades de nuestro actual contexto sociocultural y económico, y discutir cómo éste afecta a las empresas y a los trabajadores. Es lo que haremos en la **Unidad I**.

Las crisis constantes del capitalismo financiero<sup>53</sup> y del modelo de gestión tradicional están demandando nuevas actitudes por parte de las empresas contemporáneas. Las estrategias y soluciones que proponen las teorías y modelos tradicionales ya no son útiles para responder a los problemas del siglo XXI. Las empresas occidentales están pasando por tres grandes dificultades que afectan directamente a la Gestión de Personal:

- La primera aborda la creciente desmotivación de los trabajadores en sus trabajos y el aumento consecuente de los niveles de estrés, con sus posibles daños a la salud somática y psíquica de los empleados. Según Stephen Robbins<sup>54</sup>, renombrado teórico del Comportamiento Organizacional, este fenómeno implica el fin de la lealtad de los trabajadores a las empresas. Para ese autor, las personas ya no están dispuestas a comprometerse con objetivos o valores con los cuales no se identifican directamente.
- La segunda dificultad se da con la adaptación de las organizaciones al ambiente global y competitivo que genera una necesidad de transformación constante y que demanda agilidad, liderazgo y trabajo en equipo. Por este motivo, el perfil profesional está cambiando, y las empresas ya no buscan a simples ejecutores, como defendía Taylor en los años de 1920, sino personas creativas, innovadoras que propongan nuevas soluciones y que, principalmente, sepan compartir el

---

<sup>53</sup>COHEN, Daniel. *A prosperidade do vício: uma viagem inquieta pela economia*.

<sup>54</sup>ROBBINS, *Comportamento Organizacional*, op. cit., pp.18-19.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

conocimiento y trabajar en equipo. Esto implica repensar el diseño de los cargos y tareas, además de comprender la relación «ontológica» entre sujeto y trabajo<sup>55</sup>.

- La tercera y última está relacionada con la misión y visión de las empresas, sus objetivos, su finalidad social, su responsabilidad y sus valores éticos. El «nuevo trabajador» quiere poder interferir y participar en la definición tanto de la misión como de la visión de las empresas. Quiere, así, identificarse con los objetivos y valores organizacionales.

De este modo, los teóricos de la Administración analizan estas tres dificultades en los tres niveles o dimensiones organizacionales citadas (micro, meso y macro), y que serán debidamente analizadas en las **Unidades II, III y IV** respectivamente.

Defenderemos que todas esas dimensiones impactan directamente en la motivación, en la salud e identidad de las personas que trabajan en la empresa y, por eso, en su capacidad de comprometerse éticamente. La orientación ética, para la Gestión de Personal, no puede fijarse solamente en la dimensión macro-organizacional, como tradicionalmente lo hacen en las investigaciones deontológicas y en la Teoría de los *Stakeholders*. Es, por esto, que se debe considerar estas tres dimensiones.

La teoría teleológica de la *Petite Éthique* de Ricoeur también incluye estos tres niveles, y será el tema principal de la **Unidad V**. La perspectiva de la máxima *vivir bien* es la perspectiva del individuo, de su motivación y de su proyecto de vida. El proyecto de vida, como veremos en nuestra Tesis, es uno de los temas más discutidos en la perspectiva profesional de la carrera. Es tal que algunos autores llaman la actual generación de trabajadores (nacidos a partir de 1980) de *Generación Y*, que busca sentido en el trabajo, en claro contraste con las generaciones anteriores, que buscaban tan sólo la supervivencia financiera.

Con relación a la segunda máxima ricoeuriana, *para y con los otros*, defenderemos que ella refleja la importancia dada a las relaciones humanas en el contexto social y organizacional. Es sabido como cada vez más las empresas buscan desarrollar el trabajo en equipo el cual requiere liderazgo, negociación de los conflictos, cultura y gestión del clima organizacional.

La última máxima de la propuesta ricoeuriana, *en instituciones justas*, también se aplica a las empresas porque ellas son representantes relevantes de las instituciones

---

<sup>55</sup>LESSA, Sergio. *Mundo dos Homens: trabalho e ser social*.

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

sociales. Según dicho autor francés<sup>56</sup>, las instituciones son responsables por la aplicación de la justicia, una vez que hacen la mediación entre los individuos y la sociedad.

En cualquier caso, no podemos olvidarnos que nuestro sistema de gobierno democrático se relaciona íntimamente con el orden económico liberal/capitalista en el que estamos inmersos, y que las empresas capitalistas son, bajo esta perspectiva, representantes mayores del «éxito» del sistema democrático.

¿Cómo pueden, entonces, convivir dos modelos tan antagónicos: la democracia en la sociedad y la tiranía en las empresas<sup>57</sup>? En el nuevo rol de las empresas - tal como defienden los teóricos Charles Handy, Edward Freeman, Omar Aktouf, Adela Cortina, Domingo García-Marza, entre otros - la principal misión de las empresas capitalistas es servir a la sociedad.

Las tres dimensiones de la organización, estudiadas por el llamado Comportamiento Organizacional<sup>58</sup>, como también las tres dimensiones de la ética ricoeuriana, no son simplemente dimensiones superpuestas o subsecuentes; son el aspecto dialógico de un mismo fenómeno ético y ontológico. Vivir en instituciones justas es tan imprescindible para la ética como tener un proyecto de vida buena. Asimismo, el sentimiento de injusticia referente a las políticas gerenciales de la empresa o una crisis de valores organizacionales pueden afectar a la motivación del trabajador como le afectaría una frustración en su propio proyecto personal de vida.

Nuestro objetivo, en esta Tesis doctoral, es el de llevar a cabo un análisis amplio de las tres dimensiones organizacionales y demostrar que el modelo de gestión de personal adoptado limita y condiciona la implementación de la ética de la empresa. Nuestra intención no es mantener nuestra discusión solamente en el ámbito de la teoría, sino que, a partir de la problematización de casos reales y de nuestra experiencia profesional como Psicólogo, hacer un aporte también práctico para la promoción de un modelo de gestión de personal que, apoyándose en una perspectiva ético-teleológica, atienda a las condiciones de realización de una vida buena.

---

<sup>56</sup>RICOEUR, Paul. *Sí mismo como otro*, p. 234.

<sup>57</sup>HANDY, Charles. Para que serve una empresa? En: *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*. (Harvard Business Review).

<sup>58</sup>ROBBINS, *Comportamento Organizacional*, op. cit.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Creemos poder contribuir al debate contemporánea respecto a cómo construir empresas realmente comprometidas con las personas, con la sociedad y con el medio ambiente, dicho de otro modo, humanamente y ecológicamente sostenibles.



**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

**UNIDAD I**

**EL CONTEXTO CONTEMPORÁNEO DE LAS EMPRESAS:  
IMPLICACIONES PARA UNA ÉTICA DE LA GESTIÓN DE  
PERSONAL**

**2. EL CONTEXTO CONTEMPORÁNEO DE LAS EMPRESAS**

Nuestras lecturas sobre el papel de las empresas en la contemporaneidad y de las sucesivas transformaciones por las que pasaron sus modelos de gestión organizacional nos llevaron a concluir que existen dos cuestiones principales que están afectando, de forma directa, la producción científico-académica de las ciencias administrativas y las prácticas de gestión contemporáneas.

La primera, de **orden epistemológico**, se relaciona con el cambio de paradigma científico – desde la óptica reduccionista newtoniana-cartesiana hacia una perspectiva más sistémica y compleja<sup>59</sup>– que experimentamos en los discursos críticos sobre la producción y la práctica científica contemporánea: esto se da en todas las disciplinas científicas. La segunda cuestión es de **orden ético** y comprende desde la problemática del nuevo papel de las empresas en la contemporaneidad hasta la defensa de políticas y estrategias de gestión más humanas, ecológicas y sostenibles.

Estos dos aspectos tienen en común, además de una nueva visión de empresa capitalista, la crítica a los modelos mecanicistas tradicionales de gestión de las ciencias administrativas, así como también la crítica a la crematística insostenible e inconsecuente buscada y practicada por las empresas en detrimento del sujeto humano, del desarrollo de la sociedad y de la preservación del medio ambiente.

En este capítulo buscamos reflexionar estos asuntos. No obstante, comprendemos que las reflexiones epistemológicas son, en realidad, periféricas a nuestra problemática y discutir las sólo tiene como objetivo reforzar nuestras críticas sobre la visión tecnicista y fragmentada de los modelos de gestión de personal, y defender que los actuales

---

<sup>59</sup>MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*.

cuestionamientos epistemológicos demandan un modelo de gestión más humana en las empresas que se fundamente en una ética y ontología dialógicas.

No es nuestro propósito discutir la relación de correspondencia entre los modelos científicos administrativos con la realidad, ni sobre supuestos criterios de validez de las teorías científicas de las ciencias administrativas. Cabe resaltar que nuestro estudio no es sobre epistemología. Por tanto, nuestra inquietud no trata de una cuestión de método científico, sino que quiere denunciar la ausencia, en la reflexión científica de las ciencias administrativas, de una preocupación auténtica por las personas.

En este sentido, creemos que nuestras consideraciones se aproximan a una visión rortyana, ya que aceptamos que es más productivo hablar de un acuerdo intersubjetivo sobre los problemas de la vida a nuestro alrededor, y no propiamente de una supuesta verdad objetiva y universal. Pensamos que, en los debates filosóficos y epistemológicos contemporáneos, ya se discutió mucho sobre la verdad, principalmente después de Putnam, Kuhn, Rorty y otros, y no es nuestra intención profundizar demasiado en reflexiones que discutan la relación entre la filosofía y la verdad (o entre filosofía y realidad objetiva), o incluso en el campo de la filosofía de las ciencias.

Sin embargo, es interesante reparar cuán lejos está la producción científica de las ciencias administrativas y las prácticas efectivas de gestión empresarial con relación a los debates contemporáneos sobre la verdad y el sujeto. Aún encontramos intentos mecanicistas para solucionar problemas intersubjetivos.

En resumidas cuentas, es importante comprender que una visión dialógica del sujeto humano y de la «verdad» es imprescindible para orientar la construcción de un modelo de gestión más ético y sostenible en las empresas contemporáneas, que es lo que intentaremos demostrar a continuación.

### **2.1 El contexto del cambio de paradigma en las ciencias contemporáneas: el rol de la filosofía y de la ética en la reflexión científica contemporánea**

La Filosofía y, especialmente la ética, tiene un papel muy importante en el actual escenario de crisis y de cambio de paradigma científico. En primer lugar, es fundamental recordar a los pensadores, investigadores y científicos que sus ideas, descubrimientos y creaciones tienen consecuencias que afectan directamente a la vida de las personas, a la sociedad y al medio ambiente. En segundo lugar, es importante promover un diálogo entre las diversas disciplinas científicas (interdisciplinariedad) y todos los interesados o

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

afectados por los descubrimientos y desarrollos científicos (gobiernos, expertos, ciudadanos, etc.).

En esa perspectiva, la reflexión ético-filosófica no tendría, exclusivamente, el carácter de buscar el fundamento último de la verdad, sino el de promover la reflexión crítica, buscar la prudencia, el equilibrio de fuerzas e intereses objetivando la promoción de un modelo de vida humana más sostenible.

En este escenario, las legitimaciones y fundamentos científicos tradicionales parecen no responder a la complejidad de la red de interrelaciones entre los diversos fenómenos naturales, sociales y humanos. La reflexión ética se presenta como una «pausa obligatoria» para la acción, que busca recordar a las prácticas científicas contemporáneas que es necesario tener en cuenta las consecuencias y beneficios para todos los afectados e interesados. Pero no siempre fue así. Sólo ahora, y de forma lenta, podemos comprobar una reaproximación de las ciencias a la reflexión ético-filosófica.

Esta reaproximación sólo podría demostrar, aparente y superficialmente, una legítima preocupación ética con las consecuencias de las prácticas científicas. Sin embargo, en un análisis más sistémico y multidisciplinario, comprobamos que no se restringe a la reflexión ética, sino que influye en la discusión sobre los propios fundamentos científicos. Se trata, pues, de lo que podríamos llamar un cambio de paradigma científico. En este sentido, las ciencias están recurriendo, otra vez, a la reflexión filosófica, más aún porque «las crisis ofrecen un indicio de que ha llegado el momento de cambiar de herramientas»<sup>60</sup> y la elección de unas nuevas se ha revelado algo tan importante en la historia, que nadie confía en dejarla a cargo, únicamente, de las ciencias y los científicos.

Según Thomas Kuhn, los paradigmas científicos determinan la manera de pensar, de identificar problemas y soluciones de una determinada comunidad científica en un momento histórico. El modelo de pensamiento paradigmático influye en la forma de cómo se comprende el propio mundo y se acaba forzando la naturaleza «para entrar en los compartimentos conceptuales suministrados por la educación profesional»<sup>61</sup>.

Las ciencias modernas tenían como principio legitimador su neutralidad, es decir, la creencia de que los científicos – por describir racionalmente la realidad objetiva –,

---

<sup>60</sup>KUHN, Thomas Samuel. *La estructura de las revoluciones científicas*, p. 140.

<sup>61</sup>Ibíd., p. 29.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

estarían inmunes o exentos de formulaciones o juicios de valor sobre los hechos observados. Por eso, éstos no podrían ser responsabilizados por las decisiones políticas relativas al uso de sus descubrimientos<sup>62</sup>. Esta visión técnicamente reduccionista de la responsabilidad científica será uno de los principales temas discutidos, de manera crítica, por las éticas aplicadas.

De cualquier modo, la lectura que hacemos sobre el aumento del interés por la reflexión ética, es que ese «giro ético», que vemos en las diversas prácticas discursivas contemporáneas (política, científica, mediática, etc.), parece estar directamente vinculado al «proyecto de la modernidad»<sup>63</sup> o, más específicamente, a su fracaso.

Como sabemos, la implementación del proyecto moderno, a partir de mediados del siglo XVIII, inició un amplio y profundo cambio de ideologías y legitimaciones sociales, fue marcada por la permuta de poder político-económico y promovida por la ascensión burguesa. Esta transformación, que alcanza una «totalidad histórica de un mundo de vida»<sup>64</sup>, no fue sólo un cambio burocrático en las instituciones o en la secularización de la legitimación del poder y de la verdad, sino que fue una profunda modificación que afectó a toda la sociedad. En este contexto, la razón surge como el gran juez que somete todo a su criba y el método científico, basado en la matemática y la física, pasa a ser el procedimiento por excelencia de la nueva manera de investigar y explicar, de manera fragmentada, los fenómenos naturales y humanos, como nos explica Habermas<sup>65</sup>,

La progresiva “racionalización” de la sociedad depende de la institucionalización del progreso científico y técnico. En la medida en que la ciencia y la técnica penetran en los ámbitos institucionales de la sociedad, transformando de este modo a las instituciones mismas, empiezan a desmoronarse las viejas legitimaciones. La secularización y el “desencantamiento” de las cosmovisiones, con la pérdida que ello implica de su capacidad de orientar la acción, y de la tradición cultural en su conjunto, son la otra cara de la creciente “racionalidad” de la acción social.

La fe en Dios, como el responsable por curar los males y justificar las injusticias, se dirige ahora a la ciencia, transformándola de un simple instrumento de explicación y organización de los fenómenos mundanos en un objeto casi divino. La ciencia racional, dentro del proyecto positivista, puede dominarlo todo, inclusive las injusticias.

---

<sup>62</sup>JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. *Dicionário Básico de Filosofia*, p. 194.

<sup>63</sup>El esfuerzo intelectual de los pensadores iluministas por organizar el mundo a partir de la razón. (HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*, p. 23)

<sup>64</sup>HABERMAS, Jürgen. *Ciencia y técnica como “ideología”*, p. 65.

<sup>65</sup>Ibíd., p. 54.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

El avanzado optimismo inicial de ese proyecto, que pensaba que realmente podría llegar no solo a dominar la naturaleza y al hombre, sino a perfeccionarlos, revela muchas veces una simplificación demasiado reduccionista de la compleja realidad del mundo natural y humano.

La píldora anticonceptiva que surge en la década de los 60 como la solución para el amor libre y seguro, el *Prozac*, que empezó a ser comercializado en los años 80 como la «píldora de la felicidad», la solución para la angustia humana y, por último, la *Viagra*, que promete con una sola pastilla la virilidad masculina y la felicidad en el matrimonio, son claros ejemplos de cómo el pensamiento técnico simplifica fenómenos tan complejos como la felicidad y la sexualidad humana, tratándolos como disfunciones químicas fácilmente «reparadas» con el «consumo» de algunos fármacos.

Es como si la técnica separara la parte del todo, centrándose en un aspecto que queda descontextualizado, sin historia, en el intento de controlar aquello que, de tan reducido, no es necesario constatar. La atención se desvía de lo que realmente importa y busca solucionar o disfrazar los síntomas, pero nunca tratando las causas.

Por lo tanto, la ideología de la técnica no crea solamente una ciencia tecnicista o una política tecnicista; el propio sujeto humano queda, de una u otra manera, tecnificado. La visión técnica ofrece al hombre, además de soluciones sencillas para problemas complejos, un mundo racionalmente organizado listo para ser utilizado y consumido, pero no comprendido.

Los «objetos de estudio» de las ciencias modernas son como creaciones suspendidas en la historia, es decir, descubrimientos verdaderos e inéditos de facetas de la realidad que antes no tenían explicación o ni siquiera existían. Es el constante reinvento de la novedad que alimenta la fe en la ciencia. El problema es que cada nuevo invento se presenta tan descontextualizado que no conseguimos identificar con qué está relacionado, dónde surgió y cuáles son sus consecuencias.

Asimismo, el hombre comienza a ser visto y tratado como un objeto descontextualizado, a-histórico y fragmentado: un «enfermo» susceptible de intervenciones médicas, un «recurso» en las organizaciones, un «consumidor» en los datos estadísticos positivos de la economía o un «parado» en los datos negativos de esta última, un «elector» en los discursos políticos democráticos o una «baja» en los campos de batalla.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En lo que concierne a la totalidad, es la dimensión humana que se pierde en el discurso utilitarista de la técnica, como nos explica Rollo May<sup>66</sup>,

Nuestra situación es la siguiente: en la actual confusión de episódicos racionalistas y técnicos perdemos de vista y nos despreocupamos del ser humano; hay que volver ahora humildemente al simple cuidado...; es el mito del cuidado – y muchas veces creo que solamente él – lo que nos permite resistir al cinismo y a la apatía, que son las enfermedades psicológicas de nuestro tiempo.

La apatía de la que nos habla este autor existencialista se refiere a la insensibilidad ante el sufrimiento del otro. La patología de nuestro tiempo se manifiesta en el individualismo que representa la pérdida de la capacidad del sujeto de ponerse en relación con los otros y con el mundo alrededor. El pensamiento estrictamente técnico coloca a los sujetos dentro de un modelo de relación de posesión, de uso, donde el conocimiento se manifiesta en cuanto conocimiento de «algo». «Algo» que, a su vez, se revela pasivo ante el acto activo de conocer. Este modelo de ciencia, este *método* científico, descubre a un sujeto que conoce el mundo de manera solitaria y, según Lévinas<sup>67</sup>, «no nos pone verdaderamente en comunión con el otro; no reemplaza a la sociedad; es siempre y todavía una soledad».

De esta forma, la relación tecnificada propia de los sujetos modernos se manifiesta entre un *yo* y un *ello*, un sujeto inanimado, un objeto. Este vínculo es primordialmente de posesión y uso, una relación sin contexto. Sin embargo, si Buber<sup>68</sup> defiende que el verdadero *yo* sólo se revela/constituye a través de una concomitancia complementaria con un *tú* (con un *otro* que signifique en cuanto a un *yo*). De esta manera, el individuo que establece una relación en el modelo *yo-ello* pierde también la condición del mismo y se convierte, asimismo, en un *ello*. En resumidas cuentas, del sujeto en relación queda solo el *ello*.

En definitiva, la deshumanización y cosificación del hombre, las guerras económicas, los interminables conflictos políticos y económicos entre las naciones, el aumento de la miseria, de las enfermedades y del hambre en el mundo, la degradación ambiental, la primacía de la economía sobre la política y la crisis de las democracias representativas occidentales: todos estos factores apuntan al fracaso del «proyecto moderno».

---

<sup>66</sup>MAY, Rollo. *Amor y voluntad*, p. 255.

<sup>67</sup>LÉVINAS, Emmanuel. *Ética e infinito*, p. 55.

<sup>68</sup>BUBER, Martin. *Yo y Tú*.

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

Además, la supuesta neutralidad de la ciencia, legitimadora ideológica de este proyecto, se revela como un mito, ya que buscaba ocultar por detrás de un discurso técnico, objetivo, puro, supuestamente neutro y universal, los intereses económicos y políticos de una clase, reflejados en una ideología de dominación, control y sujeción del hombre por el hombre<sup>69</sup>.

Estas son las causas del sentimiento que algunos autores actuales denominan de malestar contemporáneo. Para Bauman<sup>70</sup>, Hall<sup>71</sup> y Harvey<sup>72</sup>, por ejemplo, dicho malestar, que es fruto de la decepción del sueño moderno, sería el responsable de la profunda crisis que atraviesan las sociedades occidentales. Tal crisis afectaría a la identidad de los individuos y a la propia estabilidad del mundo y de lo real, anticipando el surgimiento de una nueva era post-iluminista, post-racionalista y post-moderna. Este nuevo tiempo histórico-social se revela, principalmente, como inestable, pesimista y totalmente incrédulo con relación a las cosmovisiones, las metanarrativas y las ciencias modernas.

Por lo tanto, la construcción de un nuevo proyecto científico es, además de inevitable, fundamental para que podamos interpretar con más responsabilidad la realidad.

### **2.2 El contexto ético: la nueva demanda de responsabilidad en las empresas**

Ante tal escenario, la ética resurge como una especie de freno, un aviso de que debemos volver a cuestionar antes de actuar, debemos medir las consecuencias de nuestros actos y pensar en las futuras repercusiones. La reflexión ética renace con el sentimiento de que queremos y podemos hacer el bien, a pesar del profundo pesimismo y nihilismo de nuestro tiempo, ya que la mejor manera de recuperar la confianza en la ciencia es «revitalizarla éticamente»<sup>73</sup>.

Es sobre estas bases, de pensar de manera prudente y especialmente responsable, que nos encontramos con el pensamiento de Paul Ricoeur. Según él, «nuestra época parece estar caracterizada por una nueva demanda ética», a causa de los profundos

---

<sup>69</sup>MARCUSE, Herbert. *El hombre unidimensional*.

<sup>70</sup>BAUMAN, Zygmunt. *O mal-estar da pós-modernidade*.

<sup>71</sup>HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*.

<sup>72</sup>HARVEY, *Condição pós-moderna*, op. cit.

<sup>73</sup>CAMPS; CORTINA, *Las éticas aplicadas*, op. cit., p. 447.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

«cambios que afectan a la calidad del actuar humano en la época presente de las ciencias, de las técnicas y de la política»<sup>74</sup>.

La situación inédita en la que nos encontramos, debido al extraordinario avance de las aplicaciones técnicas, influye sobre innumerables ámbitos de la vida social. En el libro *Temps de la responsabilité*, Frédéric Lenoir agrupa éstos en seis dimensiones sociales principales: ciencias de la vida, medio ambiente, cambios económicos, empresa, *mass media* (medios de comunicación de masas) y política.

Para Ricoeur, esta actual condición revela el profundo contraste con la naturaleza de los griegos, primeros pensadores que articularon racionalmente la «consciencia moral». Según él<sup>75</sup>,

(...) la acción humana se desplegaba, entonces, al refugio de una naturaleza considerada invulnerable, la ciudad de los hombres formando una especie de enclave en los intervalos bien moderados de una naturaleza que podía ser hostil, pero que la acción humana no podía modificar de manera duradera. En la edad de las técnicas modernas, la relación se encuentra invertida: la naturaleza, el refugio donde el hombre vivió hasta nuestros días, se encuentra amenazada en los grandes equilibrios que permitieron a la vida desarrollarse y, a su vez, al hombre aparecer, subsistir y desarrollar su historia.

Actualmente, es la naturaleza la que está subordinada al hombre, y no sólo en su realidad externa. Con el avance de las ciencias genéticas, es el propio estado «interno» del ser humano el que puede cambiar drásticamente, o sea, su condición en cuanto a especie. Así, el hombre se ha vuelto peligroso para el propio hombre.

Los efectos devastadores que la especie humana es capaz de causar en el medio ambiente muestran cuánto ha avanzado el desarrollo técnico-científico al margen de la sostenibilidad, quizás mucho más estimulado por las ganancias financieras que por los «ideales originales» del propio desarrollo científico.

No podemos olvidar que el conocimiento científico moderno surge dentro de un panorama económico mucho más amplio, caracterizado por la idea de progreso y de acumulación de capital. Cabe destacar que no se trata de una teoría de la «conspiración» decir que muchas de las decisiones políticas actuales son tomadas a partir de consideraciones e intereses económicos y que éstos hasta ahora han dejado suspendidos las reflexiones éticas, sino que la actual crisis económica es consecuencia de esa suspensión, al confundir «liberalismo económico» con ausencia total de normas y límites.

---

<sup>74</sup>RICOEUR, *Postface au temps de la responsabilité*, op. cit., p. 271. (La traducción es mía).

<sup>75</sup>Ibíd., p. 273. (La traducción es mía)



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En palabras de Ricoeur, «(...) cuando los propósitos humanos se olvidan y sólo se tiene en cuenta el uso máximo de los recursos, el desarrollo resulta ser mal desarrollo»<sup>76</sup>.

Parece claro que con la progresiva movilización social y los efectos ya sentidos debido a décadas de progreso científico desequilibrado, el discurso en torno al desarrollo modifica su carácter predominantemente acumulativo y progresista, y pasa a relacionar el desarrollo, que continúa siendo deseado y necesario, a la idea de sostenibilidad. Este modelo de sostenibilidad encarna el concepto de responsabilidad que Ricoeur caracteriza como lo que justifica el retorno a los debates éticos en la contemporaneidad.

Otra dimensión social abordada por este autor en ese *Postfacio* es la dimensión política, en especial el problema de la participación ciudadana en las democracias occidentales. Para él, esta cuestión es mucho más grave cuando se piensa que es en el momento en que más se necesita esta participación – justamente para decidir sobre las cuestiones relacionadas con el desarrollo o con el «comando» de la economía –, cuando menos los ciudadanos se implican.

Quizás esta poca participación ciudadana se pueda justificar por el modelo ideológico técnico/científico que promueve la distinción de dos grupos de hombres: los especialistas – políticos, tecnólogos, científicos –, que tienen la competencia necesaria para discutir y opinar sobre los temas importantes de nuestra realidad social, y los laicos cuya opinión no puede ser considerada seriamente. De esta manera, se sostiene la antigua concepción de que el pueblo es peligroso para sí mismo y para los ideales democráticos, porque no puede entender las cuestiones complejas de la economía y de la política. Además, el desinterés y la incapacidad de los medios de comunicación de masas en convertirse en una fuente de información completa y de calidad, así como la falta de formación política adecuada de los ciudadanos, parecen disuadir vehementemente los intentos de una implicación del ciudadano común en el ámbito político.

No obstante, lo que estos tecnólogos y políticos no reparan es que con esta actitud hieren profundamente los mismos ideales democráticos; en la práctica continúan con el modelo de gobierno invisible<sup>77</sup> que tanto combatieron y aún combaten, al menos en sus discursos televisivos.

---

<sup>76</sup>RICOEUR, *Postface au temps de la responsabilité*, op. cit., p. 276.

<sup>77</sup>BOBBIO, Norberto. *El futuro de la democracia*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

De esa manera, el fracaso de la democracia real como sistema político revela la paradoja de que, a pesar del supuesto éxito hegemónico del capitalismo democrático, continuamos siendo gobernados por un hatajo de políticos incompetentes. Para Castoriadis,

La sociedad «política» actual está cada vez más dividida, dominada por grupos de presión de toda clase que crean un bloqueo general del sistema. Cada uno de estos grupos de presión es, en efecto, capaz de obstaculizar eficazmente toda política contraria a sus intereses reales o imaginarios; ninguno de ellos tiene una política general e incluso, si la tuviera, no poseería la capacidad de imponerla<sup>78</sup>.

Sin embargo, para Ricoeur, todas esas crisis que llevan a una nueva demanda de la ética también revelan otra paradoja, la crisis de la propia ética, una vez que «la ética se hace más presente a la misma época en que ésta se ha convertido en problemática en cuanto a su justificación última»<sup>79</sup>.

De esta manera, el problema de la fundamentación teórica de la ética se coloca como un problema más de nuestra contemporaneidad, cuestionando, definitivamente, la garantía de la modernidad.

Para superar esta contrariedad, Ricoeur recurre a la *convicción*, que, según él, sería suficiente para orientar de manera práctica la acción individual y colectiva. Además, parece ser que es a nivel de las convicciones que los diferentes discursos contemporáneos encuentran sus argumentos comunes, y no en las interminables discusiones con respecto a los fundamentos.

Para justificar su tesis, dicho autor hace una distinción entre las convicciones que llama «*d'arrière-plan*» – asentadas en la máxima kantiana del hombre en cuanto a un fin en sí mismo –, de las convicciones «*d'avant-plan*» – que, a su vez, buscarían nuevos principios capaces de orientar al sujeto ante las mutaciones de la acción humana en la edad técnica.

Sin embargo, para este filósofo francés, las convicciones «*d'arrière-plan*» no conseguirían responder a las nuevas demandas suscitadas por las referidas mutaciones, lo que las obligarían a ajustarse a «esas situaciones inéditas», aproximándose a las «*d'avant-plan*», en el sentido de que las dos tienen en común la idea de *responsabilidad*.

---

<sup>78</sup>CASTORIADIS, Cornelius. *La montée de l'insignifiance*, p. 19. (La traducción es mía).

<sup>79</sup>RICOEUR, *Postface au temps de la responsabilité*, op. cit. p. 279. (La traducción es mía).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

De esta forma, Ricoeur propone «tomar la idea de la responsabilidad como guía en el paisaje cambiante de las convicciones *d'avant-plan*, las que ambicionan responder a las situaciones inéditas mencionadas anteriormente»<sup>80</sup>.

Según el autor, debemos hacer una importante distinción entre «responsabilidad como sinónimo de imputabilidad», dirigida al pasado, y «responsabilidad requerida por la edad técnica», direccionada al futuro.

En este sentido, la responsabilidad coloca la acción humana en relación directa con sus consecuencias, sean previsibles o imprevisibles a largo plazo. En esta perspectiva, ésta asume el carácter de una misión que nos fue confiada y que necesitamos llevar a cabo según sus reglas<sup>81</sup>.

En cualquier caso, él mismo reconoce la importante contribución de Hans Jonas<sup>82</sup>, que defiende la idea de que hoy somos responsables del futuro de la humanidad. En palabras de Ricoeur<sup>83</sup>,

La responsabilidad, en la edad tecnológica, se extiende tan lejos como lo hacen nuestros poderes en el espacio y en el tiempo, y en las profundidades de la vida. Y no conoceremos jamás a los descendientes que podrían pedirnos responsabilidades.

La responsabilidad se presenta como un ejercicio de moderación y de contención, y llega incluso a proponer la abstención del actuar. Es el miedo ante las consecuencias de las acciones de uno mismo lo que debe inspirar la reflexión ética.

Conforme Ricoeur, la política se presenta, en nuestra contemporaneidad, como el escenario privilegiado donde acaece o se produce el debate ético. Según él, «la democracia es el lugar político donde este conflicto puede continuar, ahora con el respeto a las diferencias»<sup>84</sup>. Por lo tanto, no podemos olvidar el carácter pluralista de las democracias occidentales, y con esto, entender la inmensa dificultad para encontrar lo que sería un fundamento «único» de la ética. De esta manera, el debate democrático sobre las convicciones aportadas por los diferentes individuos haría posible llegar a principios comunes, no en el sentido último de una ética, sino en la línea de un consenso justo, de

---

<sup>80</sup>Ibíd., p. 283.

<sup>81</sup>Ibíd.

<sup>82</sup>«Obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra». (JONAS, Hans. *El principio de responsabilidad*. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica, p. 40).

<sup>83</sup>RICOEUR, *Postface au temps de la responsabilité*, op. cit., p. 284. (La traducción es mía).

<sup>84</sup>Ibíd., p. 294.

una base de convicciones comunes y compartidas, «que giran en torno a la idea de la responsabilidad»<sup>85</sup>.

### **2.3 El contexto de la empresa: la crisis de los modelos mecanicistas y racionalistas de gestión organizacional y la construcción de nuevos modelos sostenibles**

Mucho de lo que se escribe sobre "clases" es obra de la imaginación. Consideremos ciertos periódicos de la prensa capitalista. El lector se espantará con las informaciones que publican al respecto de la clase trabajadora. Nosotros, que formamos parte de ella, sabemos que todo aquello es falso. Consideremos ahora la prensa trabajadora. También espanta lo que dice sobre los "capitalistas". Sin embargo, en ambas partes hay un grano de verdad. Un hombre que es un capitalista nato, que vive especulando con el trabajo ajeno, merece todo lo que se dice sobre él. Pertenece a la categoría de tahr que roba en el juego el salario de sus empleados. (HENRY FORD)<sup>86</sup>.

La crisis del paradigma mecanicista de la Administración, unida a las crisis económicas y sociales que las sociedades occidentales viven en las últimas décadas, está señalando los límites de los modelos estrictamente formales, objetivistas, mecanicistas y racionalistas que fundamentaron, desde las primeras décadas del siglo XX, las ciencias administrativas<sup>87</sup>.

En este inicio de siglo estamos testimoniando una profunda transformación del paradigma científico que no sólo afecta a las ciencias administrativas, sino que también se refiere a un cambio que engloba prácticamente todas las ciencias contemporáneas, de las sociales y humanas a las ciencias de la salud y las exactas.

Tal vez no estemos simple y espontáneamente caminando en dirección a una visión más holística de los fenómenos, sino que estamos comprendiendo - a duras penas - que no existe otra forma de entender los fenómenos naturales y humanos a no ser a partir de una perspectiva sistémica y dialógica<sup>88</sup>. Durante mucho tiempo adoptamos una actitud fragmentadora de la realidad, de la naturaleza y del ser humano, separamos la supuesta razón objetiva de la razón subjetiva, abrazamos una perspectiva ingenua con relación a la

---

<sup>85</sup>RICOEUR, *Postface au temps de la responsabilité*, op. cit., p. 293.

<sup>86</sup>FORD, Henry. *Minha vida e minha obra*.

<sup>87</sup>COLLINS, David. New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories. En: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, nº 4, 1996. Disponible en: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410943>>. [Consulta: 23 de octubre de 2011].

<sup>88</sup>Creemos que el diálogo va a sustituir la pretensa neutralidad y objetividad científica. En este sentido, la verdad no se referirá a la realidad, sino a un acuerdo intersubjetivo. Ver: SCHNITMAN, Dora F. (org). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

neutralidad científica, desvinculamos la acción práctica de la reflexión ética, y es esta actitud la que nos ha llevado a consecuencias indeseadas y amenazadoras<sup>89</sup>.

Basta recordar la famosa conferencia de la ONU en Estocolmo, realizada en 1971, donde se presentó el informe del Club de Roma, *The limits to growth*<sup>90</sup>. En dicho informe se presentaron simulaciones de algunos escenarios donde, en caso de que permanezcan las mismas tasas de crecimiento demográfico, de industrialización y de utilización de los recursos naturales, se tendería hacia un colapso mundial a mediados del siglo XXI. Por primera vez se defendió, como forma de garantizar la supervivencia de la humanidad en vista a un crecimiento económico nefasto e irresponsable, el crecimiento económico cero.

Estos escenarios son, sin lugar a dudas, consecuencias de una forma de pensar, un modelo mental que pretendió instrumentalizar y «atormentar baconianamente» a la naturaleza, a la sociedad y al propio ser humano. La vida humana en la contemporaneidad se resumió al consumo fetichista y alienado, donde las personas se confunden con las mercancías que consumen<sup>91</sup>. La única felicidad y la única libertad posible está en consumir y, en consecuencia, en ser consumido.

Un libro que puede considerarse como el *Zeitgeist* de nuestro tiempo es el *Punto de Mutación*, de Fritjof Capra, publicado a principios de los años 80. Ya en las primeras páginas, éste presenta el diagnóstico de nuestra época, ese sentimiento compartido de que nuestro modo de pensar las cosas requiere ser repensado. Según este autor,

Las últimas dos décadas de nuestro siglo (XX) han registrado un estado de profunda crisis mundial. Es una crisis compleja, multi-dimensional, cuyas facetas afectan todos los aspectos de nuestra vida – la salud y el modo de vida, la calidad del medio ambiente y las relaciones sociales, la economía, la tecnología y la política. Es una crisis de dimensiones intelectuales, morales y espirituales; una crisis de escala y urgencia sin precedentes en toda la historia de la humanidad<sup>92</sup>.

¿Cómo superar la actual crisis de «fundamentos» a no ser reconsiderando los propios principios que orientaron la manera de pensar en los últimos cuatro siglos? Estamos llegando al agotamiento no sólo del planeta, sino de nuestra forma de comprender el mismo. Si es una crisis de la razón, y es ésta lo que define al ser humano,

---

<sup>89</sup>«Los efectos del cambio climático se acercan al punto de no retorno». En: *El País*. Disponible en: <[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/09/27/actualidad/1380271116\\_853994.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/09/27/actualidad/1380271116_853994.html)>. [Consulta: 28 de septiembre de 2013].

<sup>90</sup>«The limits to growth». Disponible en: <<http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>>. [Consulta: 3 de noviembre de 2012].

<sup>91</sup>MARCUSE, Herbert. *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*.

<sup>92</sup>CAPRA, *O Ponto de Mutação*, op. cit., p. 11.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

tal vez vivamos una crisis de humanidad, de nuestro modo de *ser* humanos. Es necesario que repensemos nuestra humanidad, nuestra forma de ser, nuestra responsabilidad. En este sentido, es en este escenario actual donde la ética y la actitud filosófica deben ser protagonistas del pensamiento humano, si realmente queremos promover una sociedad humana sustentable y, del mismo modo, abierta al diálogo.

Las empresas públicas o privadas, orientadas o no al beneficio, desempeñan una función extremadamente estratégica para la vida contemporánea. Prácticamente todas nuestras acciones y relaciones vitales están, directa o indirectamente, mediadas por organizaciones. Por esta razón, las empresas no deben ser vistas como organismos aparte de la sociedad, muy al contrario, deben comprenderse como representantes y agentes mediadores de la propia sociedad. La actividad empresarial, no es simplemente una actividad económica de intercambios de intereses, sino que es una actividad humana y, en este sentido, posee responsabilidad moral<sup>93</sup>.

Y ésta, la actividad empresarial y su *modus operandi* vive una crisis de legitimidad tanto científica como social. Nunca antes en la historia del capitalismo el papel de las empresas fue tan cuestionado. La racionalidad económica de maximización de beneficios parece contraponerse a los demás deseos de la sociedad. Como en una paradoja, nadie en la sociedad está dispuesto a renunciar a su cuota de comodidad individual. Y ésta requiere consumo, que a su vez requiere producción. Tampoco nadie se dispone a producir si no es para ser bien remunerado (lucro). Entonces, ¿cómo debemos proceder? El desafío consiste en saber cómo mantener la rueda de la economía girando sin tantas consecuencias nefastas, es decir, necesitamos adoptar un modelo de desarrollo sustentable, que respete los límites del planeta y de la naturaleza, y que, al mismo tiempo, responda a las necesidades de las personas y de la sociedad sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras<sup>94</sup>. Debemos destinar las ciencias económicas y administrativas no sólo al servicio del crecimiento económico – crecimiento que ha sobrevenido en las últimas décadas al margen de toda moralidad y, en muchas ocasiones, de toda legalidad<sup>95</sup> – sino también al servicio del desarrollo socio-ambiental, lo que significa convertir

---

<sup>93</sup>CORTINA, *As três idades da ética empresarial*, op. cit.

<sup>94</sup>BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável - da Teoria à Prática*.

<sup>95</sup>“HSBC acepta una multa récord de 1.470 millones por blanqueo de dinero”. En: *El País*. Disponible en: <[http://economia.elpais.com/economia/2013/07/03/actualidad/1372840713\\_592246.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/07/03/actualidad/1372840713_592246.html)>. [Consulta: 3 de julio de 2013].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

crecimiento económico a cualquier coste en bienestar efectivo<sup>96</sup>. ¿Utopía? Tal vez. Pero necesaria para nuestra propia supervivencia en cuanto especie.

Así, el actual contexto empresarial, marcado por la inestabilidad y por sucesivas crisis económicas y sociales, por la controversia con relación al papel de las empresas y por los desvíos del actual modelo económico, así como por la renovada comprensión de la irreductibilidad en la complejidad de las relaciones entre los diferentes aspectos de la realidad humana, ha llevado a los estudiosos de los fenómenos organizacionales a revisar sus afirmaciones y teorías y a buscar el conocimiento de otras áreas del saber, tales como la psicología, la sociología y/o la propia filosofía.

Según Gareth Morgan<sup>97</sup>:

Estamos pasando de un mundo dominado por los principios burocrático-mecanicistas a un universo electrónico donde nuevas lógicas organizacionales son necesarias. La intensa innovación teórica y práctica es parte de la transición y, dada la naturaleza fluida, auto-organizadora de un mundo dominado por los medios electrónicos, probablemente continuará siéndola.

Diferentes dimensiones, antes dejadas de lado por los modelos tradicionales de la administración, se muestran esenciales tanto para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones como para un nuevo entendimiento del funcionamiento y de la misión de estas últimas<sup>98</sup>.

Este cambio de paradigma científico que estamos presenciando en la gestión de las empresas, y que busca superar el llamado «realismo ingenuo» de los modelos científicos tradicionales de inspiración positivista, apunta a dos caminos principales: el primero, de orden ético (tema de nuestro trabajo), pretende redefinir las empresas como agentes morales, o sea, comprenderlas en cuanto instituciones sociales, y no sólo como instituciones lucrativas, que participan en – al mismo tiempo que también son corresponsables por – toda la dinámica social.

El segundo camino – y en este sentido puede ser mejor denominado de trayecto epistemológico – propone que la Administración siga los pasos de las demás ciencias

---

<sup>96</sup>ABRAMOVAY, Ricardo. *Muito além da economia verde*.

<sup>97</sup>MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*, p. 367.

<sup>98</sup>CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. En: CHANLAT, J Jean-François (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

contemporáneas que actualmente buscan la construcción de un nuevo modelo científico que no sólo comprenda, sino que se rinda ante la complejidad de la realidad humana<sup>99</sup>.

De esta manera, para una comprensión y base de una propuesta de ética empresarial, es imprescindible que entendamos la lógica que está por detrás de los modelos de gestión empresarial; tema que será abordado en este capítulo.

Nuestro propósito en este subcapítulo es analizar los límites de los modelos científicos tradicionales de la Administración, y reflexionar sobre cómo las nuevas teorías pueden contribuir a la superación de las perspectivas reduccionistas y mecanicistas. El rescate de la subjetividad humana en las teorías y prácticas administrativas son fundamentales para la implantación de una gestión más enriquecedora y elaborada *por* y *para* las personas.

El profesor Omar Aktouf, de la *École des Hautes Études Commerciales* (HEC) de Montreal, en su libro *Post-globalización, Administración y Racionalidad Económica (El síndrome del avestruz)*<sup>100</sup>, hace duras críticas al modelo de gestión desarrollado en la escuela de administración estadounidense que, según dicho autor, buscaría como único objetivo la ganancia desenfrenada (crematística) e irresponsable de las empresas contemporáneas en detrimento del bienestar social y del equilibrio ambiental.

Para este profesor, este modelo de gestión traicionaría, por tres motivos, los ideales humanistas originarios del Renacimiento, al no buscar reducir las desigualdades e injusticias sociales, al desvalorizar el trabajo y al excluir a la gran mayoría de los países y de las poblaciones al acceso al saber, al conocimiento y a la información. Añade también que «nunca el número de excluidos de la marcha de la economía mundial fue tan grande. Nunca el poder de chantaje de las empresas, para la admisión de nuevos colaboradores, fue tan inmenso»<sup>101</sup>.

No es por casualidad que tengamos, con relación a las empresas, un doble sentimiento que envuelve, por un lado, una mezcla de desconfianza y frustración y, por otro, una dependencia infantil. Este sentimiento de frustración y desconfianza se da porque nos damos cuenta de que las empresas capitalistas podrían ser mucho más responsables de lo que efectivamente son, así como también podrían proporcionar mucho

---

<sup>99</sup>SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela D. Paradigma da Complexidade e Teoria das Organizações: uma reflexão epistemológica. En: *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 3, jul-sept, 2010. Disponible en: <<http://rae.fgv.br/rae/vol50-num3-2010/paradigma-complexidade-teoria-organizacoes-reflexao-epistemologica>>. [Consulta: 15 de junio de 2013].

<sup>100</sup>AKTOUF, op. cit.

<sup>101</sup>Ibíd., pp. 30-33.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

más de lo que ofrecen en términos de servicios, calidad, preocupación real por las personas, la sociedad, el medio ambiente, etc. En innumerables ocasiones la confianza en las empresas fue abatida<sup>102</sup>.

El sentimiento de dependencia infantil existe porque es difícil imaginar otro mundo donde las relaciones sociales y las formas de «ser en el mundo» no sean mediante empresas (privadas o públicas). Para Chiavenato, autor contemporáneo de diversos libros didácticos de administración, «la vida de las personas depende de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de aquéllas. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, son tratadas y mueren dentro de organizaciones»<sup>103</sup>. Tal vez hayamos dado mucha más responsabilidad a las empresas, sobre nuestras propias vidas, de lo que ellas podrían, de hecho, asumir<sup>104</sup>.

Para la efectiva implantación de un proyecto ético en una empresa, es necesario rever los fundamentos científicos que orientan su modelo de gestión. Esta debe ser de orientación ética y debe, necesariamente, estar en la base de la propia gestión empresarial. No debemos olvidar que una organización se constituye de personas y que, aunque las orientaciones éticas estén institucionalizadas en los documentos formales de la organización o incluso en la cultura organizacional (lo que es aún mucho más deseable), serán las personas quienes, a medida que desempeñan sus funciones, papeles y actividades, realicen la ética de la empresa, o sea, materialicen los principios en prácticas.

En este sentido, la gestión de personal y la gestión empresarial influyen directamente en el modo de actuar de la firma como institución. Un modelo que anula a los seres humanos y condiciona sus libertades (burocracia) también hace inviable cualquier perspectiva de ética empresarial. Una compañía sólo será ética si sus colaboradores son, de igual modo, éticos, en cuanto agentes capaces, lo que implica un modelo de gestión de personal participativo que promueve la autonomía.

Para que la ética pueda convertirse en una realidad dentro de las empresas, es imprescindible revisar los modelos de gerencia que tradicionalmente orientaron la gestión

---

<sup>102</sup>SROUR, Robert Henry. *Casos de Ética Empresarial*.

<sup>103</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, p. 1.

<sup>104</sup>Tomemos, como ejemplo, la llamada "industria alimenticia". No tenemos más tiempo o ánimo para alimentarnos de manera "natural" y acabamos escogiendo la practicidad de los alimentos industrializados que, a su vez, no suplen la necesidad de una alimentación humana equilibrada y saludable. Vea el excelente documental producido por la HBO, *The Weight of the Nation*, sobre la industria alimenticia norteamericana.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

empresarial y de personal, y construir un modelo de gestión centrada en las personas fundamentado en un principio básico donde los trabajadores puedan compartir su proyecto de una *vida buena* con el proyecto de *vida buena* de los otros y de la empresa. En este sentido, personas y organizaciones empresariales deben ser vistas como compañeros de vida. Bajo esta perspectiva, estamos mucho más allá de la comprensión estrictamente económica de empresa.

Sin duda, el modelo gerencial adoptado por las primeras teorías administrativas, originario de las perspectivas mecanicistas y positivistas de las ciencias, se adaptó perfectamente al propósito inicial de las empresas capitalistas que era fomentar el beneficio de manera rápida, lineal y sin compromiso con las consecuencias a medio y largo plazo<sup>105</sup>.

Consideramos los primeros modelos de la Administración (Administración científica y teorías burocráticas) mecanicistas porque incorporaron conceptos y principios de la física de Newton, de la filosofía de Descartes y tuvieron en cuenta a las empresas como máquinas en contextos estables, previsibles, controlables y lineales, es decir, en simple relación de causa y efecto. El pensamiento cartesiano implantó la perspectiva analítica tanto en el modelo de la estructura organizacional (departamentalización) como en la gestión de los procesos de la empresa, lo que significó la implantación de la visión fragmentada del todo en sus innumerables partes y la comprensión de éstas de manera aislada<sup>106</sup>.

Retomando de nuevo a Capra, la perspectiva mecanicista denominada de paradigma newtoniano-cartesiano modificó la visión que predominó hasta la Edad Media del mundo como un «universo orgánico, vivo y espiritual» para una perspectiva del universo como una máquina regida por leyes racionales, cuantificables y universales. Según Capra,

Este desarrollo fue ocasionado por cambios revolucionarios en la física y en la astronomía, y culminó en las realizaciones de Copérnico, Galileo y Newton. La ciencia del siglo XVII se basó en un nuevo método de investigación, defendido vigorosamente por Francis Bacon, que envolvía la descripción matemática de la naturaleza y el método analítico de raciocinio concebido por el genio de Descartes. Al reconocer el papel crucial de la ciencia en la concretización de estos importantes cambios, los historiadores llamaron los siglos XVI y XVII de la Edad de la Revolución Científica<sup>107</sup>.

---

<sup>105</sup>AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*.

<sup>106</sup>MCMILLAN, Elizabeth; CARLISLE, Ysanne. Complexity, strategic thinking and organizational change. En: *17th Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, 2 - 5 December 2003, Fremantle, Western Australia, Australia. Disponible en: <<http://oro.open.ac.uk/7497/1/>>. [Consulta: 17 de octubre de 2012].

<sup>107</sup>CAPRA, op. cit., pp. 39-42.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En las empresas, la perspectiva mecanicista cartesiana llevó a que se prefirieran los aspectos estrictamente previsibles y objetivos de la realidad, sin considerar todo lo que no se pudiera explicar dentro de una lógica causal lineal. Prevalció la disciplina rígida (militar) y la obediencia dócil, la especialización y fragmentación del saber y del trabajo, la división minimalista de la tarea, el autoritarismo y el individualismo (egoísta).

Para Gareth Morgan, este modelo mecanicista es adecuado para ambientes previsibles y rutinarios (burocráticos), o sea, «cuando las metas son fijas, el ambiente es estable y la fuerza de trabajo es dedicada y sumisa, un modo de organización mecánico puede representar la base de una operación eficiente»<sup>108</sup>. Sin embargo, Morgan advierte que en contextos inestables, como el actual, la gestión mecanicista puede traer consecuencias «desafortunadas».

Predominan, en las perspectivas mecanicistas de la Administración:

- los principios de racionalidad, excluyendo todos los aspectos subjetivos;
- la búsqueda por la máxima eficiencia, vista como prosperidad financiera;
- la visión estrictamente objetiva de la empresa y del ser humano;
- la dicotomía entre trabajo concepción y trabajo ejecución<sup>109</sup>;
- los métodos de investigación cuantitativos;
- la visión reduccionista de la empresa como un sistema cerrado;
- la perspectiva ética y motivacional del *homo economicus*;
- la visión analítica que fragmenta el todo, promueve la especialización de los cargos y funciones y la departamentalización de la empresa;
- el centro en el control de la tarea y de los procesos, a partir de métodos rígidos y repetitivos;
- el modelo de comando gerencial jerarquizado;
- los intereses estrictamente económicos y la defensa de la empresa como una institución amoral, regida por las reglas del mercado<sup>110</sup>.

Otra característica importante del enfoque mecanicista de la administración es la defensa de reglas y procedimientos escritos, que hacen de la tarea («trabajo humano»)

---

<sup>108</sup>MORGAN, op. cit., p. 37.

<sup>109</sup>DEJOURS, *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*, op. cit.

<sup>110</sup>DE GEORGE, op. cit., pp. 3-4.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

una actividad impersonal. Este rasgo también es uno de los principios de la burocracia expuesto por Max Weber. Para este autor, la empresa capitalista busca resolver los problemas administrativos

con la mayor precisión, claridad, continuidad y rapidez posibles. Las grandes empresas capitalistas modernas constituyen, en general, por su organización interna, modelos inigualables de organización burocrática rigurosa. Toda la administración de un negocio se fundamenta en una progresiva precisión, estabilidad y, fundamentalmente, rapidez en las operaciones<sup>111</sup>.

Weber fue uno de los primeros pensadores que demostró que la visión de la empresa como una máquina que busca una robotización racional de su producción estaba sobrepasando los límites de la fábrica y, como forma de poder puro administrativo, estaba alcanzando la gestión de la empresa y del trabajo, del Estado y de la sociedad como un todo. En palabras del mismo: «el mecanismo burocrático está para las demás organizaciones como la máquina está para los modos de producción no mecanizados»<sup>112</sup>.

Son aspectos del modelo burocrático: la jerarquización de los cargos y de la autoridad; la obediencia a normas formales (documentos escritos) y la selección de personas por criterios de competencia técnica; la separación entre la propiedad privada y la propiedad de la empresa; la especialización; la impersonalidad; la comunicación formal; la previsibilidad calculada y la estandarización. Para Weber,

La burocratización implica, en particular, la posibilidad óptima de colocar en práctica el principio de la especialización de las funciones administrativas, de acuerdo con las reglamentaciones estrictamente objetivas. Las actividades particulares son confiadas a empleados especializados que, con la práctica, van aprendiendo cada vez más. La resolución “objetiva” de los asuntos presupone primeramente una resolución de acuerdo a las normas calculadas y “sin tener en cuenta a las personas”<sup>113</sup>.

Este pensador destaca que para alcanzar la eficiencia del Estado moderno, las sociedades occidentales capitalistas llevaron los principios de la mecanización racional de la burocracia a los demás ámbitos de la sociedad. La racionalidad envuelta en este proceso no es la racionalidad orientada a los valores, sino la racionalidad orientada a los fines, o sea, instrumental en los términos de Horkheimer<sup>114</sup>.

Esta «robotización» de los propios procesos de gestión y de la vida humana, que busca la precisión, la regularidad, la eficiencia, etc., es vista por Weber como una consecuencia creciente del proceso de racionalización de la sociedad y de la

---

<sup>111</sup>WEBER, Max. *O que é Burocracia*, p. 38.

<sup>112</sup>Ibíd., p. 37.

<sup>113</sup>Ibíd., p. 39.

<sup>114</sup>HORKHEIMER, Max. *Eclipse da razão*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

profesionalización de las organizaciones privadas e instituciones del Estado, por las que pasaron las sociedades occidentales democráticas modernas.

Las características burocráticas de la impersonalidad, de la universalidad, de las reglas racionales, pueden considerarse como formas legítimas del poder racional-legal y expresan también ideales democráticos de carácter público del funcionamiento y de la organización del Estado de Derecho (igualdad de derechos políticos), una vez que defienden el régimen democrático de la arbitrariedad y del capricho personal, que son propios de la dominación patriarcal<sup>115</sup>.

En este sentido, entendemos que para este sociólogo la burocracia es llevada a la máxima perfección cuando más se deshumaniza, al adoptar el formalismo impersonal. Esta no garantiza la participación popular en el poder, apenas la igualdad en una estructura burocratizada de tal colaboración. Aunque según Weber, la burocracia,

en su desarrollo pleno, se encuentra, también, en un sentido específico, bajo el principio *sine ira ac studio*. Desenvuelve su peculiaridad específica, tan apropiada al capitalismo, con mayor perfección cuando más se ‘deshumaniza’, vale decir, cuando más perfectamente consigue realizar aquella cualidad específica que alaba como su virtud: la eliminación del amor, del odio y de todos los elementos sentimentales, puramente personales y, de modo general, irracionales, que se sustraen al cálculo, en la ejecución de las tareas oficiales<sup>116</sup>.

En algunos aspectos, la burocratización de las relaciones humanas puede llevar a un embrutecimiento de la vida humana, a la pérdida de libertad y de autonomía, a un nuevo tipo de esclavitud mecanizada, a un obrar automático e impensado, a un ethos alienado<sup>117</sup>.

El tono pesimista de Weber sobre las consecuencias de una intensa burocratización de la vida del ser humano - que podemos encontrar en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* y en *La política como vocación* - hace evidente o dilucida una cierta visión de desencanto del mundo y del vacío espiritual del propio hombre, causados por el exceso desmedido de la progresiva racionalización mecanicista de la vida.

---

<sup>115</sup>WEBER, Max. *Economía e Sociedad: fundamentos da sociologia comprensiva*. V. 2.

<sup>116</sup>Ibíd., p. 213

<sup>117</sup>Nadie puede negar que Adolf Eichmann fue un excelente burócrata y, en este sentido, racionalista al extremo. En la racionalidad instrumental, seguir estrictamente el deber puede ser considerado hasta un imperativo moral, pero jamás podrá aceptarse como un imperativo ético. Tal vez, por eso, no deberíamos abandonar los esfuerzos de distinguir moral y ética.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En los últimos párrafos de *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, este autor – quizás profundamente impactado por su viaje a los Estados Unidos de América<sup>118</sup> –, describe cómo esta racionalización mecanicista se convirtió en una *férrea envoltura*, una «jaula de hierro», que surge como consecuencia del vaciamiento de los valores religiosos que inspiraron inicialmente el capitalismo y que fueron sustituidos por los valores – dígame de paso sin sentido – de la vida burguesa.

En el centro de estos nuevos valores burgueses están el trabajo del especialista sin alma y el predominio del afán de beneficio (así como un deporte) que puede llevar, inclusive, a una lucha de todos contra todos en las modernas sociedades capitalistas occidentales<sup>119</sup>. La visión que tuvo Weber, en su visita a EEUU, del cálculo racional-económico del valor de la vida humana hecho por las empresas norteamericanas, le impresionó bastante, y mostró cuánto un sistema estrictamente burocrático-racional, que en muchos aspectos puede ser muy eficiente y deseable, también puede llegar a ser «inhumano»<sup>120</sup>.

Sin duda, la opinión del autor con relación a la burocracia es muy paradójica. Algunas veces la señala como modelo político y de gestión ideal; otras, la considera como un desencanto del mundo. Debido a su carácter de despersonalización, ésta podría promover una rutina opresora que perjudicaría la libertad individual y su espontaneidad creativa<sup>121</sup>.

En el escenario capitalista, la burocracia, de un lado, y la democracia y la libertad humana, del otro, simplemente no se podrían reconciliar, a menos que las personas permitan que las gobiernen como a carneros<sup>122</sup>. Pero, ¿cómo se dan cuenta que se convirtieron en borregos estos hombres cultos que en la burocracia capitalista se hicieron técnicos especialistas limitados e inflexibles?

Si, en las organizaciones capitalistas, el proyecto de la burocracia parecía inicialmente prometedor, su resultado final fue el desarrollo de un sistema de gestión cosificador y opresor de la vida humana y del trabajo.

---

<sup>118</sup>FIDANZA, Eduardo. *La jaula de hierro cien años después*. Consideración acerca de una metáfora perdurable. Disponible en: <<http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/9-Eduardo-Fianza.pdf>>. [Consulta: 28 de septiembre de 2013].

<sup>119</sup>WEBER, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, pp. 257-262.

<sup>120</sup>GERTH, Hans H.; WRIGHT MILLS, Charles. Introdução: o homem e sua obra. En: WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*, p. 29.

<sup>121</sup>Ibíd., pp. 66-68.

<sup>122</sup>Ibíd., p. 91.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Así, para Morgan, el propio Weber se dio cuenta de que la burocracia, con su potencial de encasillar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana, también podría corroer el espíritu humano y su capacidad espontánea de actuar<sup>123</sup>.

Otros diferentes teóricos contemporáneos de la Administración también hicieron estas mismas críticas, no sólo de los principios, sino también de las consecuencias prácticas de la implantación de modelos burocráticos en las organizaciones modernas.

Peter Drucker, por ejemplo, considera que la burocracia puede corromper a un buen negocio, y convertir los procedimientos burocráticos más importantes que los resultados y que la propia productividad<sup>124</sup>. Para éste teórico, las empresas deben tener un propósito, una misión y no solo una «gestión». Cuando los gestores solamente se centran en los procesos y en las rutinas (medios), sin propósitos mayores (fines), pueden sucumbir a la burocracia ciega y frustrante. En palabras textuales de Drucker,

Lo que las personas comprenden como burocracia, y apropiadamente condenan, es una gestión que ha sido interpretada de forma equivocada como un fin y la institución como un medio. Es la enfermedad degenerativa a la cual las gestiones están propensas, en especial aquellas que el test de mercado no controla<sup>125</sup>.

Las perspectivas mecanicista y burocrática de la administración también se sumaron a un modelo político favorable al desarrollo del proyecto empresarial de acumulación capitalista. El liberalismo y su correlativo financiero, el neoliberalismo, pautados sobre el mito del mercado autosuficiente, dejaron en muchos momentos las empresas en otro nivel ético dentro de las sociedades occidentales, al margen de todo control moral – y algunas veces también legal – por parte del Estado o de la sociedad civil.

Sin embargo, consideramos importante presentar una contradicción inherente a las concepciones liberales practicadas en la actualidad: para los (neo) liberales contemporáneos, el Estado no debe intervenir cuando las empresas y el mercado vayan bien, pero debe ayudar cuando se encuentran con dificultades<sup>126</sup>.

---

<sup>123</sup>MORGAN, *Imagens da Organização*, op. cit., p. 40.

<sup>124</sup>DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton, 1973, p. 448.

<sup>125</sup>Ibíd., p. 32. (La traducción es mía).

<sup>126</sup>BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? En: *Novos Estudos CEBRAP*, 86, março 2010, pp. 51-72. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n86/n86a03.pdf>>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

De esta forma, la supuesta independencia de las empresas capitalistas inspirada en las ideas liberales y neoliberales, con relación a la sociedad y a los gobiernos, llevó a un desequilibrio entre los principios éticos, la responsabilidad moral, la actuación legal - valorados por la sociedad y por la cultura como un todo - y el comportamiento real de las empresas. Beneficio por beneficio a cualquier precio y de cualquier forma se convirtió en el lema de las organizaciones capitalistas contemporáneas<sup>127</sup>.

Es importante destacar que el beneficio no es, de forma alguna, el problema en cuestión. Este aparece cuando las prácticas para alcanzar la máxima ganancia son morales o legalmente condenables. No consideramos un error simplemente intentar relatar hechos históricos que ya fueron discutidos o apenas comprobar la tesis de que la práctica del lucro por el lucro a cualquier precio no es un buen negocio, al exponer los innumerables casos recientes de empresas que sobrepasaron la línea de lo moralmente deseado o, incluso, de lo legalmente obligatorio<sup>128</sup>.

La esperanza inicial de Frederick Taylor, representante del mecanicismo administrativo, de que modelos de gestión más científicos llevarían no sólo a una mayor rentabilidad de las empresa, sino también, como consecuencia, a una mejor remuneración de los trabajadores, no se hizo efectiva, ya que las empresas acabaron por apropiarse de la «plusvalía» generada por el trabajo más eficiente, incentivadas por la adopción de los principios de la administración científica taylorista. A principios del siglo XX, estaba claro, debido al ejemplo taylorista, que los intereses de las empresas eran muy diferentes de los intereses de los trabajadores y del resto de la sociedad.

---

<sup>127</sup>El cierre de la fábrica de Nokia en Bochum, Alemania, en 2008 es otro ejemplo de esta crisis de confianza, ya que, en muchas ocasiones, es difícil que entendamos las razones que justifican las acciones de las empresas. Nuestra comprensión es de que no siempre lo legal es moral, y mucho menos ético. A continuación, colocamos algunos reportajes de la época:

1. “Nokia cierra una planta en Alemania que emplea a 2.300 trabajadores”. En: *El País*. Disponible en: <[http://economia.elpais.com/economia/2008/01/15/actualidad/1200385978\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2008/01/15/actualidad/1200385978_850215.html)>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].
2. “Unos 15.000 manifestantes contra cierre planta alemana de Nokia”. En: *Soitu.es*. Disponible en: <[http://www.soitu.es/soitu/2008/01/22/info/1201013726\\_355747.html](http://www.soitu.es/soitu/2008/01/22/info/1201013726_355747.html)>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].
3. “La canciller alemana Merkel ve 'comprensible' el boicot político a Nokia”. En: *El Mundo*. Disponible en: <<http://www.elmundo.es/mundodiner/2008/01/21/economia/1200901022.html>>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].

<sup>128</sup>Podemos ver, como ejemplo, el reciente caso (agosto de 2013) envolviendo la multinacional Siemens en Brasil:

1. “Em entrevista a jornal, ex-presidente diz que Siemens tinha conta secreta”. En: *GI*. Disponible en: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/08/em-entrevista-jornal-ex-presidente-diz-que-siemens-tinha-conta-secreta.html>>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].
2. “Siemens afirma que governo de SP 'deu aval' a cartel do metrô, diz jornal”. En: *GI*. Disponible en: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/08/siemens-afirma-que-governo-de-sp-deu-aval-cartel-do-metro-diz-jornal.html>>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

También era evidente que en las organizaciones burocráticas, regidas por relaciones estrictamente formales, rígidas y racionales, estaban en oposición a modelos de organización informales<sup>129</sup>, que buscaban, a su vez, defender a los individuos de la burocracia, fortaleciendo la subjetividad, los vínculos sociales, la comunicación y la empatía.

Aún a comienzos del siglo XX, el proyecto de organización mecanicista se presentaba como un proyecto insostenible. La elección de la racionalidad instrumental que promovió la tecnificación excesiva de la gestión empresarial convirtió a la empresa moderna en una organización prácticamente inhumana, incompatible en muchos aspectos con las necesidades de una auténtica vida humana.

Pero, ¿para qué sirve una empresa? ¿Para qué creamos empresas si no es para atender a las demandas de las personas y de la sociedad? La finalidad de ésta no está en sí misma. La crítica de Horkheimer al progreso técnico instrumental, que «amenaza anular lo que se supone ser su propio objetivo»<sup>130</sup>, o sea, el hombre, es también válida ante este modelo de organización mecanicista.

La lectura crítica, inspirada por la ética, nos ayuda a comprender los límites y la consecuente crisis de los modelos mecanicistas y racionalistas de las ciencias administrativas, y también a defender que éstos son incompatibles con la propuesta de una gestión ética que busca la promoción de organizaciones más sostenibles.

La ética requiere, por sí misma, que una acción sea pensada críticamente, es decir, que se haga uso de la reflexión racional sobre las consecuencias de nuestras acciones, antes de concretarlas. El problema, según parece, es que pensamiento crítico y reflexión no son exactamente prácticas administrativas comunes. Para Henry Mintzberg, por ejemplo, la acción de los gerentes se caracteriza por la «brevedad, variedad y discontinuidad, ya que están fuertemente orientados hacia la acción y no les gustan las actividades reflexivas (...)»<sup>131</sup>. La administración es más reconocida como una ciencia de la acción, de la práctica, del hacer pragmático, del aprendizaje por la experiencia. Con

---

<sup>129</sup>MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Introdução à organização burocrática*.

<sup>130</sup>HORKHEIMER, op. cit., p. 7.

<sup>131</sup>MINTZBERG, Henry. El Trabajo Directivo: folklore y realidad. En: MINTZBERG, Henry. *Mintzberg y la Dirección*, p. 10.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

relación a esta situación, sus teóricos no suelen ser denominados científicos, sino «gurús», especies de «artistas místicos» que pueden prever el «futuro».

Si en este comienzo de siglo somos testigos de una nueva llamada a la ética en las prácticas empresariales es porque, sin duda, las acciones empresariales son siempre pensadas a un plazo muy corto, y las consecuencias se calculan generalmente en términos de coste/beneficio.

De cualquier manera, no son apenas las reivindicaciones o las crisis éticas las que llevaron a los teóricos y gestores a revisar sus principios mecanicistas. Los modelos de gestión mecanicistas entraron en crisis en la década de 1960<sup>132</sup>. Pero, ¿qué llevó a la crisis de estos modelos? ¿Qué ocasionó la conciencia de la necesidad de pensar en otros modelos y orientaciones científicas para la gestión de las organizaciones y de las personas?

Es cierto que esta dialéctica no se inspiró solamente en las reflexiones internas de los teóricos o de los propios gestores occidentales que tomaron conciencia de las limitaciones y de los errores contenidos en las primeras teorías administrativas. En realidad, fueron las presiones externas, algunas originadas por la sociedad civil (consumidores principalmente), otras en la competición promovida por la «globalización», las que obligaron a los gestores a repensar sus objetivos y las formas de alcanzarlos. Las compañías se dieron cuenta de que no eran sistemas cerrados, que sus prácticas podían cuestionar su imagen y, en consecuencia, el consumo de sus productos. También percibieron que los principios mecanicistas y burocráticos convertían a la empresa inflexible y poco adaptable a los ambientes más turbulentos y mutables.

Veamos, pues, algunas de las coyunturas y presiones que llevaron a la revisión de las primeras teorías administrativas:

a) La extrema simplicidad y la tendencia al reduccionismo de la realidad humana y social de las primeras teorías administrativas<sup>133</sup>. La empresa, como institución aislada de las otras esferas de la realidad humana, llevó al reduccionismo la importancia del trabajo, al desarrollar modelos gerenciales de personas basados en el control racional de la tarea y del tiempo y no en el significado o sentido que el trabajo tiene para las personas. Esto provocó un fuerte resentimiento con relación al trabajo, y comprometió la eficacia organizacional y la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

---

<sup>132</sup>DRUCKER, *Management*, op. cit., pp. 18-22.

<sup>133</sup>MAKRIDAKIS, Spyros G. *Pronósticos: Estrategias y Planificación para el Siglo XXI*, pp. 13-16.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

b) La tan nombrada «globalización»<sup>134</sup> de los mercados y de las culturas, que aumentó la competencia entre las empresas y, de esta manera, demandó formas de gestión más eficaces que buscaron, al mismo tiempo, abaratar la producción de los productos y atender a las nuevas demandas de los consumidores<sup>135</sup>. La globalización va a obligar a las empresas a abandonar la actitud de comprenderse como sistemas cerrados (perspectiva mecanicista) y a percibirse como sistemas abiertos (perspectiva sistémica/holística).

c) La tercera revolución industrial impulsada por la crisis del capitalismo en la década de 1970, que puso en jaque los principios de la producción en masa fordista y adoptó los principios de la producción flexible y de la gestión de calidad del toyotismo<sup>136</sup>. La tercera revolución industrial se caracteriza principalmente por el desarrollo de la ciencia y la tecnología, con base en la informática, la telemática, la robótica y la biotecnología.

d) Internet y la nueva era de la información, como un canal de comunicación en red en tiempo real, menos sujeto al control de las grandes corporaciones mediáticas y que sirve como un espacio de control independiente y de denuncia de las malas prácticas empresariales<sup>137</sup>.

e) El aumento de la conciencia «política» y «ecológica» de los ciudadanos consumidores que llevó, por un lado, al incremento de la presión popular para el control de las prácticas de las empresas por parte de los Estados y gobiernos y, por otro, a la penalización directa de las empresas, a través del comportamiento de «consumir de forma responsable»<sup>138</sup>.

---

<sup>134</sup>RAMONET, Ignacio. Globalização, Ética e empresa. En: CORTINA, Adela (org.). *Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*.

<sup>135</sup>BECKER, Brian. GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. En: *Academy of Management Journal*, V. 39, nº 4. Disponible en: <[http://mgt.buffalo.edu/departments/ohr/becker/Publications/Becker\\_Gerhart%20AMJ%201996.pdf](http://mgt.buffalo.edu/departments/ohr/becker/Publications/Becker_Gerhart%20AMJ%201996.pdf)>. [Consulta: 23 de septiembre de 2013].

<sup>136</sup>FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. A Terceira Revolução Industrial e o Novo Paradigma Produtivo: algumas considerações sobre o desenvolvimento industrial brasileiro nos anos 90. En: *Rev. FAE*, Curitiba, v.3, n.2, p.45-61, mayo/ago. 2000. Disponible en: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/a\\_terceira\\_revolucao\\_industrial.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/a_terceira_revolucao_industrial.pdf)>. [Consulta: 23 de septiembre de 2013].

<sup>137</sup>CASTELLS, Manuel. Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. En: CORTINA, *Construir confiança*, op. cit.

<sup>138</sup>CORTINA, Adela. *Por una ética del consumo*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

f) La propia constitución de la actual economía de mercado, caracterizada por la volatilidad y por la turbulencia provocadas por el flujo constante de informaciones<sup>139</sup>. En este tipo de economía, la confianza es un importante y valioso diferencial competitivo<sup>140</sup>.

Estos cambios, entre otros, que ocurrieron en el contexto socio-económico de las empresas, provocaron profundos impactos en las teorías y prácticas de gestión de las personas. En el modelo de gestión fordista/taylorista de acumulación del capital y de la producción en masa (superproducción), predominante hasta la década de 1970, el énfasis se daba en la administración de las personas como recursos, las cuales eran necesarias controlar como máquinas para que realizaran tareas repetitivas. El ambiente socio-económico se consideraba estable y las personas eran vistas como contrarias al trabajo, por eso debían ser presionadas por un sistema de gestión punitivo.

Con las transformaciones acaecidas en el sistema capitalista y en el contexto socio-económico de los países occidentales, las empresas debieron asumir un modelo de gestión que las hiciera adaptables al ambiente globalizado, siempre inestable y mutable, que surgió después de los años 70.

La necesidad del nuevo mundo corporativo de convertir la producción, la estructura y la gestión más flexibles y creativas, dio origen a una «valoración» de las personas, que culminó en el desarrollo de una ideología teórica llamada de «capital humano». En el actual escenario, la innovación, y no solamente la producción, es la gran diferencia a nivel competitivo. Y, según parece, el único ser que consigue innovar es el ser humano. A partir de esta nueva concepción de la importancia estratégica de las personas, los empleados dejaron de ser considerados costos y comenzaron a ser vistos como parte fundamental del propio capital de la empresa, con potencial para colaborar en el alcance del éxito de la organización.

Consideramos este discurso bastante ideológico porque, de hecho, no hubo una valoración de las personas en sí; sino que lo que hubo fue una búsqueda por flexibilizar toda la estructura organizativa, donde las personas son piezas claves de esta flexibilización, una vez que facilitan el desarrollo de sistemas más creativos y espontáneos que se adaptan fácilmente a los cambios de contexto y que consiguen

---

<sup>139</sup>CASTELLS, *Para além da caridade*, op. cit.

<sup>140</sup>Como ejemplo reciente de la manera como la crisis de confianza puede afectar negocios "billonarios", tenemos el caso del empresario brasileño Eike Batista y de sus empresas Xs. Ver: "Novo revés aprofunda crise de império de Eike Batista". En: *BBC Brasil*. Disponible en: <[http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/101902/noticias/eike-batista-sob-pessao-totalhttp://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/10/131029\\_eike\\_trajetoria\\_pai.shtml](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/101902/noticias/eike-batista-sob-pessao-totalhttp://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/10/131029_eike_trajetoria_pai.shtml)>.[Consulta: 29 de octubre de 2013].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

competir gracias a la innovación en los productos y servicios. Como las máquinas no consiguen ser creativas, mucho menos innovadoras, son las personas las que deben desempeñar esta nueva función, en este nuevo modelo y contexto empresarial.

Por esto, se denuncia la enorme incongruencia entre el discurso actual sobre la importancia de las personas en las organizaciones y la realidad de las acciones practicadas en las empresas. Paralelamente a esta supuesta valoración del «capital humano», tenemos una fuerte elevación del desempleo estructural, una «flexibilización» y precarización de las condiciones y de los contratos laborales (trabajo temporal, trabajo parcial, tercerización, «flexibilización» de las leyes y de las garantías laborales, etc.)<sup>141</sup>.

La estimación de las personas como fuente de competitividad, tal como fue defendido por los teóricos contemporáneos de la Administración<sup>142</sup>, requirió, en realidad, un esfuerzo por parte de las ciencias administrativas para salir de una concepción teórica centrada en la comprensión del individuo como *homo economicus*, o sea, aquel individuo que busca a través del cálculo racional la maximización de sus beneficios financieros. Este «sujeto económico» que intercambiaba - en el mecanicismo - su trabajo por salario, ahora tendrá que hacer mucho más que simplemente cumplir su tarea. Deberá innovar, agregar valor al producto de la empresa y ser un emprendedor. Pero, ¿cómo se le motivará en la ejecución de tareas sencillas y rutinarias? ¿Cómo salir de la condición de sujeto alienado que vive una situación de enfriamiento con relación a su trabajo y a sí mismo?

Como explica Aktouf,

La cultura industrial también es la cultura del trabajo aislado, solitario y destituido de sentido. Por la competición interna y por la creencia de que la productividad es mayor si los empleados trabajan en silencio, amarrados a su puesto y tan desunidos cuanto posible, se llega a hacer que aquellos que quieren "subir" no conversen con sus colegas, inclusive ni fuera del trabajo. ¿Qué sentido humano y social puede tener un trabajo de este tipo? ¿Cómo puede conducir a la cooperación y al compromiso personal<sup>143</sup>?

Por tanto, es necesario que los teóricos de la Administración comprendan que el individuo podría tener otras motivaciones, más allá de las financieras. Para captar lo que

---

<sup>141</sup>CORSI, Francisco Luiz. *Crise do capitalismo e reestruturação da economia mundial*. As estratégias de desenvolvimento na América Latina. Disponible en: <<http://www.iseg.utl.pt/aphes30/docs/progdocs/FRANCISCO%20LUIZ%20CORSI.pdf>>. [Consulta: 19 de mayo de 2013].

<sup>142</sup>ROBBINS, *Comportamento Organizacional*, op. cit.; WAGNER III; HOLLENBECK, *Comportamento Organizacional*, op. cit.

<sup>143</sup>AKTOUF, *A administração entre a tradição e a renovação*, op. cit., pp. 108-109.

implican estas otras motivaciones, las ciencias administrativas deberían salir de su frenillo objetivista e ir más allá del *homo economicus*, pasivo y operacional, para rescatar el concepto de subjetividad humana, que incluye las concepciones de *homo interior*, *homo subjectivus*, *homo colectivus*<sup>144</sup>.

En cualquier caso, según Alberto Guerreiro Ramos, no se podrá aceptar «una teoría administrativa que no tenga conciencia de sus implicaciones psicológicas»<sup>145</sup>. Por eso, este autor defiende que las perspectivas del hombre operacional (Administración Científica de Taylor) y del hombre reactivo (Escuela de Relaciones Humanas), presentes en los modelos tradicionales de la administración, se sustituyan por el enfoque del *homo parentético*. Esta expresión «parentético» se inspira en la *epoché* husserliana, donde se describe como una actitud a partir de la cual el sujeto coloca la tesis del mundo «entre paréntesis», para superar la actitud natural y alcanzar la actitud crítica o, como denomina Husserl, fenomenológica, ante la realidad (*a priori*) del propio mundo eidético. Este comportamiento permite que el sujeto vea «las cosas mismas», sin los prejuicios del sentido común.

Así, el hombre parentético es un sujeto crítico, o sea, no alienado o ingenuo, que a partir de un distanciamiento con relación a la inmediatez de su realidad social es capaz de comprender críticamente su realidad y, de esta manera, generar nuevas opciones, examinar nuevas posibilidades.

Podemos destacar, a partir de la lectura del artículo de Ramos, dos importantes características que diferencian el *homo economicus* del *homo parentético*: la primera es que el hombre parentético se compromete y tiene una ética; la segunda es que busca un sentido a su vida. En otras palabras, no es solo una máquina insensible, fría y calculadora que busca la maximización de sus propios intereses egoístas como en la perspectiva del *homo economicus*, sino que busca un sentido más amplio, presentado por Ramos, y es quien hace posible la ética. Como discutiremos en la Unidad II, el hombre parentético de Ramos se acerca a lo que es el sujeto capaz de la teoría ricoeuriana.

En la administración tradicional, mecanicista, no existe la posibilidad de la implantación de una ética empresarial. ¿De qué forma, un sujeto pasivo, que obedece

---

<sup>144</sup>DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. En: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (Org.) *Gestão com pessoas e subjetividade*.

<sup>145</sup>RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. En: *Revista de Administração Pública*, 1984. Disponible en: <[http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/rap2\\_0.pdf](http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/rap2_0.pdf)>. [Consulta: 03 de octubre de 2013].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

mecánicamente a órdenes impuestas, puede obrar éticamente, ya que una de las premisas imprescindibles para la definición del obrar ético es la autonomía? Por eso defendemos que un proyecto de ética empresarial, efectivo y no instrumental, debe pasar – obligatoriamente – por una revisión crítica de las teorías de gestión de la administración y, en consecuencia, buscar fundamentar la construcción de nuevos modelos de gestión organizacional que defiendan la autonomía y la libertad de los sujetos, además de la efectiva participación en las decisiones organizacionales. Este nuevo modelo se apoyaría en el diálogo abierto y constante<sup>146</sup> y en la relación de asociación (aparcería) entre la empresa y sus colaboradores<sup>147</sup>.

La tarea de implantar modelos de gestión más dialógicos y sustentables no es fácil, ya que si queremos realmente desarrollar empresas éticas, y no solamente eficientes, tendremos que superar modelos mentales vigentes de hace mucho tiempo. Tenemos que rescatar el protagonismo del ser humano dentro de las organizaciones y librarlo de las ataduras mecanicistas que anularon, por décadas, su subjetividad. Tenemos, entonces, que humanizar a las empresas. Como explica François Ecoto,

No hay ningún modelo social perfecto. Sin embargo, una serie de principios en contacto directo con el concepto de diversidad, solidaridad y gestión responsable pueden permitir una convivencia sostenible y beneficiosa para todos, incluidos aquellos que ponen el hombre en el centro de todas las preocupaciones. No tomar una decisión política o económica que si son buenas para el hombre resume la esencia del humanismo como lo entendemos. Pueda esta referencia convertirse en una realidad<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup>Recientemente, la más famosa institución de educación superior de Brasil, la Universidad de São Paulo - USP, perdió una gran oportunidad de ser un ejemplo de institución dialógica para el país y para el mundo. A pesar de las protestas de los estudiantes, la cúpula de la Universidad decidió mantener el actual sistema electoral para Rector, donde los votos no son paritarios. Si una Universidad pública y de punta, administrada por doctores, no consigue implantar una gestión democrática, qué diremos de una empresa privada. ¿Cómo podemos vivir una auténtica democracia, si nuestras relaciones sociales son mediadas por instituciones autoritarias? Es, por lo mínimo, un contrasentido. Ver: “Alunos da USP aprovam greve geral e ocupação da reitoria por tempo indeterminado”. En: *Estadão*. Disponible en: <<http://www.estadao.com.br/noticias/vidae,alunos-da-usp-aprovam-greve-geral-e-ocupacao-da-reitoria-por-tempo-indeterminado,1080953,0.htm>>. [Consulta: 03 de octubre de 2013].

<sup>147</sup>AKTOUF, *A administração entre a tradição e a renovação*, op. cit.

<sup>148</sup>ECOTO François. Pour une GRH plus humaine et plus performante. En: *Humanisme et Entreprise*, 2010/3 n° 298, p. 73-84. Disponible en: <<http://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-3-page-73.htm>>. [Consulta: 23 de agosto de 2013]. (*Il n'existe pas de modèle social parfait. Toutefois un certain nombre de principes en prise directe avec le concept de diversité, solidarité et de management responsable, peuvent permettre une coexistence pacifique durable et bénéfique pour tous, notamment ceux qui placent l'Homme au centre de toutes les préoccupations. Ne prendre une décision politique et/ou économique que si elles sont bonnes pour l'Homme résumerait l'essentiel de l'Humanisme tel que nous le concevons. Puisse cette allusion devenir une réalité*). (La traducción es mía).



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Las propuestas éticas encontradas en modelos mecanicistas y burocráticos están llamadas al fracaso, una vez que comprendemos, hace ya mucho tiempo, que la ética debe ser una elección, un deseo, un ejercicio de libertad. Cumplir normas éticas, de manera ciega, interesada o alienada, significa negar los principios de la propia ética presentes en importantes teorías, tales como las de Aristóteles y Kant<sup>149</sup>.

Una empresa ética necesariamente debe adoptar un modelo de gestión que promueva la libertad y la participación de las personas en las políticas y prácticas empresariales. La gestión ética y humana requiere crear un ambiente organizacional positivo, que facilite la realización del potencial y de las posibilidades humanas que cada individuo carga dentro de sí<sup>150</sup>. La empresa debe dejar de ser un lugar de «plusvalía» de la rentabilidad racional del trabajo para convertirse en un espacio de encuentro humano justo, de reconocimiento del otro como agente capaz de realizaciones.

La ética no es una misión, igual a otras misiones organizacionales, que puede implantarse de arriba hacia abajo. No es una simple competencia que pueda ser adquirida en entrenamientos motivadores de fines de semana o en videoconferencias. No es una tarea que debe ejecutarse mecánicamente. Esta es carácter, voluntad, libertad, hábito. Nadie puede ser obligado a ser ético. Una empresa que quiera ser reconocida como ética, que quiera forjar para sí un carácter, un *ethos* organizacional<sup>151</sup>, no puede solo obligar, demandar o exigir que sus colaboradores sean éticos en sus acciones en el ámbito organizacional, sino que ésta debe requerir la selección de personas éticas, promover un clima ético e institucionalizar un modelo ético de gestión. Y tal vez, mucho más de que un simple deber, las personas que toman las decisiones en la empresa – sus gestores, accionistas, propietarios – deban querer y procurar realizar un proyecto empresarial de una vida buena.

Los principios éticos de una entidad pueden encontrarse en los documentos formales de la misma, escritos en manuales de conducta profesional, en códigos de ética de la empresa, o en cartillas, carpetas y/o propagandas. Pero éstos sólo existirán, de hecho, en las acciones de su personal. Son las acciones efectivas de las personas, propietarios,

---

<sup>149</sup>RICOEUR, Paul. *De la morale a l'éthique et aux éthiques*. Disponible en: <[www.philo.umontreal.ca/textes/Ricoeur\\_MORALE.pdf](http://www.philo.umontreal.ca/textes/Ricoeur_MORALE.pdf)>. [Consulta: 19 de marzo de 2009]. Discutiremos las diferencias entre los términos ética y moral en Ricoeur en los próximos capítulos.

<sup>150</sup>GRISALES, Rodrigo Muñoz. Paradigmas organizacionales y Gestión Humana: por una ética de la relación laboral. En: *Revista Universidad EAFIT*, n° 127, 2002. Disponible en: <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/927/832>>.

[Consulta: 20 de octubre de 2013].

<sup>151</sup>CORTINA, *As três idades da ética empresarial*, op. cit., pp. 20-21.



## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

ejecutivos, gerentes, accionistas, trabajadores, etc., que constituyen la organización, las que harán de la empresa una empresa reconocidamente ética.

Dicho esto, la prioridad de nuestro trabajo no es simplemente la ética empresarial, sino la gestión ética del trabajo de las personas. Los principios éticos están en las personas, los han creado ellas mismas. Por eso, la gestión de los trabajadores debe garantizar que éstos puedan comprometerse con el proyecto de la organización para que sea una iniciativa de una vida mejor para los individuos, como define Ricoeur, y que haga la ética posible y viable de forma a incorporarse al proyecto organizacional de *vida empresarial buena*.

Así, para fundamentar una ética empresarial teleológica, deberemos reflexionar si las organizaciones son los lugares propicios en ese proceso de reconocimiento de la vida humana, una vez que defendemos en nuestra tesis que reconocer al trabajador como individuo, dotado de un potencial para ser ético, debe ser el fundamento de toda ética de la empresa.

En los próximos capítulos veremos más detenidamente cómo los imperativos de una ética empresarial requieren la revisión de los modelos de gestión vigentes en las organizaciones contemporáneas. Consideraremos que la ética empresarial debe integrar, necesariamente, los tres niveles organizacionales, micro, meso y macro, y rescatar el protagonismo de los sujetos humanos en la práctica organizacional. La *petite ethique* de Ricoeur nos ayudará a integrar estas dimensiones organizacionales y a fundamentar una ética empresarial más sistemática y dialógica.

## UNIDAD II

### LA DIMENSIÓN MICRO-ORGANIZACIONAL: EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO Y SUS IMPLICACIONES ÉTICAS PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE PERSONAL

Los dioses tienen oculta la Vida (13) a los hombres; si no, fácilmente trabajarías en un solo día lo bastante para tener hacienda por todo el año, sin necesidad de proseguir la faena. Pronto colgarías el timón bajo el humo, y se acabarían trabajos de bueyes y mulos incansables (14). (HESÍODO)<sup>152</sup>.

Nuestro objetivo en esta unidad es presentar una reflexión crítica respecto a la relación contemporánea entre el sujeto humano y el trabajo, como también sus implicaciones éticas para la gestión sostenible de personal. Dicha relación comprende la llamada dimensión *micro-organizacional*, tal como considerada en la perspectiva teórica aquí adoptada.

Entendemos que la palabra *trabajo* no tiene ningún sentido absoluto *a priori*, y, para poder aprehender su sentido, debemos comprender como la palabra trabajo es utilizada en los juegos de lenguaje construidos histórico-socialmente, tal como propone el «segundo» Wittgenstein, los cuales, según dicho autor, son una forma de actividad social que proceden de «una forma de vida»<sup>153</sup>. De esa manera, entendemos que el significado del término *trabajo* es atribuido históricamente por las determinaciones de una «forma de vida» humana que da sentido a las prácticas lingüísticas, individuales e intersubjetivas, y que permite que los sujetos se comuniquen, se entiendan y se reconozcan como miembros de una determinada comunidad lingüística, histórica y cultural.

Así, el significado de este concepto en la contemporaneidad es fruto de una relación histórico-cultural-económica que ha construido los sentidos que deben ser asignados al trabajo en las sociedades contemporáneas. Como los sujetos humanos, según Ricoeur, son sujetos dialógicos que construyen sus identidades a partir del reconocimiento de los sentidos atribuidos culturalmente (símbolos y signos de la cultura),

---

<sup>152</sup>HESÍODO. *Los trabajos y los días*, p. 37.

<sup>153</sup>WITTGENSTEIN, Ludwig. *Investigações Filosóficas*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

aprehendemos, por medio de la educación social (socialización), el significado aportado al trabajo por nuestra cultura y por las personas que componen nuestra comunidad.

Por eso comprendemos que la palabra *trabajo* en la contemporaneidad expone una relación entre diversas formas de relaciones humanas posibles. Tanto en el sentido central que inicialmente ha adquirido para la vida y la identidad de las personas, principalmente en los primeros momentos de las sociedades industriales, como en su significado actual, desvinculado de una importancia central para las identidades, el trabajo contemporáneo expresa principalmente los intereses y las necesidades económicas y de flexibilización de la producción en el actual contexto capitalista. De esta forma, el sentido que el trabajo adquiere para los sujetos es fruto de condicionamientos históricos.

José Antonio Noguera Ferrer, en su Tesis Doctoral titulada *La transformación del concepto de trabajo en la Teoría Social*<sup>154</sup>, propone la distinción entre cuatro ejes conceptuales para el estudio de las posturas teóricas en torno al significado atribuido al trabajo:

a) el eje valorización versus desprecio del trabajo: es la perspectiva más estudiada, y busca hacer una contraposición entre la concepción de los antiguos (desprecio del trabajo) y de los modernos (valorización o glorificación del trabajo);

b) concepto amplio versus concepto reducido de trabajo: es el eje que busca diferenciar las concepciones que consideran el trabajo como una acción humana auténtica - de realización personal que tiene recompensas intrínsecas, siendo una actividad *autotélica* (concepto amplio) - de las concepciones que consideran el trabajo en su carácter extrínseco, como acción instrumental, o sea, como un productor de valores de uso o medio para alcanzarse la subsistencia, la salvación o el reconocimiento social (concepto reducido). El concepto amplio también ha sido explicado por Noguera a partir de tres dimensiones inspiradas en la teoría comunicativa de Habermas: la *dimensión cognitivo-instrumental* (que caracteriza la búsqueda de resultados según criterios de eficacia o eficiencia); la *dimensión práctico-moral* (corresponde al sentido social y moral que tiene toda acción); y por último, la *dimensión estético-expresiva* (que considera el trabajo como un medio de autorrealización personal);

---

<sup>154</sup>NOGUERA FERRER, José Antonio. *La transformación del concepto de trabajo en la Teoría Social*. Tesis doctoral.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

c) productivismo versus antiproductivismo con relación al trabajo: la perspectiva productivista establece el trabajo y la producción (glorificación de la producción) como mayores representantes de los modelos de acción de la existencia humana, que caracteriza la compulsión social y cultural hacia la producción de bienes y servicios<sup>155</sup>. O sea, el trabajo es considerado, en dicha perspectiva, como virtud, pues produce riqueza; al contrario de la visión antiproductivista que defiende que el trabajo no tiene apenas un fin mercantil;

c) centralidad versus no centralidad del trabajo: la perspectiva que defiende la centralidad social y cultural del trabajo considera que esa actividad tiene un rol social fundamental en la estructura de las instituciones sociales y de la vida de los individuos. Esta condición central, según Noguera, es exclusiva de la época moderna y no una condición eterna<sup>156</sup>. La perspectiva de la centralidad puede aún ser clasificada como descriptiva cuando sólo constata o describe la centralidad social del trabajo; y normativa, cuando evalúa (ética y políticamente) si «el trabajo debe tener esa importancia sociocultural y de si debe existir un *vínculo claro* entre trabajo y beneficios sociales diversos (ingresos, supervivencia, ciudadanía, estatus, etc.)»<sup>157</sup>.

Las reflexiones con respecto al significado del trabajo son importantes, según Noguera para

ayudar a aumentar la discusión pública en torno a temas como los de la humanización del trabajo o los cambios en la naturaleza del trabajo o en su organización, de forma que se maximizasen los potenciales de autonomía y autorrealización que pueden existir en él. Sería una ironía histórica el que, precisamente en la civilización más rica y tecnológicamente avanzada que se ha conocido, los hombres y las mujeres asumiesen como algo inevitable e insuperable la alienación y el empobrecimiento vital en una actividad tan cotidiana como es el trabajo<sup>158</sup>.

Coincidimos con las conclusiones de José Antonio Noguera en que debemos, para una comprensión coherente del trabajo, sostener una perspectiva amplia y antiproductivista del concepto del mismo. Esta actitud teórica es importante tanto para criticar los ataques relativistas contemporáneos, como también para combatir la visión reduccionista que ha identificado y resumido el trabajo al empleo formal asalariado<sup>159</sup>.

---

<sup>155</sup>NOGUERA, *La transformación de concepto de trabajo en la Teoría Social*, op. cit., p. 14.

<sup>156</sup>NOGUERA FERRER, José Antonio. El concepto de trabajo y la teoría social crítica. En: *RACO*, Papers 68, 2002. Disponible en: <<http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/25717/25551>>. [Consulta: 04 de marzo de 2012].

<sup>157</sup>Ibíd., p. 148.

<sup>158</sup>Ibíd., p. 164.

<sup>159</sup>Ibíd., p. 163.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Nuestra Tesis no tiene como objetivo defender la centralidad del trabajo como única «vía de autorrealización vital» para las personas, sino que intenta ser un testimonio de un olvido. Nuestra lectura del discurso científico de las Ciencias Administrativas y nuestra práctica profesional nos llevó a concluir que el sujeto humano, como una subjetividad compleja, ha sido deliberadamente olvidado en las empresas contemporáneas. El individuo, reducido a su rol de empleado, pierde en la empresa la oportunidad de construir su relato, de reconocerse y ser reconocido, o sea, de ser sujeto.

Por esto, intentaremos defender, en este capítulo, no precisamente una supuesta centralidad (cultural-social) absoluta del trabajo, sino la importancia ontológica (y óptica) y ética que tiene el trabajo como actividad humana, ya que ayuda a dar sentido al relato de una vida.

Consideramos la empresa como un «espacio público», un lugar de encuentro y de diálogo, donde se puede y se debe compartir historias de vida humana. Así, el trabajo no es sólo una forma de subsistencia, sino que también manifiesta una forma de *ser*, de reconocerse y de actuar en el mundo.

Estimaremos también que el problema de fundamentación y de implementación que enfrenta la Ética de la Empresa es, primordialmente, un problema que implica al *ethos* de los individuos, o sea, que versa sobre la capacidad de elección por una vida buena. Para poder pensar y fundamentar una Ética Empresarial, tendremos que comprender que la tríada individuo-trabajo-empresa es lo que facilita el compromiso de los trabajadores con los valores morales asumidos públicamente por la empresa y que, del mismo modo, forja el carácter de una organización a través del carácter de los miembros que la componen. Por esto, esta perspectiva micro-organizacional – que corresponde al análisis de los sujetos que constituyen la empresa – es imprescindible para la construcción de una lectura ampliada de la ética empresarial, así como para la edificación de un proyecto organizacional coherente e inspirador.

La búsqueda de una perspectiva ontológica que nos ayudaría a comprender al sujeto humano y su relación con el trabajo, y que al mismo tiempo también ofreciese una solución para la crisis de identidad por la que pasan los sujetos contemporáneos – tal como relatan los discursos sociológicos/psicológicos contemporáneos<sup>160</sup> – nos condujo hacia la filosofía hermenéutica-dialógica de Paul Ricoeur.

---

<sup>160</sup>HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Según dicho autor, el individuo construye su identidad, es decir, se reconoce y es reconocido como un sujeto – lectura ricoeuriana de la identidad – a partir de su obrar, de su acción en el mundo y de su relación con los otros sujetos. El sujeto capaz de Ricoeur, aquel que dice «yo puedo» («*je peux dire*», «*je peux faire*», «*je peux me raconter*»)<sup>161</sup>, es un sujeto que, al actuar en el mundo, es su propio testigo, una vez que se reconoce como responsable por su actuación y garantiza su palabra (atestación). Para este filósofo francés, el conjunto de las prácticas cotidianas, organizadas en forma de un «relato de una vida», es lo que ayuda al sujeto a calificar su vida, dar un sentido ético (*ethos*) a la misma, y poder estimarse y ser estimado por los otros.<sup>162</sup> Ante la ruina de la perspectiva del *cogito* absoluto o sustancial, sólo la acción (*Soi-même comme un autre*) y el reconocimiento (*Parcours de la Reconnaissance*) asisten al sujeto a mantenerse en su identidad y a no perderse en la disolución de su *yo*.

Creemos que el trabajo, en la contemporaneidad, es un modo destacado de acción en el mundo debido a la importancia que las empresas capitalistas y el empleo – como forma prácticamente única de subsistencia – ocupan en la vida diaria de las personas. De esta forma, en nuestra contemporaneidad, el trabajo desempeña un rol fundamental como una de las más importantes fuentes de identidad, sentido y reconocimiento para las personas.

La importancia que el trabajo ha adquirido en las sociedades contemporáneas llegó – en el periodo comprendido entre la Segunda Guerra Mundial y la crisis de los años 1960 (periodo correspondiente al Estado del Bienestar, que se nutrió directamente de la ideología fordista de producción y desarrollo social) – a ser el factor primordial de regulación de la sociedad, responsable directamente de la cohesión social. Además, el trabajo, a partir de la sociedad industrial moderna, también tuvo un rol fundamental para la organización del ciclo de vida de las personas<sup>163</sup>.

Es importante comprender también que, a partir del final del siglo XX, diversos autores e investigaciones señalan que estamos viviendo, en las sociedades occidentales,

---

<sup>161</sup>RICOEUR, Paul. *Parcours de la Reconnaissance*.

<sup>162</sup>RICOEUR, Paul. *Si mismo como otro*.

<sup>163</sup>ALONSO, Luis Enrique. La sociedad del trabajo: debates actuales. Materiales inestables para lanzar la discusión. En: *Reis - Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 107, 2004, pp. 21-48. Centro de Investigaciones Sociológicas España. Disponible en: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1091305>>. [Consulta: 05 de octubre de 2013].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

profundos cambios en las relaciones de trabajo y en el significado atribuido al trabajo por los individuos<sup>164</sup>.

En este sentido, la flexibilización de la producción ha exigido la flexibilización de toda la sociedad, de los valores y signos culturales, de los vínculos sociales y de las formas de vida humana. Las relaciones laborales contemporáneas están sufriendo profundos cambios, tanto del punto de vista jurídico (flexibilización de las leyes que regulan los contratos de trabajo) como del punto de vista de las relaciones de lealtad entre empresas y empleados que culmina con el fin de la garantía del empleo y del compromiso del trabajador.

Tanto el modelo rígido, representado por el *fordismo*, como el modelo flexible, representado por el *toyotismo*, revelan la gran capacidad que tiene el capitalismo para adaptarse a los más diversos contextos<sup>165</sup> (producción, consumo, trabajo, cultura, etc.) y superar las crisis, así como las estrategias que éste adopta para «adiestrar» a la «clase trabajadora». El capitalismo no sólo es un sistema productor de mercancías o de valores de cambio, sino también – así como todos los sistemas político-económicos lo fueron y lo son/serán – un sistema productor del universo simbólico con el cual los sujetos dialogan para construir sus identidades.

La Revolución Industrial y el capitalismo no se quedaron encerrados entre los muros de las fábricas, en las empresas o en el sistema económico. Se trata de la construcción simbólica de una nueva sociedad, de nuevas relaciones de consumo y trabajo, de una nueva política y, principalmente, de un nuevo hombre<sup>166</sup>.

Si el trabajo sigue siendo o dejó de ser central para las identidades – en el actual periodo de desarrollo del capitalismo y de organización de las sociedades occidentales – tal vez no sea la reflexión más pertinente. Lo interesante es observar como el discurso con respecto al trabajo se trasladó en el discurso académico y social, desde una cuestión puramente de organización racional de la tarea hacia una preocupación ética por el bienestar y satisfacción de los trabajadores<sup>167</sup>.

---

<sup>164</sup>ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre a metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*.

<sup>165</sup>KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*.

<sup>166</sup>HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*, pp. 121-122.

<sup>167</sup>SILVA, Daniel J. Cardoso da; MIRANDA, Luiz C. Melhores empresas para se trabalhar: uma investigação sobre a rentabilidade das empresas listadas no guia anual das revistas Você S/A e Exame.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

El problema, claro está, es que no podemos pensar éticamente ese bienestar a partir de una lectura ontológica del *empleado*, ya que es una forma reducida e instrumental de *ser humano*, sino a partir de una perspectiva amplia del *sujeto humano* (micro, meso y macro, o en el sentido del «vivir bien, con y para el otro, en instituciones justas», tal como propuso Ricoeur).

Por lo tanto, comprendemos que la reflexión ética contemporánea – principalmente en su forma práctica de las éticas aplicadas – dejó de ser meramente una reflexión respecto al imperativo de lo bueno y de lo justo para alcanzar la fundamentación de las teorías y prácticas científicas. Una gestión de personal humanizada no es solamente más ética y deseable, sino también más efectiva, sistemática y productiva<sup>168</sup>.

Dicha reflexión ética, que nos obliga a pensar en el ser humano, puede también orientarnos a tener una comprensión ontológica más holística del sujeto y ayudarnos a entender su condición, necesidades, motivación, así como comprender de qué manera esa condición humana interfiere en el desempeño individual-colectivo y en el alcance de los objetivos organizacionales. O sea, la ética puede ayudarnos a fundamentar un modelo de gestión de personal no sólo más humano sino también más eficiente, como explica Omar Aktouf, cuando defiende la necesidad de humanización de la gestión y de las empresas,

(...) para mí no se trata absolutamente de preconizar una búsqueda de mayor productividad por productividad en sí misma. Sin embargo, confieso que también intento atrapar a los partidarios de la productividad maximizada en su propia «trampa»: es su propio interés, todo bien considerado y por más egoísta que pueda parecer, que sean más «humanistas»<sup>169</sup>.

Tomemos por ejemplo el profundo cambio en la mentalidad de los directivos promovido por la encuesta realizada anualmente por el *Great Place to Work Institute*<sup>170</sup> en más de cuarenta países y que evalúa el grado de satisfacción y felicidad de los trabajadores con relación al ambiente de trabajo y a las políticas de gestión de las

---

Disponible en: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos102010/456.pdf>>. [Consulta: 06 de marzo de 2012].

<sup>168</sup>AKTOUF, *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*, op. cit.

<sup>169</sup>Ibíd., p. 219. (La traducción es mía).

<sup>170</sup>«Great Place to Work Institute». Disponible en: <<http://www.greatplacetowork-ca.com/www.greatplacetowork-ca.com/best/index.php>>. [Consulta: 06 de marzo de 2012].



## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

empresas. El éxito económico, defiende esa encuesta, está determinado directamente por la satisfacción de los trabajadores en el trabajo<sup>171</sup>.

Así, una de las principales transformaciones en cuanto al significado del trabajo en el discurso contemporáneo, y que afecta directamente a la discusión ético-ontológica de la relación entre sujeto y trabajo, es que éste dejó de referirse a una actividad exclusivamente de subsistencia – sin sentido y alienante como lo fue predominantemente en la llamada Era Industrial –, y pasó a formar parte del proyecto de vida de las personas.

Como veremos en esta unidad, el trabajo, para la generación actual, adquirió un significado mucho más de realización personal, y superó el sentido restringido de supervivencia que tenía para las generaciones de las décadas de 1940 o 1960.

Sin embargo, las discusiones en torno a la importancia del trabajo para la vida e identidad de las personas son muy controvertidas e incluyen debates acalorados en los más diversos ámbitos de la Sociología (principalmente entre los marxistas), Política, Psicología, Administración y la propia Filosofía. Se preguntan los participantes de estas disputas, si el trabajo – tal como lo comprendemos modernamente desde la perspectiva industrial/mecanicista – sigue teniendo, en las actuales sociedades post-industrializadas, tanta centralidad social y cultural como tenía en las sociedades industriales, o incluso, si el trabajo ha sido realmente, en alguna época, central para las personas o si esta tesis de la centralidad de trabajo no ha sido tan sólo un discurso «ideológico».

Es cierto que el trauma causado por la «industrialización del ser humano», que ocurrió, sin ninguna duda, principalmente en los primeros momentos del capitalismo industrial, ha sido el responsable de llevar a muchos pensadores contemporáneos (como por ejemplo Hannah Arendt) a considerar el trabajo moderno como una forma nociva e inferior de condición humana y a articular una serie de complejas teorías en cuanto a la alienación de ejércitos de sujetos humanos en las fábricas capitalistas.

No somos partidarios de la perspectiva que defiende la tesis de que sólo hay vida humana fuera del trabajo, incluso porque consideramos que existen otras formas de controlar ideológicamente a las personas, tal como la política y el propio conocimiento; sea científico, sea filosófico.

---

<sup>171</sup>Algunos estudiosos del tema sugieren que no es conclusiva la tesis que defiende una relación directa entre inversión en satisfacción y motivación de los empleados y éxito económico. Véase, por ejemplo, el artículo citado anteriormente de SILVA y MIRANDA, *Melhores empresas para se trabalhar*, op. cit.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Estimar el trabajo solamente a partir de un punto de vista instrumental extrínseco (como forma de cambio, de uso de la mano de obra o de supervivencia) es desconsiderar el carácter eminentemente activo de la vida humana, en otras palabras, es no tener en cuenta el hecho de que las personas se construyen en cuanto sujetos humanos a partir de un diálogo con la cultura en la que viven, con las personas con las que mantienen relación y, por fin, consigo mismas.

Es a partir del obrar, de la acción en el mundo, que el sujeto se constituye como una identidad personal y, por eso, comprendemos que el trabajo determina, sin duda, una forma de ser en el mundo y una manera de relacionarse. Creemos que la dialéctica más importante nos es la de defender, o no defender, la centralidad del trabajo, sino discernir que tenemos que mejorar las formas de trabajo – la organización y la gestión del trabajo y de la tarea – que existen en las empresas contemporáneas, una vez que la manera en cómo el trabajo está organizado afecta a la identidad de las personas, afecta a su salud, sus relaciones y a su sentido de *ser humano*<sup>172</sup>.

A partir de la lectura de los textos de Ricoeur, vislumbramos que, si quisiéramos realmente promover empresas más éticas, tendríamos primero que tener personas más éticas con intención de realizar un proyecto de vida ético y que, para eso, es necesario que las personas puedan ver un sentido en su trabajo al realizar el proyecto ético de la empresa.

Buscaremos, en los próximos capítulos, comprender la construcción del sentido atribuido al trabajo por el contexto cultural contemporáneo y sus implicaciones éticas para una perspectiva que busque la sostenibilidad y el desarrollo humano en las organizaciones.

### **3. EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO Y LA CONSTITUCIÓN DE SÍ MISMO: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS**

Aceptar la premisa de que el vínculo del ser humano con el trabajo es una relación construida históricamente es comprender que en diferentes sociedades hubo sentidos distintos respecto al trabajo y que, por eso, tal vez no podamos considerar que éstas han

---

<sup>172</sup>MENDES, Ana Magnólia M.; CRUZ, Roberto Moraes. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, Álvaro (org). *Cultura e Saúde nas Organizações*, pp. 39 - 55.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

tratado del mismo «trabajo». Tal vez no sea posible hacer una comparación histórica simplemente a partir de una perspectiva etimológica de la palabra «trabajo».

Los griegos (como Platón y Aristóteles), por ejemplo, consideraban el trabajo sólo en su perspectiva «manual», exclusivamente como una actividad hecha por el cuerpo y por eso destinada a los esclavos y artesanos (considerados como «ciudadanos imperfectos»), pues se veía el trabajo como algo degradante ya que estaba relacionado con la subsistencia del cuerpo. El mismo era entendido como una forma inferior de vida humana, destinado a aquellos que lo necesitaban para vivir y que debían solamente obedecer. Ya el ciudadano, que puede mandar y obedecer y que, por eso, no necesita trabajar para vivir, tiene el tiempo libre para ocuparse de los problemas de la polis, o sea, dedicarse a lo que contemporáneamente se puede designar como «trabajo intelectual». Así, la expresión *vita activa* se refería solamente al modo de vida contemplativo (de los políticos y filósofos)<sup>173</sup>.

Sin embargo, si entendemos, tal como lo propuesto Ricoeur, el hombre como un ser dialógico y capaz de realizaciones, «*agissant et souffrant*»<sup>174</sup>, tendremos que cuestionarnos si hay modos de vida superiores para el sujeto humano, o si todas las formas de actividad humana son importantes y contribuyen directamente, tanto a la construcción de la identidad del sujeto como al modo como ese sujeto se relaciona con uno mismo, con los otros y con el mundo.

Por eso, uno de los objetivos de esta investigación es criticar la manera como el concepto de trabajo se restringió, equivocadamente, a la noción de empleo en la contemporaneidad a través de la anulación de la subjetividad humana en las empresas. Tal hecho ha damnificado la salud psíquica y somática de las personas, una vez que, restringidos al rol de empleados, los sujetos modernos han perdido una importante fuente de referencia, reconocimiento e identidad personal.

Es importante, inicialmente, comprender que una de las principales cuestiones con relación al trabajo en la contemporaneidad es su carácter de alienación del sujeto que conlleva tanto la enajenación del vínculo del ser humano con la naturaleza, como también la alienación de la relación entre los propios seres humanos. Según Hannah Arendt, en

---

<sup>173</sup>ARENDRT, Hannah. *Condition de l'homme moderne*, pp. 50 y ss.

<sup>174</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 110.

nuestra contemporaneidad, el trabajo se instrumentaliza (el fin justifica los medios) para justificar la violencia contra la naturaleza y contra los sujetos humanos<sup>175</sup>.

Esa instrumentalización del trabajo se presentará, de manera clara, en la teoría de Frederick Taylor, cuando, por primera vez, se defendió una organización racional del trabajo en las fábricas norteamericanas y se buscó, a toda costa, implementar estrategias de anulación de las subjetividades.

Sin embargo, vemos – en las teorías más recientes de la Administración y de la Gestión de Personal – múltiples intentos de rescatar la importancia del trabajo para los sujetos y también de crear en las empresas trabajos con más sentido humano. Estos cambios «humanistas» en las prácticas de gestión de personal intentan promover la calidad de vida en las organizaciones, al entender que los sujetos tienen determinadas necesidades físicas, psicológicas y sociales que necesitan atención. Defenderemos, además, que actualmente vivimos un importante cambio de paradigma con relación a los modelos científicos de gestión del trabajo.

Para lograr nuestro propósito, haremos una breve relectura del significado del trabajo a lo largo de la historia occidental con foco en las premisas éticas que tratan de la relación del sujeto con el trabajo que encontramos en la lectura de las principales teorías modernas de la Administración.

### **3.1 El significado del trabajo en la antigüedad: el trabajo y la ética del ocio**

El significado atribuido al trabajo (en el sentido físico, manual y no intelectual-filosófico) por los griegos refleja la organización político-social de su sociedad (la ciudad estado), una sociedad dividida y jerarquizada como una asociación política entre los hombres.

Para Aristóteles<sup>176</sup>, esa división jerárquica entre los seres que componen la ciudad (amo, padre, mujer, esclavo, hijo) revela una necesidad natural y justa, fundamental para la conservación humana. La mujer sirve para la reproducción y el esclavo – «que solo posee la fuerza corporal para la ejecución» – sirve para el trabajo. Ése es el núcleo de la familia para Aristóteles y revela el carácter social (o político, en la concepción de Arendt)

---

<sup>175</sup>ARENDRT, op. cit., pp. 206 y ss.

<sup>176</sup>ARISTÓTELES. *Política*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

del ser humano, ya que, para el Estagirita, un individuo aislado no puede bastarse por sí mismo, a menos que sea un dios o una bestia<sup>177</sup>.

Las familias, a su vez, componen el Estado que debe organizarse y gobernarse con justicia. De esta forma, la división de roles jerárquicos, situación heredada de nacimiento (destino), forma parte de la justicia social del Estado griego.

La relación de autoridad y obediencia que justifica la esclavitud y la servidumbre es un hecho inherente a la naturaleza. Para Aristóteles, «el ser vivo está constituido, en primer lugar, de alma y cuerpo, de los cuales uno manda por naturaleza y el otro es mandado»<sup>178</sup>. Entendemos así que este filósofo consideraba a los esclavos solamente como cuerpos – sin capacidad para razonar – destinados, por naturaleza, a obedecer al alma del dueño, ya que el esclavo formaba parte del amo. A éste le cabía aprender la ciencia de saber mandar «lo que el esclavo debe saber hacer».

Se considera, además de justo, útil que unos obedezcan y sirvan y otros manden, según «el derecho natural». La relación amo-esclavo, como útil a ambas las partes, tiene que reflejar una amistad recíproca.

De esta manera, el trabajo se relacionaba con el cuerpo (materia) y debería ser una actividad restringida a los esclavos que, junto a los animales, ayudaban a satisfacer las necesidades de la existencia de los hombres con el auxilio de sus fuerzas corporales. Las ocupaciones menos importantes son las que más deforman el cuerpo, tales como las practicadas por los *banauoi*, que no deben tener, para Aristóteles, los mismos derechos que los ciudadanos<sup>179</sup>.

Solamente al hombre libre (ciudadano) le cabría la actividad contemplativa, relacionada con el espíritu, seguramente más noble, y el deber de ocuparse de los asuntos de la vida civil como la guerra y la paz.

Esta organización de los destinos y actividades humanas refleja también la particular relación que los griegos tenían con el tiempo. Sin adentrarse en las discusiones metafísicas en torno al devenir heraclitano del tiempo, es el propio tiempo libre (del trabajo) lo que permite a los filósofos contemplar la verdad.

---

<sup>177</sup>ARISTÓTELES, *Política*, op. cit., p. 52.

<sup>178</sup>Ibíd., p. 57.

<sup>179</sup>ARENDT, op. cit., p. 126.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Por eso, Aristóteles, así como lo hizo también Platón, rechaza el trabajo como una actividad digna de los ciudadanos, puesto que lo ve a servicio de las necesidades del cuerpo y que, además, impide al hombre libre dedicarse a actividades humanas más importantes y elevadas, tales como la contemplación y la virtud – actividades propias del alma –, y que constituyen el fin (*télos*) último de la vida humana. Según Carmen Innerarity,

En cualquier caso, sea que la minusvaloración del trabajo se deba a la extensión de la esclavitud o a su carácter servil, el fondo de la cuestión es el mismo: el trabajo es rechazado porque disminuye la libertad humana al someter al hombre al dominio de otro o bien a las necesidades de la naturaleza<sup>180</sup>.

La distinción hecha por Aristóteles de los tipos de acción humana, particularmente entre la *praxis* y la *poiesis*, tiene, además de un carácter jerarquizador, un sentido ético teleológico. La *praxis* se aproxima a la acción perfecta, puesto que tiene como fin (*télos*) ella misma, la propia acción, mientras que la *poiesis* se presenta como una actividad-medio, algo que busca alcanzar un fin fuera de sí misma.

Como nos explica Aristóteles en su libro *Ética Nicomáquea*<sup>181</sup>,

(...) es evidente que la felicidad se ha de colocar entre las cosas por sí mismas deseables y no por causa de otra cosa porque la felicidad no necesita de nada sino que se basta a sí misma y las actividades que se escogen por sí mismas son aquellas de las cuales no se busca nada fuera de la misma actividad. Tales parecen ser las acciones de acuerdo con la virtud.

Por eso, las actividades relacionadas con el alma son fines (*télos*), tales como la contemplación y las actividades intelectuales (Filosofía, Política), ya que es lo que posibilita al ser humano alcanzar la vida buena, la virtud y la felicidad, así como los fines de la vida humana; mientras que las acciones relacionadas con el trabajo son consideradas *poiesis*, ya que facilitan el sustento del cuerpo a través de la transformación de la materia, por ejemplo, y no son fines en sí mismas; están relacionadas con el fin de la vida humana, con la felicidad, sólo como medios necesarios – la supervivencia del cuerpo – para alcanzarse el verdadero fin último<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup>INNERARITY, Carmen. La comprensión aristotélica del trabajo. En: *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra*, p. 70. Disponible en: <<http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/833/5/4.%20LA%20COMPRESI%C3%93N%20ARISTOT%C3%89LICA%20DEL%20TRABAJO,%20CARMEN%20INNERARITY.pdf>>. [Consulta: 02 de febrero de 2012].

<sup>181</sup>ARISTÓTELES. *Ética Nicomáquea*, Libro X, 1176b, p. 393.

<sup>182</sup>INNERARITY, op. cit., pp. 70 y ss.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En cualquier caso, el ocio se presenta como un imperativo para llevar a cabo la vida buena. Es importante comprender que el mismo, tal como es definido por los griegos – y aquí tomamos a Aristóteles como testigo de su tiempo –, no significa inactividad o siquiera tiempo libre. Para el filósofo, el ocio es la única forma de alcanzar la felicidad, es una actividad que es un fin en sí mismo, o sea, no es un medio – al contrario del trabajo que busca la subsistencia –, la desocupación no busca nada fuera de sí mismo, es acción y no producción. Para Aristóteles, si el ocio y el trabajo son necesarios, el primero es sin duda más preferible que el segundo. La educación tiene un rol fundamental que hace posible una auténtica experiencia del ocio, como explica el propio autor en el Libro VII - «La ciudad ideal: las diferentes funciones», de su libro La Política:

Y puesto que nos encontramos investigando sobre el régimen mejor, y éste es aquel bajo el cual la ciudad sería especialmente feliz, y la felicidad, se ha dicho antes, sin virtud no puede existir, es evidente a partir de estas consideraciones que en la ciudad más perfectamente gobernada y que posee hombres justos en sentido absoluto y no relativo al principio de base del régimen, los ciudadanos no deben llevar una vida de trabajador manual, ni de mercader (pues esa forma de vida es innoble y contraria a la virtud), ni tampoco deben ser agricultores los que han de ser ciudadanos (pues se necesita ocio para el nacimiento de la virtud y para las actividades políticas)<sup>183</sup>.

Por tanto, el ocio es el estado del alma imprescindible para la verdadera contemplación del mundo, para la comprensión de la esencia de lo bueno y lo malo. En otras palabras, contemplar es «levantar los ojos del alma y clavarlos en aquello que da luz a todas las cosas»<sup>184</sup>, como decía Platón.

Es también el ocio (*scholé*) lo que propicia la práctica de la política y de la ciudadanía – destinada a los hombres libres (*politikos*) –, tan importante para los griegos. La necesidad de subsistencia, de un lado, y la necesidad de la política, del otro, justificaba el modelo griego de esclavitud que destinaba a aquellos que no eran libres – y por eso no podían disfrutar de una existencia humana – el trabajo manual diario (*banausía*). De ahí que a los esclavos, artesanos y comerciantes, que necesitaban trabajar todos los días y se ocupaban de sus negocios y dinero, no les era dada la ciudadanía ni el derecho de participar políticamente en las decisiones de la polis. Pues el trabajo (*ascholê*), así como el arte, son actividades «embrutecedoras que deforman el cuerpo y privan de ocio a la mente y la hacen vil», y que según Aristóteles, dejan «inutilizado el cuerpo, el alma y la

---

<sup>183</sup>ARISTÓTELES, *Política*, op. cit., p. 421.

<sup>184</sup>PLATÓN. *La República*, p. 352.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

inteligencia de los hombres libres», lo que les impediría dedicarse «al uso y práctica de la virtud»<sup>185</sup>.

El ocio, es así, el imperativo del modo de vida ético que permite la existencia de la vida humana auténtica y feliz, mientras que el trabajo es lo que a la vida le quita el carácter humano y, por eso, representa una forma de vida degradada e inferior.

Cabría a Lucio Anneo Séneca, filósofo romano del siglo I (d.C.), con su perspectiva particular del estoicismo, buscar reequilibrar la necesidad del trabajo con la importancia y primacía de la vida contemplativa.

Es necesario, aconseja Séneca a su amigo Lucilio, para aprender a ser feliz, aprovechar, con una sabiduría «económica», el tiempo. No se puede perder tiempo por negligencia, sin hacer nada o haciendo algo diferente de lo que se debería hacer<sup>186</sup>. Este autor, a partir de la observación de que muchos valores importantes se habían degradado en el Imperio Romano, buscó rescatar la perspectiva de la sabiduría, de la virtud y de la vida buena de los griegos.

Según este pensador cordobés, la sabiduría y la virtud son la meta de la vida moral y el único bien inmortal del hombre mortal. Para que se alcance la vida moral – y por supuesto la felicidad – es necesario seguir a la naturaleza (sus leyes y ejemplos) y buscar el equilibrio y la tranquilidad del espíritu, guiándose por la razón<sup>187</sup>.

Séneca buscó en la tradición griega el concepto de ocio contemplativo. No obstante, quiso también defender la importancia, aunque menor, del trabajo como forma de subsistencia y acción humana. Para dicho autor, la vida ociosa (retiro - *otium*), sin la acción, o sea, sin que ésta señale lo que se ha aprendido con la contemplación, es un bien imperfecto, ya que Dios ha hecho a los hombres tanto para la contemplación como para la acción. Contemplar la naturaleza agrada a Dios, puesto que convierte al hombre en un espectador y/o testigo del espectáculo que es la obra de Dios. Sin embargo, es necesario también actuar, mostrar los progresos que uno ha conseguido e incluso hacer realidad lo que se ha pensado – y no sólo contemplar –, ya que es la acción la que hace posible la vida del hombre, como bien nos explica este filósofo a continuación:

Por tanto, vivo según la naturaleza si todo a ella me di, si de ella soy admirador y cultivador. Y la naturaleza quiso que hiciera una y otra cosa: tanto actuar como tener tiempo para la contemplación; hago una y otra, porque la contemplación ni siquiera existe sin acción<sup>188</sup>.

---

<sup>185</sup>ARISTÓTELES, *Política*, op. cit., 1337b, p. 457.

<sup>186</sup>SÈNECA, Lucio Anneo. *Aprendendo a viver*, p. 15.

<sup>187</sup>REBELLO, Lúcia Sá. Séneca e a reflexão sobre as contradições da condição humana. En: Séneca, *Aprendendo a viver*, op. cit.

<sup>188</sup>SÈNECA, Lucio Anneo. *De otio*, p. 89. (La traducción es mía).



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Pese a que en Roma aún exista un relativo desprecio con relación al trabajo manual, principalmente aquel que se relaciona con la agricultura, la experiencia del ocio sufrió importantes cambios de significado. El ocio perdió el sentido exclusivo de actividad de elevación del alma anteriormente atribuido por los griegos, y pasó a designar un tiempo para el entretenimiento y el descanso.

Séneca, en su libro *De la tranquilidad del alma*<sup>189</sup>, defiende que, para mantener el alma tranquila, debemos examinar si nuestras disposiciones naturales nos hacen más aptos para la acción o para el ocio (contemplación pura), puesto que no debemos forzar nuestro talento natural. También aconseja que debemos preferir los trabajos en los que haya la esperanza de terminarlos y evitar las ocupaciones y los negocios muy complicados, que desperdician nuestras energías y que son desproporcionados en comparación a nuestros esfuerzos. El filósofo cordobés también advierte de la necesidad de alternar trabajo y diversión. Reposar el espíritu hace que éste se presente más vivo y restaurado, ya que el trabajo continuo quebranta el ímpetu del alma, y perjudica la inteligencia y disposición.

En este sentido, para los romanos, el ocio era concebido más como un tiempo para el descanso del alma o, en el caso de los habitantes de las ciudades, como una actividad de placer y ostentación (baños, banquetes, etc.) que servía tanto como simples entretenimiento, como también para el control social y para las ejecuciones públicas (sostenimiento ideológico de la «romaneidad» por medio de los espectáculos públicos en las arenas y en los circos), por parte del poder político-imperial<sup>190</sup>.

Como hemos visto anteriormente, la distinción hecha por los antiguos griegos y romanos entre ocio y trabajo reflejaba tanto su modelo político de organización de la sociedad – dividida entre los hombres «libres del trabajo» y los hombres «esclavos del trabajo» –, como también una perspectiva ética de felicidad y de «vida buena», que solo podrían alcanzarse con el tiempo libre destinado a la contemplación racional del mundo y de la verdad (en el caso de los griegos) o del placer y entretenimiento (más

---

<sup>189</sup>SÉNECA, Lucio Anneo. *Da tranquillidade da alma*, pp. 388 - 424.

<sup>190</sup>KORSTANJE, Maximiliano. Formas de ocio en la antigua Roma: desde la dinastía Julio-Claudia (Octavio Augusto) hasta la Flavia (Tito Flavio Domiciano). En: *Revista El Periplo Sustentable*. Universidad Autónoma del Estado de México, Número: 15. Disponible en: <[http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo15/articulo\\_02.pdf](http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo15/articulo_02.pdf)>. [Consulta: 03 de marzo de 2012].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

particularmente en las prácticas romanas del ocio). Así, la experiencia del mismo, como elección, se presenta como la experiencia auténtica del sujeto humano, mientras que el trabajo, como obligación, designa la alienación de la autenticidad y la libertad humana.

Lo que es interesante observar es que, desde el principio, el tiempo es el organizador social de las experiencias de los sujetos humanos, lo que explica y distingue el ocio del trabajo. En el mundo antiguo, la vivencia del tiempo «humano» estaba íntimamente relacionada con el tiempo de la naturaleza. A partir de la revolución industrial se creó una perspectiva tiempo desnaturalizado, y por tanto, artificial.

Si en la antigüedad lo que diferenciaba a los sujetos (señor/esclavo) era su relación de libertad con relación al tiempo, lo que distingue a su vez en la modernidad a los sujetos (jefe/empleado) es una relación mercantil, en la que el jefe es aquél que posee, además de los medios de producción, la capacidad de comprar el tiempo del otro, mientras que el empleado es aquél que, al no disponer de los medios de producción, tiene la necesidad de vender su tiempo en forma de trabajo.

Como veremos más adelante, sostenemos en esta Tesis una perspectiva totalmente diferente de trabajo. Antes de pasar a los apartados siguientes y analizar el carácter religioso atribuido históricamente al trabajo, es importante comprender que el concepto de experiencia auténtica que defendemos – que puede ser alcanzada sea a través del ocio o del trabajo (no alienado) – facilita el reconocimiento del sujeto de sí mismo, por lo que le hace posible dar sentido al relato de su vida. El significado que el sujeto atribuye a su trabajo le permite comprometerse con los otros y con los objetivos organizacionales. Defendemos, por lo tanto, que la base de la ética de la empresa es el trabajo con significado.

### **3.2 El trabajo en la Edad Media y su sentido religioso: la ética cristiana del trabajo**

Mándale trabajar para que no esté ocioso, que mucho mal enseñó la ociosidad. (ECLISIÁSTICO, Capítulo 33).

Siguiendo la lógica adoptada anteriormente, en este apartado, buscaremos comprender cómo el trabajo es significado en el periodo histórico conocido como Edad Media, donde prevaleció la ideología religiosa cristiana como forma de explicar y de organizar la realidad humana.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En este sentido, también queremos dejar claro que no es nuestra intención demostrar la existencia de una supuesta evolución del concepto de trabajo – por ejemplo, desde su negación hasta su glorificación – puesto que comprendemos que la palabra trabajo adquirió significados totalmente diversos dentro de los varios contextos histórico-sociales que marcaron las diferentes sociedades occidentales.

Como bien destacan Daniel Mercure y Jan Spurk<sup>191</sup>,

El contenido y el sentido de la palabra "trabajo" varían enormemente conforme las culturas y las épocas. Ciertas culturas no tienen una palabra abstracta para designar esta realidad: tal vez porque la forma de actuar vital para la supervivencia de una comunidad está a tal punto marcada por una realidad policromática y por un entrelazamiento de actividades materiales y simbólicas indiferenciadas que cualquier clasificación de un campo de actividades parece imposible, inclusive el trabajo; o quizás porque tal realidad se encuentra 'ausente' o subsumida en otras formas del obrar, limitada a trabajos de un tipo particular o entonces asociada a un cierto estado del acto de hacer a modo de ilustración, la dificultad del esfuerzo.

Por eso, buscaremos seguir las orientaciones del historiador Jacques Le Goff<sup>192</sup> e intentaremos no caer en un «fetichismo» sobre la concepción del trabajo en la Edad Media, o sea, atribuir a aquel contexto socio-histórico características de nuestra concepción actual sobre el trabajo.

La Edad Media puede ser considerada como un periodo marcado por contradicciones y ambigüedades. Por eso es mucho más difícil intentar caracterizar solo un concepto de trabajo que haya prevalecido en esta época. También es importante comprender la Edad Media como un periodo de transición entre las sociedades antiguas y las modernas, donde se comienza a organizar la forma de producción capitalista que tendrá el trabajo y su organización racional (razón productivista) como pilar fundacional<sup>193</sup>.

Los siglos XII y XIII estuvieron profundamente marcados por un proceso de urbanización que llevó a una transformación económica y social de los países europeos. En el centro de este desarrollo estaba el trabajo de los pequeños comerciantes y artesanos y de los gremios o corporaciones profesionales. La ciudad pasa a ser el nuevo centro

---

<sup>191</sup>MERCURE, Daniel; SPURK, Jan. Introdução. En: MERCURE, Daniel; SPURK, Jan (org.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*, p. 10. (La traducción es mía).

<sup>192</sup>LE GOFF, Jacques. *Un autre Moyen Âge*.

<sup>193</sup>NAREDO, José Manuel. Configuración y crisis del mito del trabajo. En: *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona, 2002, vol. VI, nº 119 (2). Disponible en: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119-2.htm>>. [Consulta: 09 de marzo de 2012].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

social, quitándole importancia a los feudos y monasterios al concentrar una gama de profesionales técnicos y especialistas. El desarrollo de las mismas también ayudó a promover una nueva mentalidad en las personas, fortaleciendo las ideas de libertad, individualidad e igualdad entre los hombres. El concepto antiguo de trabajador servil se transforma progresivamente en una mentalidad de trabajador libre; trabajador que, a través de su oficio, comienza a desarrollar una mayor conciencia de sí mismo.

Jacques Le Goff<sup>194</sup>, al proponer una metodología de estudio histórico de las mentalidades que prevalecieron en la Edad Media, defiende que la ambigüedad medieval con relación al trabajo es herencia de tres estructuras o «tradiciones mentales» (*tradition mentale*): la greco-romana, la bárbara y la judeocristiana. Como vimos anteriormente, la tradición greco-romana despreciaba el trabajo – principalmente las actividades que implicaban trabajo manual –, y valorizaba el ocio como condición para el ejercicio de la libertad. Para los griegos, el tiempo libre del trabajo era considerado esencial para dedicarse a actividades consideradas más nobles, tales como las relacionadas con la política y el cultivo del espíritu, ejercicios de la razón contemplativa.

Las tradiciones bárbaras – originarias de los pueblos invasores, sobre todo germánicos – presentan, de manera general, según Le Goff<sup>195</sup>, una ambivalencia entre el desprecio del guerrero con relación al trabajo y la valorización de las artes manuales y artesanales (trabajo artesanal), como puede encontrarse en la mitología germánica, donde ocurre una sacralización de los artesanos metalúrgicos, lo que da al herrero un importante reconocimiento y prestigio social.

Pero es, según Le Goff, en la tradición judeocristiana donde se encontrarán las mayores ambigüedades con relación al trabajo, un verdadero «arsenal ideológico» que a veces valora y otras no el propio trabajo. La concepción cristiana de un Dios «activo» y «creador», que al mismo tiempo que, a través de su trabajo, crea el mundo y al hombre, también castiga a su criatura con el trabajo como penitencia. Según este historiador, esta ambivalencia puede ser ejemplificada con la polarización de dos concepciones extremas: una propone el abandono a la Providencia Divina y otra da valor al trabajo a partir de la interpretación de los escritos del apóstol Pablo que se presenta como un trabajador ejemplar<sup>196</sup>.

---

<sup>194</sup>LE GOFF, *Un autre Moyen Âge*, op. cit., pp. 107 - 111.

<sup>195</sup>Ibíd., p. 110.

<sup>196</sup>Ibíd., p. 111.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

San Agustín, por ejemplo, procuró destacar en sus textos los progresos materiales y sociales alcanzados por el trabajo en su época, al mismo tiempo que, en sus sermones, hablaba del trabajo como algo penoso e inhumano, inclusive como una maldición divina<sup>197</sup>.

A pesar de este choque de mentalidades, sin duda alguna, el desarrollo del comercio obligó a los medievales a una progresiva organización y profesionalización del trabajo. La profesionalización y la secularización del trabajo, principalmente del trabajo urbano en el entorno de las fábricas textiles al final de la Edad Media, impulsó el desarrollo de las tecnologías de control del tiempo. Como veremos en los siguientes capítulos, este control del tiempo – con la progresiva independencia del tiempo de trabajo en comparación al tiempo natural – es una de las principales características del trabajo moderno.

De esta manera, destaca Le Goff, coexisten en la Edad Media dos medidas del tiempo, que algunas veces se chocan y otras se superponen. Por un lado, hay la concepción de la Iglesia Católica, que prevalecerá principalmente en los primeros siglos de la Edad Media, y que considera el tiempo como sagrado, perteneciente a Dios y, por lo tanto, no puede ser poseído ni controlado por el hombre, mucho menos vendido o comprado. Por otro, tenemos el tiempo del mercader, que comienza a comprender la importancia de la desacralización y urbanización del tiempo como una forma de garantizar la productividad (el trabajo continuo) y el beneficio.

En los bastidores filosóficos de este conflicto, se debatía sobre la concepción platónica y aristotélica del tiempo. De una concepción inmutable del mismo, presente en el Antiguo Testamento y en la tradición judía, las relecturas aristotélicas ayudaron a los medievales a comprender el tiempo de una manera nueva y distinta, tiempo como movimiento (*télos*), como tiempo de los hombres que trabajan en el mundo, en la historia y, en primer lugar, en su profesión<sup>198</sup>.

Las ambigüedades de las concepciones medievales con respecto al trabajo también pueden ser encontradas en los manuales de los confesores, como demostrará el estudio de las mentalidades promovido por Le Goff<sup>199</sup>. Según él, la conciencia en la Edad Media

---

<sup>197</sup>SALAMITO, Jean-Marie. Trabalho e trabalhadores na obra de Santo Agostinho. En: MERCURE; SPURK, *O trabalho na história do pensamento ocidental*, op. cit.

<sup>198</sup>LE GOFF, *Un autre Moyen Âge*, op. cit., pp. 49-53.

<sup>199</sup>Ibíd., pp. 159-175.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

está mediada por la religión (Iglesia), o sea, permanece siempre a nivel de lo eclesial. Así, en palabras de este autor,

Cuando una corporación de profesionales se hace representar y, para ello, exhibe instrumentos de su actividad profesional, está haciendo de ellos los atributos de un santo, integrándolos a una leyenda hagiográfica, de forma absolutamente natural, pues la toma de conciencia de los hombres de la corporación opera por mediación religiosa<sup>200</sup>.

Aunque el cristianismo haya aportado una especie de teología sacralizadora del trabajo, fundamentada en las Sagradas Escrituras, el estado económico y social de la Alta Edad Media no se salió del esquema tripartido de las antiguas sociedades indo-europeas, y mantuvo, así, una jerarquía entre los *oratores* (clérigos), los *bellatores* (señores) y los *laboratores* (trabajadores). De ahí que se pueda argumentar que, estando los *laboratores* en la orden más inferior de la sociedad, condenados a la condición de siervos, su trabajo es visto como una penitencia; penitencia de la que no pueden huir, una vez que la Iglesia considera la concepción tripartida de la sociedad, no sólo como divina, sino también natural<sup>201</sup>.

Como destaca Le Goff, la Iglesia medieval mantenía, al menos inicialmente, una doble desconfianza con relación al trabajo y al oficio. Primeramente, el ataque a las corporaciones demuestra su preocupación en torno a una nueva e inminente organización de la sociedad que se presenta a veces a través del control del mercado por los comerciantes, otras a través de una reorganización del estatus social. En segundo lugar, la Iglesia manifestaba una cierta hostilidad con relación al creciente aumento del número de actividades profesionales, y llegó a clasificar los oficios en lícitos e ilícitos. Las actividades agrarias y la pericia de los artesanos gozaban de un mayor prestigio y reconocimiento por parte de ésta. Ya las actividades que envolvían tabús de las sociedades antiguas, como sangre, mugre, o la impureza y el dinero eran generalmente hostilizadas<sup>202</sup>.

A partir del siglo XI comienza un profundo cambio en la mentalidad medieval que llevará a una nueva actitud en cuanto al trabajo. Dentro de estas transformaciones, se destaca el proceso de subjetivación de las conciencias y de interiorización de la vida espiritual, que permite que los sujetos se reconozcan como individualidades y escapen de

---

<sup>200</sup>LE GOFF, *Un autre Moyen Âge*, op. cit., p. 161. (La traducción es mía).

<sup>201</sup>Ibíd., p. 163.

<sup>202</sup>GOMEZ, Eric Chanchis. Concepciones del trabajo: de las ambigüedades medievales a las paradojas actuales. En: *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 2004, 22, núm. 1. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0404120037A/32372>. [Consulta: 06 de octubre de 2012].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

la masa anónima y confusa que predominó en las conciencias durante los primeros siglos de la Edad Media.

El trabajo y el oficio desempeñan un papel esencial en la promoción de estas conciencias subjetivadas. Citando nuevamente a Le Goff,

La conciencia que cada hombre adquiere de sí se alcanza a través del estado al que pertenece, a través del oficio que ejerce y del cual es miembro. El proceso de personalización se opera en el seno de un proceso más vasto de socialización. Y como tal conciencia solo puede ser religiosa, se presenta en cuanto vocación<sup>203</sup>.

Como él mismo sospecha, este cambio de actitud – de la concepción del trabajo como penitencia al trabajo como medio positivo de salvación -, tanto por parte de la Iglesia como de los trabajadores, se debió a las transformaciones acaecidas en la estructura social y económica que marcaron las sociedades medievales a partir del siglo XIII. Éstas aumentaron la conciencia de la profesión, llevando al aumento de la presión de las nuevas categorías profesionales por el reconocimiento y la justificación en el plano espiritual de sus actividades profesionales. La presión ejercida a la Iglesia, la obligó a reflexionar y buscar soluciones para los conflictos vividos por estas nuevas categorías.

De esta manera, los manuales de confesores, escritos principalmente por los órdenes mendicantes, pretendían aclarar en qué condiciones una actividad profesional era lícita y cuáles eran las condiciones para que una profesión se hiciera un medio de salvación. Según el historiador medievalista<sup>204</sup>, de los diversos manuales, surgen tres temáticas recurrentes:

1º - *Todo cristiano se define esencialmente con relación a su profesión.* Esta afirmación relaciona la vocación con la salvación.

2º - *Todo trabajo merece salario.* Es importante destacar que antes del siglo XIII, las actividades remuneradas eran estigmatizadas y consideradas indignas y mercenarias. El dinero era moralmente marginalizado. El cambio de mentalidad ocurre cuando se comienza a defender que el trabajador es digno de su salario.

3º - *Toda profesión que se fundamenta en el trabajo se justifica.* El pecado, antes clasificado con respecto a los pecados capitales, pasa a relacionarse con el pecador y, específicamente, con su actividad profesional. De esta forma, el trabajo es la condición para que un oficio se vuelva lícito y el salario merecido.

---

<sup>203</sup>LE GOFF, *Un autre Moyen Âge*, op. cit., p. 167.

<sup>204</sup>Ibíd., p. 172.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Es interesante observar que San Agustín ya defendía que el pecado – o la maldad –, no estaba en la profesión, sino en la debilidad del trabajador, en su iniquidad<sup>205</sup>. Esta relación entre debilidad y pecado cometido en el oficio es coherente con las ideas del joven Agustín con respecto a la debilidad humana y, en consecuencia, a su necesidad de entrega a Dios.

En este sentido, tal vez no sea el trabajo en sí algo condenable, sino más bien los fines poco nobles que a través de él se buscan, como la riqueza, la ganancia, que llevan al hombre a mentir y engañar a su semejante.

Al interpretar el libro del Génesis, tanto San Agustín como Santo Tomás de Aquino, ambos concluyeron que el trabajo era una actividad concedida al hombre por el propio Dios. El trabajo es labor, es penoso, sí, pero también es una forma de redimirse del pecado, de demostrar humildad y sumisión ante Dios. El trabajo es lo que proporciona al hombre el merecido descanso divino, como destaca este fragmento del libro XII de las Confesiones de San Agustín,

Aquel descanso con que reposaste el séptimo día después de tantas obras excelentes y sumamente buenas — que realizaste sin fatiga — significa, por la palabra de vuestra Escritura, que también nosotros, después de nuestros trabajos, que son buenos porque nos los concediste, descansaremos en Ti, el sábado de la Vida Eterna<sup>206</sup>.

Para el obispo de Hipona, el trabajo no debe considerarse un fin en sí mismo, sino un medio para hacer el bien a sus semejantes y a Dios, o sea, un instrumento de glorificación de Dios. La paz eterna, el merecido descanso es «el premio por las obras rectas realizadas durante la vida en la tierra; el descanso santo otorgado por Dios a las personas que se hayan esforzado por obrar el bien»<sup>207</sup>.

Esta interpretación del papel santificador del trabajo es una de las principales tesis, defendidas por el Opus Dei, fundado en 1928 por el Beato Josemaría. Según el profesor José Luis Illanes<sup>208</sup>,

Persuadidos de que el hombre ha sido creado *ut operaretur* (Gn 2,15), para que trabajara, sabemos bien - afirmaba el Beato Josemaría, por ejemplo, en una de sus *cartas*- que el trabajo ordinario es el quicio de nuestra santidad y el medio humano y sobrenatural apto, para que llevemos con nosotros a Cristo y hagamos el bien a todos. De hecho, el mandato dado por Dios en los comienzos mismos de la historia fue uno de los puntos de referencia preferidos en la

---

<sup>205</sup>SALAMITO, op. cit., pp. 54 - 55.

<sup>206</sup>AGOSTINHO, Santo. *Confissões: De magistro*, p. 347. (La traducción es mía).

<sup>207</sup>PELÁEZ MARTÍN, Julio Francisco. *Ocio y contemplación en Santo Tomás de Aquino*. Extracto de la Tesis doctoral presentada en la Facultad de Teología de la Universidad de Navarra Pamplona, 2009, p. 119. Disponible en: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6908/1/PELAEZ%20MARTIN,%20JULIO%20FRANCISCO.pdf>. [Consulta: 29 de septiembre de 2012].

<sup>208</sup>ILLANES José Luis. *La santificación del trabajo*, p. 11.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

predicación del Fundador del Opus Dei: Dios creó al hombre *ut operaretur*, para que trabajara; tal es la voluntad divina desde el inicio, desde antes del pecado; el trabajo no es maldición ni castigo, sino medio y ocasión de participar en el plan de Dios.

También parece ser esta la comprensión de Santo Tomás de Aquino. Para el Aquinate, inspirado por Aristóteles, el trabajo se comprende como una inclinación natural del ser humano. El individuo con su actividad dignifica el trabajo (movimiento vital), y se perfecciona como persona a través del mismo<sup>209</sup>. En Santo Tomás, el trabajo también es visto como un remedio contra la pereza y la ociosidad, ambos concebidos como fuentes de muchas maldades conforme al capítulo 33 del Eclesiástico.

El ocio – o el descanso – se diferencia de la pereza (ociosidad), pues se considera digno cuando el hombre lo utiliza para recuperar las fuerzas empleadas durante el trabajo, así como también lo es cuando éste se emplea para el ser humano comprender lo que verdaderamente éste es. Asimismo, es evidente que el tiempo de ocio es legítimo cuando el mismo se dedica a la propia contemplación de lo divino.

Es importante comprender que el Aquinate vivió en una época turbulenta, como ya expusimos, marcada por el conflicto conocido por *la controversia escolástica* – agravado por la creación de la Universidad de París – entre los que defendían el derecho de los «*Studia*» a estudiar las recién descubiertas obras de Aristóteles (perspectiva naturalista y racional del universo) y los que consideraban a tales obras heréticas<sup>210</sup>. Dicha época demandaba una nueva concepción del trabajo a partir de la perspectiva de la dignidad humana. Esto se refleja en las obras del Aquinate, donde se puede observar un cambio de mentalidad en el que el trabajo pasa a ser visto como una acción que une cuerpo y alma, o sea, la razón y las manos.

La fundación de las órdenes mendicantes y su «trabajo» de evangelización también llevaron a una crítica de la conceptualización del trabajo limitado a la «acción manual». Los mendicantes ampliaron su concepto y comenzaron a comprender la actividad intelectual también como una forma (modalidad) de trabajo.

---

<sup>209</sup>HUGON, Édouard. *Os princípios da Filosofia de São Tomás de Aquino: as vinte e quatro teses fundamentais*.

<sup>210</sup>CLARAMUNT, Salvador. Un grave conflicto en las universidades del siglo XIII: los frailes en los «*Studia*». En: *Anuario de estudios medievales*, N° 29, 1999, pp. 207-208. Disponible en: <<http://estudiosmedievales.revistas.csic.es/index.php/estudiosmedievales/article/download/520/531>>. [Consulta: 04 de septiembre de 2015].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

La valorización de las cosas mundanas y del trabajo intelectual influyó en la obra de Santo Tomás, el cual pensaba que tenía la obligación de retomar lo que había de correcto en Aristóteles, el auténtico aristotelismo, de la misma manera que San Agustín lo hizo con Platón. Veamos cómo nos lo explica Eudaldo Forment,

Su aceptación de Aristóteles no es, por tanto, por una pura ecléctica, sino en cuanto la obra aristotélica tiene algo de verdad. Defiende, con ello, la independencia intelectual en la búsqueda de la verdad. Del mismo modo que San Agustín depuró muchas verdades platónicas, ahora puede hacerse con el aristotelismo redescubierto, que contiene igualmente elementos verdaderos, pero contaminados por las interpretaciones de los comentaristas<sup>211</sup>.

Esta obligación con la verdadera sabiduría, la que proviene de Dios, es lo que busca Santo Tomás en su síntesis teológica-filosófica, o sea, una búsqueda por la conciliación entre la razón y la fe, la naturaleza y la gracia.

Este compromiso con una conciliación y con una relación armónica circular fue lo que hizo posible que Santo Tomás reuniera el pensamiento de Platón – incluso aquél cristianizado por San Agustín –, el de San Agustín propiamente, así como el de Aristóteles. De esta forma, Santo Tomás de Aquino buscó elaborar una síntesis teológica y ontológica sobre el concepto de trabajo en dos escritos importantes: *De opere manuali* y *Contra impugnantes*, donde pretende defender el trabajo como algo connatural al hombre y de un enorme valor «humano y humanizante»<sup>212</sup>. De esta manera, Santo Tomás concibe la actividad laboral como un importante medio para el perfeccionamiento de la vida y para la redención del ser humano.

De símbolo de la condenación humana por el pecado original a un poderoso instrumento para la consagración de Dios, el trabajo va desempeñando, al final de la Edad Media e inicio de la Era Moderna, un importante protagonismo en la estructuración de las nuevas sociedades burguesas. A continuación, veremos el papel que tuvo la ética protestante, según el análisis realizado por Max Weber, en el proceso de racionalización de la actividad laboral en las sociedades modernas capitalistas.

---

<sup>211</sup>FORMENT, Eudaldo. *La Filosofía de Santo Tomás de Aquino*, p. 58.

<sup>212</sup>PEIG GINABREDA, Concepción. *Génesis del concepto de trabajo en Santo Tomás*. Su contexto Histórico y doctrinal. Extracto de la Tesis doctoral presentada en la Facultad de Teología de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2007. Disponible en: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6737/1/CONCEPCION%20PEIG%20GINABREDA.pdf>. [Consulta: 29 de septiembre de 2012].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

### 3.3 El trabajo como profesión: la ética protestante y los valores del trabajo moderno

El tiempo no perdura, sino que vuela rápido; pero lo que es perenne depende de él. En este mundo ganamos o perdemos la felicidad eterna. El gran peso de la eternidad pende del fino y espinoso hilo de la vida... Esta es nuestra jornada, nuestra hora de mercado... Oh Señores, dormid ahora y despertad en el infierno para el cual no hay redención. (HEYWOOD, Olivier, *Youth's monitor*, apud THOMPSON, 1984, p. 281)<sup>213</sup>.

La tesis principal de Max Weber, presentada en su libro *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, es que el *ethos* económico que caracteriza el capitalismo occidental moderno tuvo, en su inicio, el influjo de valores éticos/religiosos, racionales y económicos del protestantismo ascético<sup>214</sup>. Veremos cómo, para dicho autor, la ética protestante crea las condiciones para la racionalización del trabajo en la modernidad.

El proceso de racionalización de las sociedades occidentales, como describe Weber, puede ser comprendido como un proceso «civilizador», disciplinar y desmitificador del mundo de la vida cotidiana, que tipifica racionalmente las formas de ser, pensar y actuar de la sociedad (desencantando los mitos). La acción humana instrumentalizada en todos los ámbitos de la vida pasa a ser racional y estratégicamente orientada apenas por intereses prácticos.

Según Max Weber, sólo en las sociedades occidentales se ha nutrido el pensamiento racional que fomentó el desarrollo organizado y sistematizado de la ciencia, de la política, de la educación, del arte y de la propia sociedad. La razón – y su versión aplicable, la técnica – proporcionó una mayor precisión y control de los procesos (burocracia), impulsó el avance de las ciencias de interés del capitalismo, además de establecer las bases del Derecho y de la Administración que garanticen la seguridad en las relaciones de los sujetos modernos. La razón también es responsable de la organización, el control y el éxito del capitalismo occidental<sup>215</sup>, al promover

---

<sup>213</sup>THOMPSON, Edward P. Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial. En: THOMPSON, Edward P. *Tradición, revuelta y consciencia de clase*, p. 281.

<sup>214</sup>WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*.

<sup>215</sup>El capitalismo, según Weber, no es exclusivo del occidente y es muy anterior a la modernidad. Sin embargo, las otras formas de capitalismo se difieren del capitalismo racional occidental por su carácter aventurero, irracional, especulativo, explotador y violento (despojador). Quizás Weber no tenga vivido el suficiente para conocer nuestro actual capitalismo financiero irracional.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

racionalmente las oportunidades recíprocas y pacíficas de cambios que generan los beneficios.

Para este sociólogo, la búsqueda ambiciosa del enriquecimiento máximo no tiene nada que ver con el «espíritu del capitalismo». Éste está más relacionado con una acción racionalmente orientada. Así, el lucro, buscado legítimamente en el capitalismo, proviene del «cálculo de capital», o sea, de una actividad racionalmente planificada (altas tasas de interés aplicadas a los préstamos) que hace que el valor de los bienes producidos supere el valor de los costes y del capital empleados para producirlos (rentabilidad).

El éxito del libre mercado occidental sólo fue posible debido a la característica autónoma del propio sistema y de la empresa capitalista en relación a la economía doméstica, o sea, el proceso de racionalización llevó al desarrollo de la contabilidad racional, lo que promovió la separación jurídica entre patrimonio industrial y patrimonios individuales.

Esta racionalización del lucro, de la contabilidad, de la empresa y del comercio – que define el capitalismo occidental – también implicó una reorganización de las relaciones de trabajo. Para Weber, lo que más caracteriza a este sistema económico moderno – diferenciándolo del *capitalismo aventurero* - es «la organización racional-capitalista del trabajo básicamente libre»<sup>216</sup>. Según el autor, en ninguna otra parte o época histórica se pueden vislumbrar ejemplos de empresas fundamentadas en el trabajo libre. La división entre burgueses y proletariado, aunque represente una «lucha de clases», es promotora del trabajo asalariado y libre.

Lo que llama la atención en el capitalismo occidental, para Weber, es el predominio de los protestantes entre los dueños del capital y los trabajadores más calificados.<sup>217</sup> Eso se explicaría por la herencia económica – las ciudades más ricas se adhirieron al protestantismo en el siglo XVI –, por un lado, y por la educación dispendiosa – la disciplina puritana –, por el otro. Los protestantes, además, eran más propensos a dejar sus oficios de artesanos para ocupar funciones superiores en las fábricas que los católicos, que buscaban continuar como maestros artesanos. En palabras de este autor,

La explicación en estos casos es, sin duda, que las peculiaridades mentales y espirituales adquiridas del medio ambiente, especialmente del tipo de educación favorecida por la atmósfera religiosa de la familia y del hogar, determinarán la elección de la ocupación y, por eso, de la carrera<sup>218</sup>.

---

<sup>216</sup>WEBER, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, op. cit., p. 5.

<sup>217</sup>Ibíd., p. 12.

<sup>218</sup>Ibíd., p. 14. (La traducción es mía).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Así, según Weber, las creencias religiosas de los protestantes predisposieron hacia la racionalidad económica y les llevaron a encarnar el *Zeitgeist* del capitalismo. Esloganes del tipo «tiempo es dinero», «crédito es dinero» y la honestidad y «la prudencia aumentan el crédito», pronunciados por Benjamín Franklin, representan lo que Weber denominó como el «espíritu del capitalismo», que sería como un imperativo ético utilitarista de conducta de vida, caracterizado por la avidez de riquezas que debe tener el capitalista para buscar aumentar su propio capital – tomado como fin en sí mismo. Como explica dicho autor,

De hecho, lo que estamos aquí predicando no es sólo un modo de hacer la propia vida, sino una ética peculiar. El incumplimiento de sus reglas no es tratada como una tontería, sino como un abandono del deber. Esta es la esencia de lo expuesto. No se trata de mera astucia en los negocios, lo que sería algo común, sino de un *ethos*. Y ésta es la característica que nos interesa<sup>219</sup>.

La instrumentalización de las virtudes llevada a cabo por el espíritu capitalista, principalmente el norteamericano – como la honestidad, la prudencia, la puntualidad, la frugalidad –, defiende que la vida o la actitud virtuosa, sea real o solamente apariencia, sólo es interesante cuando es útil para conquistar la confianza de los demás, mejorar las relaciones comerciales y aumentar las ganancias.

Para Weber, la lógica inversa del dinero promovida por el capitalismo – que corrompe su función natural de medio para finalidad última de la vida – sólo puede sostenerse encontrando su fundamento en los principios éticos de la eficiencia calvinista/protestante. Ser eficiente es aceptar el deber ser un buen profesional, hacer lo mejor con dedicación y esmero. La carrera profesional, en los moldes capitalistas, conforma a los individuos a un conjunto de reglas compartidas, que deben ser seguidas, y que tienen como fin la promoción del propio capital. Estas reglas, según este filósofo, no forman parte de una supuesta superestructura del capitalismo (como pensaba Marx con su materialismo histórico), sino que corresponden más propiamente a un modo de vida de grupos humanos, que se caracterizaría por una *auri sacra fames*<sup>220</sup>. Sin embargo, lo que justifica el éxito del capitalismo occidental, en comparación a los otros «capitalismos», es la disciplina racional del modo como se gana el dinero. Así, para Weber,

---

<sup>219</sup>WEBER, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, op. cit., p. 20. (La traducción es mía).

<sup>220</sup>Ibíd., p. 22.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

(...) aquellos que a ésta se entregan sin reservas, como a un impulso descontrolado, como aquel capitán de mar holandés que “atravesaría el infierno por lucro, aunque chamuscarse sus velas”, no son de hecho los representantes de aquella actitud mental de la que deriva específicamente el espíritu del moderno capitalismo, como fenómeno de masas, que es lo que interesa<sup>221</sup>.

El principal obstáculo psicológico que enfrentó el capitalismo al instaurar tanto la utilización racional del capital como la cultura de la organización racional del trabajo – imprescindibles para el éxito del capitalismo occidental moderno – fue, según Weber, el *tradicionalismo*, caracterizado por la cultura y actitud porfiada de los trabajadores, de que se debe trabajar solamente lo suficiente para pagar sus gastos, o sea, «la oportunidad de ganar más es menos atractiva que la de trabajar menos»<sup>222</sup>.

Para aumentar o forzar el incremento de la producción, el capitalista ha invertido la lógica del trabajo-ingreso, al bajar los salarios, mantener en la pobreza – según la orientación de Pieter de la Cour – a los trabajadores, forzarles, de esta manera, a trabajar y a producir cada vez más cobrando el mismo sueldo. El problema es que el trabajo mal pagado es también trabajo mal hecho. El trabajador que sólo está preocupado por sus ganancias – o en cómo cobrar más trabajando menos – no se compromete con la calidad de su trabajo.

Por eso, Weber defiende su tesis principal de que el trabajo, para estar bien hecho, debe ser un fin en sí mismo, o sea, debe obedecer a una ética de la vocación, «que demanda un largo y arduo proceso educativo»<sup>223</sup>, que es favorecido por una determinada formación religiosa no moralista y que promueve en los individuos una predisposición al trabajo profesional y a los valores morales del lucro.

Contraponiéndose a la perspectiva de la vida confortable defendida por el *tradicionalismo*, el deseo por el lucro, presente principalmente en el nuevo rico – que ha crecido en la cruda y dura escuela de la vida –, inaugura la búsqueda de la eficiencia y eficacia del negocio, o sea, la racionalización de la gestión, del capital y del trabajo.

En suma, la ética de la vocación, que racionaliza los métodos y procesos del trabajo y que encarna el nuevo «espíritu del trabajo moderno», se contrapone, en la modernidad capitalista, a la visión tradicional de la labor como obligación y sufrimiento, como hemos visto en los capítulos anteriores. Y eso sólo fue posible, según Weber, gracias a la emancipación gradual de los nuevos capitalistas de la Iglesia y de la religión

---

<sup>221</sup>Ibíd., p. 23. (La traducción es mía).

<sup>222</sup>Ibíd., p. 24.

<sup>223</sup>Ibíd., p. 25.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

tradicional. En la perspectiva de la tradición católica, el lucro era apenas tolerado, no deseado. Contradiendo la tradición, lo que caracteriza este nuevo espíritu capitalista es exactamente la transformación del lucro en un fin en sí mismo, tomado como una obligación ética y una devoción al trabajo. Así, para éste, el propósito de la vida profesional es trabajar racionalmente, al servicio de una empresa racional, para proveer a la humanidad de bienes materiales<sup>224</sup>.

La dedicación que uno debe tener con su trabajo – tomado responsablemente como la tarea de una vida que atendería a una especie de llamamiento (destino) –, es comprendida por Weber como la vocación (*vocāre* - llamar o atender a una llamada). El sentido de la vocación como un llamamiento al cumplimiento de un deber moral tuvo su origen en la Reforma.

El protestantismo – diferentemente del modo de vida ascético-monástico defendido por el catolicismo como superación de la moral mundana – elevaría la realización de las actividades mundanas seculares al rol de deber moral, o sea, el cumplimiento de las obligaciones diarias sería el único modo aceptable de vida por Dios. Lo que pasa a importar, en este contexto histórico, según José Luis Aranguren, no es la razón abstractamente teórica, sino la concepción práctica aristotélico-tomista del «saber vivir bien o saber moral (prudencia)»<sup>225</sup>.

Sin embargo, Aranguren argumenta que hay, en Lutero, una desproporcionalidad entre la *Voluntad divina*, que es incognoscible, y el esfuerzo humano que intenta cumplirla, pero que sólo puede pecar (*pecaminosidad radical*). En el protestantismo luterano, según Aranguren, «el hombre, caído en el pecado, carece de libertad, no puede sino pecar (el hombre no *comete* pecado, sino que él mismo *es* pecado), está sometido al *servo arbitrio*»<sup>226</sup>. Por eso, para Lutero, según este filósofo español, la profesión y la vida civiles «y su consiguiente ética, son devaluadas frente a lo único que importa, la vida en la fe»<sup>227</sup>. Para Aranguren, Lutero es *moderno* cuando vuelve al mundo, a la vida del hombre en el siglo o mundo (secularización), pero, diferentemente del calvinismo, Lutero también es *medieval*, cuando «niega todo valor religioso a la actividad mundana»<sup>228</sup>. Al

---

<sup>224</sup>Ibíd., p. 32.

<sup>225</sup>ARANGUREN, José Luis L. La ética protestante. En: CAMPS, Victoria (ed.). *Historia de la ética*. Barcelona: Crítica, 1999, p. 498.

<sup>226</sup>Ibíd., pp. 493-494.

<sup>227</sup>Ibíd., p. 493.

<sup>228</sup>Ibíd., p. 498.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

separar la religión de la moral, el luteranismo abrió paso hacia la secularización de la moral.

Según Weber, Lutero consideraba que el modo de vida monástico o contemplativo era egoísta y desprovisto de valor, pues renunciaba a las obligaciones de este mundo. El trabajo, tomado como una vocación honrosa que manifestaba la voluntad divina (divina providencia), al contrario, encarnaba el imperativo del amor fraternal cristiano de trabajar para el otro y al servicio de la comunidad. Por esta razón, Lutero, en su perspectiva humanística de la sociedad como hermandad cristiana, no estaba de acuerdo con los dictámenes del beneficio del individualismo económico precapitalista, y criticaba la usura y la política monopolista que acababan por encarecer los precios de los productos; además de ser totalmente condenable sacar ventaja de otros.

Según Lutero (apud TAWNEY, 1971),

Un hombre no debe decir “venderé mis mercancías tan caras como pueda o estime conveniente”. Porque tu venta no debe ser un trabajo que dependa de tu propio poder o voluntad, sin cualquier ley o límite, como si fueras un Dios, sin obligación con nadie. Pero por ser tu venta un trabajo que realizas para tu prójimo, debe restringirse dentro de esa ley y conciencia para que puedas realizarla sin daño o lesiones para él<sup>229</sup>.

En la perspectiva de la vocación de Lutero, el individuo debería aceptar su profesión como algo proporcionado por Dios – que le fue confiado por éste –, y por eso debería trabajar con esmero como demostración de su amor a Dios. Es lo que defiende Calvino, cuando dice que «si seguimos fielmente nuestro llamamiento divino, recibiremos el consuelo de saber que no existe trabajo insignificante o repugnante que no sea verdaderamente respetado e importante ante los ojos de Dios»<sup>230</sup>. La dedicación al trabajo - como característica de un nuevo ascetismo intramundano y secular de exaltación de la vida laboriosa<sup>231</sup>, diferentemente de lo que predicaba la tradición católica, es, en el protestantismo, no solamente apreciada por el Ser Supremo, sino que asciende al puesto de salvación divina. Para Weber, el protestantismo de Lutero y, principalmente, de Calvino, ha promovido una verdadera revolución y revalorización de la vida mundana y de las actividades seculares<sup>232</sup>.

---

<sup>229</sup>TAWNEY, Richard Henry. *A Religião e o Surgimento do Capitalismo*, pp. 103 y ss. (La traducción es mía).

<sup>230</sup>CALVINO, João. *A Verdadeira Vida Cristã*, p. 77.

<sup>231</sup>ARANGUREN, op. cit., p. 504.

<sup>232</sup>WEBER, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, op. cit., pp. 39 y ss.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

El protestantismo, según dicho autor, no ha creado el capitalismo, sino que colaboró cualitativa y cuantitativamente a la expansión de su espíritu por el mundo, y ayudó al desarrollo de la cultura moderna. No obstante, el puritanismo calvinista, a diferencia del catolicismo, contribuyó al proceso de desencanto del mundo – al poner Dios como el verdadero señor del destino de cada hombre (predestinación) –, y quitó de la Iglesia y de los rituales religiosos el poder mágico de salvar al individuo. Para Weber, «no sólo no había medios mágicos de obtener la Gracia de Dios para aquéllos a quien Él la negara, sino que no existía medio alguno»<sup>233</sup>.

Los intermediarios fueron eliminados y la relación del individuo con Dios pasó a ser directa y solitaria. Esta nueva creencia religiosa alteró el carácter ético de las prácticas diarias de las personas: cabía al individuo tener fe, pura confianza en que era uno de los escogidos de Dios y jamás dudarle, puesto que la duda era una demostración de gracia imperfecta. En sus quehaceres cotidianos, el sujeto debería, por eso, demostrar su vocación de ser elegido, para justificar, así, la necesidad de lucha y dedicación diarias.

El trabajo, como vocación, adquiere un carácter público e impersonal y pasa a ser visto como una demostración de amor fraternal y como instrumento de glorificación a Dios, al servicio del interés de la organización racional de nuestro medio social<sup>234</sup>. La intensa labor sería capaz de disipar las dudas y los sentimientos de ansiedad religiosa.

Según Weber para alcanzar la «*fides efficax*»,

La comunión de los elegidos con su Dios sólo podría suceder y ser entendida en aquello en que y a través de quienes Dios actuase (*operatur*), teniendo éstos consciencia de ello. Es decir, su actuación originada en la fe causada por la gracia de Dios, y esta fe, a su vez, justificándose por la calidad en la acción. (...) El creyente religioso puede garantizar su estado de gracia, bien sintiéndose receptor del Espíritu Santo, o bien instrumento de la voluntad divina. En el primer caso, su vida religiosa tenderá al misticismo y a la emotividad, y en el segundo, a la acción ascética; Lutero está más cerca del primer tipo, mientras Calvino perteneció definitivamente al segundo<sup>235</sup>.

Por eso, el buen cristiano, en la perspectiva calvinista, que buscaba siempre obrar bien - de manera planificada, racionalizada y sistemática - para la glorificación de Dios, podría alcanzar la convicción de su salvación por medio del trabajo. Sólo así el individuo tenía la confianza de que era uno de los elegidos (*possessio salutis*). Para el calvinismo y

---

<sup>233</sup>Ibíd., p. 46. (La traducción es mía).

<sup>234</sup>Ibíd., p. 48.

<sup>235</sup>Ibíd., p. 50.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

su doctrina de la predestinación – a diferencia de la tesis de la gracia defendida por el luteranismo –, la vida orientada racionalmente, alerta e inteligente, podría sobrepujar al estado de naturaleza y elevar el alma del individuo a través del autocontrol racional de las actividades seculares diarias. Los puritanos llegaban incluso a hacer una contabilidad de las prácticas y pruebas diarias, así como del cálculo de su progreso moral, obedeciendo a una racionalización metódica de la conducta ética, controlando sus actos como en una empresa de negocios.

La doctrina pietista también defendía que trabajar según su vocación haría posible alcanzar la *gracia*, y que aquellos elegidos que obtuvieran éxito en su trabajo o negocio habían sido bendecidos por Dios. A su vez, los metodistas, defendían que tomar la conducta como algo sistemático y metódico fomentaría en el individuo lograr la *certitudos salutis*<sup>236</sup>. No obstante, los baptistas sostenían, como principio moral, la negación de los impulsos irracionales, de las pasiones y de los intereses del hombre corriente, ya que tales impulsos perjudicarían la serenidad del alma, necesaria para oír la voz de Dios.

Pese a que podemos encontrar diferencias significativas entre las doctrinas y pensamientos de los diferentes tipos de protestantismo (Pietismo, Metodismo, Calvinismo etc.), lo fundamental en la tesis defendida por Weber en la última parte de su libro es comprender cómo el protestantismo ascético contribuyó a la formación de un clima psicológico y cultural propicio al desarrollo y a la propagación del espíritu capitalista.

Según Weber, la acumulación y la búsqueda de la riqueza – prosperidad –, desde el punto de vista puritano (calvinista), no era penalizada en sí misma. Lo que se condenaba era las tentaciones de la carne y los comportamientos desregulados (el ocio, por ejemplo) que muchas veces la riqueza proporcionaba. Lo verdaderamente reprochable era poner la riqueza material y mundana por encima de la supremacía del reino de los cielos. Así, de acuerdo con la premisa de la predestinación, el camino del individuo era señalado por Dios; si en él se presenta la oportunidad de la riqueza sin perjudicar al prójimo ni al alma, es un deber moral trabajar con dedicación para hacerse rico para Dios, o sea, prestar moralmente cuentas de su riqueza y de sus gastos a Él.

---

<sup>236</sup>Ibíd., p. 64.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Richard Baxter, en su *Christian Directory*, defendía que todo el tiempo debería ser empleado al cumplimiento del deber, y que redimirlo, o sea, utilizarlo de manera eficaz, era condición para la prosperidad<sup>237</sup>.

En este sentido, lo que difiere profundamente el pensamiento protestante de la concepción de los antiguos con relación a la «economía» del tiempo es cómo se interpreta la contemplación. Si para los antiguos griegos, como vimos, la contemplación ociosa era el requisito para que se alcanzara la verdad, para los protestantes, la ociosidad era el comportamiento más censurado moralmente que uno podría tener.

Todo el tiempo disponible se debería aprovechar, según los protestantes, en la glorificación de Dios. Así, trabajar con ahínco, al emplear todo su tiempo en su vocación, era demostrar que se estaba buscando alcanzar el estado de Gracia. El trabajo tenaz y continuo, tanto corporal como espiritual (Baxter), era también visto como una defensa contra las tentaciones de la vida impura. La actividad pasa a ser – diferentemente de la concepción de los antiguos y de los medievales – «una finalidad vital de la existencia, por mandato de Dios». De esta forma, la ética protestante del trabajo transforma su significado: de condena social o necesidad de subsistencia, el trabajo pasa a ser glorificado; aceptar su vocación era aceptar el destino trazado por Dios (Lutero).

Sin embargo, no era cualquier labor que era glorificada. El trabajo temporal o del jornalero no eran considerados importantes. Sólo el trabajo especializado, entendido como vocación personal, que fomenta en el individuo el desarrollo de determinadas habilidades, tiene su valor como prueba del estado de gracia. Así, era importante tener una vocación regular y provechosa para la comunidad – que proporcionara también la rentabilidad del emprendimiento –, definida dentro de la lógica de la división y organización racional del trabajo. Según la interpretación de Weber, «la vida de aquél que no está capacitado para la profesión no tiene la voluntad metódica, sistemática, que demanda imperiosamente la ascetización de la vida en el mundo»<sup>238</sup>.

En este sentido, para dicho autor, si, por un lado, los principios de la vocación ascética fundamentaron, éticamente, la división del trabajo impuesta por la eficiencia capitalista, por otro, la interpretación providencial del lucro justificó las actitudes

---

<sup>237</sup>THOMPSON, *Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial*, op. cit., p. 281.

<sup>238</sup>WEBER, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, op. cit., p. 76.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

gananciosas de los hombres de negocios. Tener éxito en los negocios era una demostración de la gracia divina.

El puritanismo también predicaba el control racional de los gastos y del consumo a favor del ahorro y de la acumulación de capital que, para Weber, representaba el hombre económico moderno. Así, hubo un armonioso enlace entre los principios del ascetismo puritano y del racionalismo económico capitalista. Es como si el puritanismo hubiese preparado el terreno psicológico para el surgimiento pleno de los ideales capitalistas laicos.

Sin embargo, en la medida en que se desarrollaba el capitalismo y su estructura mecanicista, ese nuevo hombre económico – tras el entusiasmo religioso inicial –, desacralizaba la virtud económica convirtiéndola en una actividad utilitarista estrictamente mundana. Lo único que quedó de los principios religiosos en la nueva ética económica burguesa fue la conciencia – o quizás precisamente la percepción de su ausencia – de los ideales del enriquecimiento lícito.

Veremos a continuación, cómo el control y la disciplina del tiempo también contribuyeron al desarrollo del trabajo alienado, o sea, sin sentido humano en el primer momento de la industrialización.

### 3.4 La industrialización y el proceso de «alienación» del trabajo

Para que la sociedad sea feliz y el pueblo tranquilo en las circunstancias más adversas, es necesario que la mayor parte del pueblo sea ignorante y pobre. El conocimiento no apenas amplía como multiplica nuestros deseos (...) Por lo tanto, el bienestar y la felicidad de todo Estado o Reino demandan que el conocimiento de los trabajadores pobres esté confinado a los límites de su ocupación sin que jamás se extienda además de aquello que se relaciona a su misión. (Bernard Mandeville - *Fable of the Bees*)<sup>239</sup>.

Según Eric Hobsbawm, entre 1789 y 1848, el mundo pasaba por una doble revolución, la Revolución Francesa de 1789 y la Revolución Industrial Inglesa, cuya eclosión ocurrió en 1780. Dicha doble revolución, según este historiador marxista, fue la mayor transformación de la historia humana desde los tiempos remotos de la invención de la agricultura, de la escritura y del Estado<sup>240</sup>. Ésta también marca el triunfo de la

---

<sup>239</sup>MANDEVILLE, Bernard. *Fable of the Bees*, apud THOMPSON, Edward P. *Costumes em comum*, p. 15. (La traducción es mía).

<sup>240</sup>HOBSBAWM, Eric J. *A era das revoluções – 1789-1848*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

sociedad burguesa liberal (principalmente en Francia e Inglaterra) y de la industria capitalista.

El siglo XVII fue marcado por un gran periodo de recesión económica y social, desde América, pasando por Europa Occidental, hacia China, que ha influenciado, muy probablemente, según Hobsbawm, tanto las revoluciones sociales/políticas que ocurrieron en ese período (Inglaterra, Francia, Imperio Español, Ucrania), como también el propio desarrollo de la Revolución Industrial y del capitalismo industrial<sup>241</sup>.

Para este autor, la crisis del siglo XVII fue marcada por una profunda contradicción relacionada con el desarrollo del sistema colonialista, que en vez de producir bienes agrícolas y de consumo, se restringió al saqueo. De esta manera,

la producción agrícola de todas las fuentes no se mantuvo al nivel del aumento de la demanda, o de la producción industrial, como atestiguan las diferencias entre los precios industriales y los precios agrícolas, a finales del siglo XVI. Propició que apareciera, entonces, una situación malthusiana, y los horrores demográficos del siglo XVII, con sus consecuencias económicas, ya se preparaban<sup>242</sup>.

Solamente cuando las ganancias con el saqueo de las colonias no se mostraron como una actividad económica lucrativa las actividades de producción de bienes agrícolas (como la caña en el noroeste de Brasil) aparecieron como un buen negocio. En ese momento, se construyeron las condiciones necesarias para el desarrollo de la economía progresista que impulsó la revolución burguesa e industrial en Inglaterra.

El proceso de industrialización es uno de los más importantes símbolos representativos del cambio que ocurrió a partir del siglo XVII de la sociedad feudal hacia las sociedades burguesas. Sin embargo, no se puede resumir este cambio como un acontecimiento puramente tecnológico, ya que se caracterizó, precisamente, por un profundo cambio social y, en concreto, moral. La industrialización y la progresiva utilización de la maquinaria industrial modificaron la relación del sujeto humano con la naturaleza y su trabajo. La lógica del sistema capitalista, como un metabolismo social, promovió la subordinación del trabajo al capital y transformó las relaciones sociales en relaciones de cambios comerciales<sup>243</sup>.

---

<sup>241</sup>HOBSBAWM, Eric J. *En torno a los orígenes de la revolución industrial.*, pp. 71 y ss.

<sup>242</sup>Ibíd., p. 81.

<sup>243</sup>ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*, pp. 21 y ss.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

De esta manera, coincidimos con la conclusión de Edward Palmer Thompson<sup>244</sup>, cuando éste afirma que el proceso de industrialización no se caracterizó solamente por el avance técnico/tecnológico representado por la adopción de la maquinaria fabril, sino más por una reorganización de la propia estructura social, que incluyó una disciplina en torno al tiempo (que adquiere estatus de dinero) y que estableció nuevos papeles sociales (jefe/empleado) para organizar la nueva sociedad burguesa-capitalista. Según Thompson, el capitalismo recreó – enfrentando grandes resistencias por parte de los trabajadores – la naturaleza humana, sus necesidades y su economía política.

Para este historiador, la proliferación de las fábricas modificó, irreversiblemente, el orden natural del tiempo. El reloj se transforma en una especie de metáfora del mundo y de la naturaleza (Newton) bajo la óptica industrial-burguesa<sup>245</sup>. El campesino o artesano independiente se dedicaba a repartir las tareas que muchas veces estaban relacionadas con el tiempo de la naturaleza, por eso no había una clara separación entre el trabajo y la vida. Para Thompson, en el caso del trabajo en los campos y del trabajo artesanal, «las relaciones sociales y el trabajo están entremezclados – la jornada de trabajo se alarga o se contrae de acuerdo con las labores necesarias – y no existe mayor sentido de conflicto entre el trabajo y el 'pasar el tiempo'»<sup>246</sup>.

En consecuencia, la adopción del tiempo medido en las fábricas tenía como principal objetivo crear en la mano de obra (trabajo contratado) una clara distinción entre el tiempo de sus jefes y su propio tiempo. En contraste con el trabajo en los campos, cargado de significados y rituales culturales – como el ejemplo de una cosecha –, esta nueva relación del sujeto con el tiempo del trabajo, en las fábricas, se caracterizaría por la monotonía y la alienación del placer de trabajar.

El control del trabajo, a partir de la administración eficiente del tiempo, tenía también otra importante función, la de sincronizar el trabajo, que es actividad humana, con el funcionamiento de la máquina y las necesidades de producción. El tiempo fabril, como una especie de «reloj moral», buscaría disciplinar el cuerpo y la mente de los trabajadores, para, según los jefes, librar a los trabajadores de la haraganería, embriaguez y vagabundeo. En este sentido, añade Thompson, las máquinas jugaron un importante rol en la organización de los ritmos de vida desarreglados de los trabajadores fabriles<sup>247</sup>. Los

---

<sup>244</sup>THOMPSON, *Costumes em comum*, op. cit.

<sup>245</sup>Ibíd., p. 269.

<sup>246</sup>Ibíd., p. 271.

<sup>247</sup>Ibíd., p. 284.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

mismos deberían dejar sus antiguas costumbres que les hacían perder un tiempo precioso con inutilidades y adoptar como modo de vida el tiempo industrial y el ritmo de la máquina – un tiempo mucho más provechoso –, puesto que tiempo es dinero.<sup>248</sup> De esta forma, según este autor, la ética puritana jugó un rol esencial para condenar la pérdida del tiempo – el ocio y la pereza – como un pecado. Como hemos visto, según la ética ascética/puritana, todo el tiempo del individuo debería ser correctamente empleado para la salvación eterna de su alma.

Otro punto clave del cambio social promovido por la revolución industrial se refiere a la división de las clases sociales que culminaría en una apropiación del conocimiento técnico de los artesanos y trabajadores por parte de los capitalistas. El control social de la nueva clase del proletariado suponía el control de los medios y técnicas de producción de los bienes necesarios para la supervivencia. A medida que avanzaba el capitalismo industrial, el conocimiento artesanal tradicional iba transformándose en las fábricas, en trabajo alienado y desencantado, o sea, en una actividad totalmente ajena a aquél que participaba del proceso de trabajo<sup>249</sup>.

Para Marx, la burguesía no sólo pasó a controlar los medios de producción, sino también la propia estructura política (leyes y gobierno) de la sociedad, así como la distribución geográfica de la población. La burguesía industrial, conforme a dicho pensador, redujo la dignidad personal a un simple valor de cambio, e instituyó, como única forma de libertad humana, la libertad del comercio<sup>250</sup>.

Así, ese control social del conocimiento acabó superando los límites de las fábricas y alimentó el eslogan del progreso social, defendido por la nueva sociedad burguesa bajo la ideología de la racionalización técnica (instrumental) que reorganizó la cultura y la sociedad.

Comprendemos, por eso, que el proceso de racionalización (formal-instrumental) tuvo como objetivo defender una supuesta evolución de la cultura occidental, al intentar reducir a la racionalidad todos los demás aspectos de la vida social, lo que abarcó la tecnificación del trabajo, la burocratización de la vida y de la sociedad, la estandarización

---

<sup>248</sup>Ibíd., p.298.

<sup>249</sup>DECCA, Edgar Salvadori de. *O nascimento das Fábricas*, p. 38-39.

<sup>250</sup>MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *Manifiesto comunista*, p. 27.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

de las relaciones sociales y la inversión del predominio de la lógica de los fines a la lógica de los medios<sup>251</sup>.

La principal dificultad encontrada por esta nueva reorganización racional de la sociedad fue precisamente la de convencer a la población – que no participaba directamente en las ganancias proporcionadas por este nuevo orden político/económico – de comprometerse con el nuevo modo de vida industrial. Por tanto, el éxito de tal emprendimiento dependía de la introducción en la cultura de un rico aparato ideológico que prometía el progreso social, tecnológico y humano – la idea de «moderno». Lo que la inminente sociedad burguesa prometía también de novedoso era la posibilidad de la movilidad social a partir del trabajo laborioso. El problema era el tipo de actividad laboral que esa sociedad ofrecía a las personas, un trabajo como mercancía, mecanicista, rutinario y sin sentido.

Lo que consideramos como trabajo enajenado, que podríamos comprender como una deshumanización del trabajo (o sea, retirar el significado humano de las actividades laborales), promovido por el proceso de industrialización, es la sumisión del sentido del trabajo, como actividad humana, a la lógica de la organización racional de la tarea en torno a la máquina; la sumisión del tiempo, la sumisión del conocimiento, del placer y del sentido, a los movimientos inanimados y artificiales de la máquina, que culmina en la robotización de la subjetividad y de la propia vida humana.

Analizaremos, en el apartado siguiente, como ese espíritu progresista de la lógica de la racionalidad instrumental es representada en las primeras teorías de la Ciencias Administrativas, principalmente en la obra maestra de aquel que es considerado su padre moderno, Frederick Winslow Taylor, como también en el pensamiento de uno de los primeros grandes industriales norteamericanos, Henry Ford.

### 3.4.1 La perspectiva mecanicista y racionalista de Administración: la ética del *homo economicus*

El principal propósito de la administración debería consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado. (FREDERICK TAYLOR)<sup>252</sup>.

---

<sup>251</sup>THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. En: *RAP* — Rio de Janeiro 43(4):897-918, JUL./AGO. 2009. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n4/v43n4a07.pdf>>. [Consulta: 02 de octubre de 2012].

<sup>252</sup>TAYLOR, Frederick W. *Principios de Administración Científica*, p. 19.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

A finales del siglo XIX e inicio del siglo XX en los EEUU, un ingeniero mecánico llamado Frederick Winslow Taylor demostró, por primera vez, interés científico en el estudio racional del trabajo. Éste tenía como principal propósito el perfeccionamiento racional de los movimientos del cuerpo humano con el objetivo de mejorar la eficacia y rendimiento de cada trabajador. Es importante destacar que Taylor nació en una rica familia *quaker*, y tuvo una educación protestante tradicional, o sea, como hemos visto, propensa al racionalismo y al metodismo.

En la introducción a su más importante libro *Principios de Administración Científica*, publicado en 1911, dicho autor expresa toda su preocupación por la pérdida de rendimiento de los trabajadores de la industria norteamericana – que era, según él, lo que estaba comprometiendo el desarrollo de los EEUU –, que se atribuía a la mala dirección y organización del trabajo debido a la incompetencia e incapacidad tanto de los trabajadores como también, y principalmente, de los administradores que utilizaban métodos tradicionales de gestión del trabajo basados en la «iniciativa e incentivo». Este método, en resumen, consistía en dejar la organización del trabajo a cargo de los propios trabajadores (iniciativa) y de gratificarles proporcionalmente a la producción alcanzada (incentivo).

Sin embargo, para Taylor, los trabajadores no tenían la capacidad intelectual/racional de comprender la complejidad de su trabajo, ni de buscar solos la mejor manera de ejecutarlo, por eso deberían ser disciplinados y estar bajo la supervisión (vigilancia) de alguien más competente, un conocedor de la ciencia del trabajo, denominado capataz funcional. Por eso, los principios de la Administración Científica defendían la separación entre el *trabajo concepción* - a cargo de los especialistas del servicio de preparación del trabajo<sup>253</sup>; y el *trabajo ejecución*, realizado por los trabajadores. Sin duda es una dicotomía casi aristotélica y jerárquica entre mente y cuerpo.

El padre de la Administración moderna defendía que la máxima prosperidad debería ser un objetivo común tanto para los empleados como para los jefes, o sea, según la perspectiva de la administración científica,

(...) los verdaderos intereses son idénticos, la prosperidad del jefe no puede existir durante un largo periodo de años a menos que vaya acompañada de la

---

<sup>253</sup>En esos departamentos eran confeccionados dibujos e instrucciones, para los obreros, describiendo paso a paso cómo el trabajo debería ser ejecutado.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible dar al obrero lo que más desea - altos salarios - y al jefe lo que más busca: mano de obra barata<sup>254</sup>.

Sin embargo, esos objetivos únicamente serían alcanzados a partir de una administración científica del trabajo, la cual facilitaría que cada trabajador se desarrollara hasta su máxima eficiencia laboral (cuando rinde su mayor producción diaria), y eso sólo ocurriría si el trabajador estuviese desempeñando siempre actividades apropiadas a su capacidad natural<sup>255</sup>. Así, para Taylor, la mayor prosperidad, tanto para el obrero como para el jefe, dependía de la eficiencia con la que se utilizara – de manera combinada, racional y productiva – el esfuerzo humano, la materia prima y los costes del capital.

Como hemos visto en los apartados anteriores, uno de los principales problemas enfrentados por el capitalismo industrial fue el de difundir entre los trabajadores el ritmo, el hábito y la cultura del trabajo industrial. Para Taylor, eso significaba que

el obrero en lugar de emplear todo su esfuerzo en producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hace deliberadamente lo menos que puede: en muchos casos no más de un tercio a una mitad de un trabajo diario conscientemente ejecutado<sup>256</sup>.

Pero, ¿por qué eso ocurriría? ¿Por qué existe la lentitud en el trabajo, la simulación del mismo, la holgazanería deliberada? Según el padre de la Administración moderna, eso se da por tres causas principales:

Primero: una creencia que existiría entre los obreros de que el incremento del trabajo individual acarrearía el despido de otros obreros. Ese sofisma, demuestra Taylor, no tiene fundamento económico (micro económico), ya que el aumento de la producción a bajo coste tiende a incrementar el consumo, que a su vez haría aumentar la producción, demandando nuevas contrataciones. Tal hecho, según él, podría ser combatido a través de la educación de los obreros y ciudadanos<sup>257</sup>.

Segundo: el desconocimiento de los jefes del trabajo y de las estrategias de simulación de sus obreros. Aquí encontramos una de las tesis centrales del pensamiento taylorista, la consideración de la supuesta naturaleza humana perezosa, o sea, la concepción según la cual la holgazanería sería innata a la especie humana. Para Taylor, los obreros tenían, por naturaleza, una tendencia a trabajar despacio, sin ganas, por eso,

---

<sup>254</sup>TAYLOR, op. cit., p. 20.

<sup>255</sup>Ibíd., p. 19.

<sup>256</sup>Ibíd., p. 23.

<sup>257</sup>Ibíd., pp. 25 – 27.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

de manera sistemática tienden a simular el trabajo, haciendo siempre menos de lo que pueden. Por eso, los métodos antiguos de control del trabajo son ineficientes, pues permiten la manifestación de la indolencia natural de los seres humanos en el trabajo<sup>258</sup>.

Tercero: los métodos empíricos e ineficaces para administrar el trabajo, que permiten el desperdicio del esfuerzo humano al no eliminar los movimientos innecesarios, lentos e ineficaces de los obreros. Contra el método empírico, Taylor propuso el método científico del control racional de los movimientos y de los tiempos de trabajo<sup>259</sup>. El problema de la Administración es, precisamente, para dicho autor, causado por la subjetividad y por los intereses individuales de los trabajadores, que muchas veces chocan con los intereses de la producción. La pérdida del potencial de producción ocurre esencialmente porque, además de no encontrarse en la práctica de los obreros «la buena voluntad» para desempeñar su trabajo, tampoco conocen la mejor manera de ejecutar sus propias tareas diarias. La solución encontrada por ese ingeniero fue retirar de los obreros el control de su trabajo.

La Administración Científica propuso, así, la construcción de un método de estudio científico del trabajo, que consistía básicamente en descomponer una actividad, fragmentar una determinada tarea en sus movimientos elementales y cronometrar el tiempo necesario para hacer cada movimiento. El estudio de los desplazamientos y de los tiempos, que está a cargo de la alta administración, ayudaría a determinar los movimientos más eficaces para cada tarea, descartando los innecesarios, falsos, lentos e inútiles. Como sólo quedarían los más rápidos y mejores, Taylor presupuso que además de proporcionar un incremento del rendimiento y de la producción de cada obrero, también se eliminaría la fatiga, volviéndose el trabajo menos penoso. El paso siguiente sería seleccionar los trabajadores más aptos para cada actividad, entrenarlos y supervisarlos en la ejecución de sus tareas.

El trabajo «desantropomorfizado» queda así reducido a movimientos automáticos y el hombre se transforma en un autómatas. Por eso la crítica de Charles Chaplin, en su película *Tiempos Modernos*, al taylorismo y a la producción en línea de Henry Ford<sup>260</sup>,

---

<sup>258</sup>Ibíd., pp. 27 – 33.

<sup>259</sup>Ibíd., p. 33.

<sup>260</sup>Se denominará *fordismo* a la organización del trabajo y al modelo económico propuesto por Henry Ford.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

que demuestra simbólicamente como el hombre es incorporado a la máquina y transformado en una pieza de su engranaje.

Sorprende que el propio Taylor asumiera que el obrero ideal debería tener una contextura mental semejante a la de un buey, ya que la inteligencia es inapropiada para tareas monótonas y automáticas<sup>261</sup>. Sin embargo, según él, la organización racional y metódica del trabajo es una característica del trabajo moderno y no es exclusividad del industrial. Tal como un cirujano hace, el obrero debería, además de apropiarse del conocimiento necesario para ejercer su trabajo, contribuir a perfeccionarlo. Y contra todas las críticas que se podrían realizar a la mecanización del trabajo, Taylor defendía que

Lo que realmente sucede es que, con la ayuda de la ciencia, que invariablemente se desarrolla, y a través de las instrucciones de sus instructores, a cada obrero de una capacidad intelectual dada se lo capacita para realizar una clase de trabajo mucho más superior, más interesante, y por último más perfeccionador y más provechoso que el que era capaz de hacer anteriormente<sup>262</sup>.

Sin embargo, es importante resaltar que, bajo los principios científicos de la vigilancia, de la estandarización de todas las herramientas y movimientos y, principalmente, de la «excepción» – que crea una jerarquía casi militar de comando en el taller – el obrero queda prácticamente excluido de cualquier reflexión con relación a su propia actividad, sin, muchas veces, la mínima posibilidad – debido a su estatus social – de hablar o de ser escuchado. La masificación y la mecanización del trabajo produjeron un sujeto no solamente alienado del propio trabajo, sino también alienado de su condición social y de su poder político.

El control racional y el incremento del ritmo de la actividad laboral, tal como propone la Administración Científica, es lo que inaugurarán una nueva ética en las relaciones de trabajo y de su gestión. La relación entre el sujeto y su trabajo, según el modelo taylorista/fordista, no pasa de un compromiso con la ejecución y el cumplimiento de una tarea en un determinado tiempo como condición para recibir una recompensa – en este caso el propio sueldo – según la lógica del modelo de «condicionamiento operante» skinneriano.

El quehacer en su labor no significa nada en sí mismo para el individuo; lo que tiene realmente significado es su resultado, el estímulo posterior de la recompensa

---

<sup>261</sup>TAYLOR, op. cit., p. 64.

<sup>262</sup>Ibíd., p. 126.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

financiera. Prácticamente, el único compromiso moral que el trabajador asume en su trabajo, en la interpretación de Taylor, es con su sueldo, que debe, por ese motivo, estar relacionado directamente a su rendimiento. Así, según éste, la psicología de la motivación del obrero obedece a la lógica económica (porque, segundo Taylor, «todos nosotros somos niños grandes»), por eso es fundamental que

(...) cuando a los obreros se les asigna diariamente una tarea que exige un alto promedio de velocidad, es absolutamente necesario que se les asegure la tarifa máxima cada vez que tengan éxito. Esto implica no sólo fijar para cada obrero su tarea diaria, sino también pagarle un alto estipendio o premio, cada vez que consigue realizar su tarea en el tiempo fijado<sup>263</sup>.

Así, para dicho autor, el salario justo es la forma de compensar un trabajo hecho con esmero. Eso haría que el trabajador se comprometiera con su trabajo y con los objetivos de la producción. Como veremos, Henry Ford también defiende este mismo principio básico.

Para Ford, el trabajo es un dogma de la propia naturaleza y, por eso, para conseguir lograr nuestros objetivos, debemos trabajar con insistencia y precisión, y cuanto más trabajemos, más lejos llegaremos<sup>264</sup>. Para tener éxito en su labor, el individuo debe separar y diferenciar el tiempo del trabajo del tiempo del ocio, y tener como único objetivo, cuando esté trabajando, el cumplimiento de su deber al pie de la letra para recibir una buena paga.<sup>265</sup> La sociedad debe siempre buscar el progreso, que sólo es alcanzado con la libertad y la organización racional del trabajo y de la sociedad. Para él,

Las funciones básicas de la vida son la agricultura, la manufactura y el transporte. Sin ellas, es imposible la vida en sociedad. Plantar, hacer y cargar son cosas tan antiguas como las necesidades humanas, y a pesar de esto tan modernas como lo que más lo sea. Constituyen la esencia de la vida *physica*. Cuando estos elementos desaparecen, acaba la vida colectiva<sup>266</sup>.

Según Ford, el principio económico y moral que sostiene la sociedad es el trabajo libre y remunerado. Es el trabajo lo que garantiza la salud, la riqueza y la felicidad; el trabajo es la mejor de las bendiciones y de las justicias sociales. Cada individuo tiene el derecho moral de reclamar el fruto de su actividad laboral y garantizar su propiedad. Es por eso, que según él, el bolchevismo ha fracasado porque cada individuo solo puede

---

<sup>263</sup>Ibíd., p. 120.

<sup>264</sup>FORD, op. cit., p. 8.

<sup>265</sup>Ibíd., p. 124.

<sup>266</sup>Ibíd., p. 12.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

reclamar a la sociedad lo que él ha contribuido proporcionalmente a ella; por eso no se puede defender una libertad igualitaria a todos – lo que llevaría a la sociedad a la decadencia<sup>267</sup>.

Su principal propósito ha sido el de simplificar la producción aplicando una teoría a cada producto – que debería eliminar las partes superfluas, el desperdicio de material y el dispendio de energía inútil – para reducir los costes de fabricación y viabilizar un método de producción en escala industrial del producto. Para eso, sería necesario, además de una gran inversión en maquinaria, una reorganización racional del trabajo.

Partiendo de la lógica de racionalización del trabajo y sumando la instrumentalización de los sueldos, Henry Ford, en 1914, introdujo la política de la jornada de trabajo de ocho horas, abonando un incentivo de cinco dólares diarios, en su cadena automática de montaje. Cinco dólares por día era, en esa época, el mayor salario pagado a un obrero en los EEUU y era, sin duda, un atractivo seductor para muchos trabajadores, principalmente para los inmigrantes. Sin embargo, no todos los obreros lograban recibir los cinco dólares (y posteriormente los seis dólares), ya que para llegar a ese sueldo, el trabajador debería abrazar toda una nueva lógica disciplinar que comprobaba su buena conducta y su autorresponsabilidad – tanto dentro como fuera del taller – así como la dedicación de su tiempo ocioso y de su dinero a la familia, sin olvidar la importancia de su abstinencia del alcohol. Según Ford, el operario y su hogar deberían demostrar un alto grado de aseo y dignidad, en suma, demostrar llevar una vida ordenada<sup>268</sup>. El trabajador debería comprender que su salario no era sólo para él, sino para proporcionar a su familia el bienestar y la instrucción necesaria de sus hijos<sup>269</sup>.

Por eso, este autor implantó un servicio social (llamado de Departamento de Provisión Social) para averiguar y controlar la vida de los trabajadores, incluso en sus casas, para determinar a cuáles de ellos se les pagaría el incentivo y también para evitar que, con más dinero, el trabajador hiciera también más tonterías.

Según David Harvey, Ford necesitaba asegurarse de que

el “nuevo hombre” de producción en masa tenía el tipo de integridad moral, de vida familiar, de capacidad de consumo prudente (o sea, no alcohólico) y “racional” para responder a las necesidades y expectativas de la corporación. La experiencia no duró mucho tiempo, pero su propia existencia fue una señal premonitrice de los profundos problemas sociales, psicológicos y políticos que el fordismo traería<sup>270</sup>.

---

<sup>267</sup>Ibíd., pp. 15 -17.

<sup>268</sup>Ibíd., p. 171.

<sup>269</sup>Ibíd., p. 161.

<sup>270</sup>HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*, p. 122.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Así, a diferencia de Taylor, Ford concentraba sus esfuerzos en el desarrollo de métodos de organización del trabajo que viabilizaran no sólo la producción en masa, sino también el consumo masivo, teniendo en cuenta a una sociedad democrática y populista<sup>271</sup>. El objetivo era bajar los costes de la producción para hacer un automóvil de un tipo universal, duradero, de funcionamiento simple y accesible a una multitud de interesados<sup>272</sup>.

La principal contribución de Ford fue el desarrollo de la lógica en la cadena de montaje (producción en línea) – que llevó a los principios tayloristas al más alto grado de aplicación –, en la que a cada trabajador se le atribuía una actividad y un sitio específicos en el taller. El trabajo era tan repetitivo y especializado que muchas veces se restringía al pie o a la mano del cuerpo del trabajador. Ford, sin embargo, no estaba de acuerdo con las críticas que le hacían y que aseguraban que el trabajo en la cadena de montaje era alienante e inhumano, y defendía su tesis de que a la mayoría de las personas no les gusta pensar y prefieren, por lo tanto, el trabajo repetitivo. A sus críticos respondió que:

Hasta hoy no pude convencerme de que el trabajo que se repite sea perjudicial para los hombres. Esos a quien llamo “expertos de salón” me aseguran que el trabajo repetitivo inutiliza cuerpo y alma. Mis investigaciones, sin embargo, no parecen corroborarlo. Hubo en nuestro taller un trabajador que se pasaba el día haciendo una pequeña presión sobre un freno de pedal. Pensó que aquel movimiento demasiado uniforme desarrollaba el cuerpo de un solo lado; aunque el examen médico no lo comprobase, se le designó un nuevo tipo de trabajo que pusiera en movimiento otro grupo de músculos. Después de algunas semanas el trabajador pidió ser incorporado a su antiguo puesto. Aunque se afirme mucho la creencia de que la repetición de un mismo juego de movimientos durante ocho horas diarias pueda provocar anomalías físicas, no podemos comprobarlo hasta ahora en un solo caso<sup>273</sup>.

El bienestar en el trabajo – que era, según Ford una necesidad para la motivación de los trabajadores, así como también para su compromiso con la producción – se resumía a la organización higiénica del taller, a los salarios justos y a la política de la meritocracia.

---

<sup>271</sup>Ibíd., p. 121.

<sup>272</sup>FORD, op. cit., p. 93.

<sup>273</sup>Ibíd., pp. 141-142. (La traducción es mía). Hoy en día son muy conocidas las enfermedades osteomusculares causadas por actividades que requieren repetición, fuerza y posturas disfuncionales por períodos prolongados de tiempo. Para más información, consultar la cartilla del Ministerio de la Salud de Brasil en: <[http://www.saude.es.gov.br/download/crst/O\\_que\\_sao\\_DORT.pdf](http://www.saude.es.gov.br/download/crst/O_que_sao_DORT.pdf)>. [Consulta: 02 de enero de 2013].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Es importante también destacar que el control disciplinario sobre el trabajo superó en este autor las fronteras del taller y del trabajo, y observaba el control del propio individuo, de la familia, del ciudadano y del consumidor. Los trabajadores pasaron también a ser vistos como consumidores de los productos de masa que ellos propios fabricaban y, para eso, deberían – además de disponer de tiempo para el ocio – saber cómo gastar su dinero de manera eficaz<sup>274</sup>.

El Fordismo, por tanto, no se puede resumir a un sistema estratégico y racional de producción, como fue el taylorismo, sino que se debe considerar más como una propaganda de un nuevo modo de vida americano, un estilo de vida racional – en el que el dinero es el gran juez del éxito personal –, basado en la ideología del *american way of life*. Tal hecho explica gran parte del éxito del fordismo en los EEUU, como también en Europa y en la América Latina en los años posteriores a la segunda guerra, y en consecuencia, la proliferación de políticas gubernamentales – de base económica keynesiana – de promoción del bienestar y del control social que permitieron la creación de mercados consumidores mundiales de los productos estandarizados hechos para las masas.

La perspectiva ética del *homo œconomicus*, del hombre individualista y ávido de riquezas, que defiende la tesis reduccionista de que todo el comportamiento racional humano tiene como motivación moral principal y única finalidad (*télos*) la búsqueda del dinero y de la satisfacción por el consumo, demuestra el carácter utilitarista y unidimensional – término propuesto por Herbert Marcuse – de las teorías taylorista y fordista.

Como hemos visto, tanto para Taylor como para Ford, la única motivación que el individuo encuentra en su trabajo es la posibilidad de ganar el dinero necesario para su subsistencia, puesto que la actividad laboral en sí misma no tiene ningún significado. Tampoco hay posibilidad, en las relaciones personales en el modelo de oficina mecanicista, del sujeto buscar el reconocimiento necesario para la construcción de su identidad.

Ese *ethos* del hombre económico, fruto de las teorías económicas utilitaristas de los siglos XVIII y XIX de Jeremy Bentham, David Ricardo y John Stuart Mill – que concebían al ser humano como un animal complejo dotado de deseos y voluntades hedonistas –, defendía que el individuo era autoguiado por la maximización de sus

---

<sup>274</sup>HARVEY, op. cit., p. 122.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

intereses individuales<sup>275</sup>. Esto es muy diferente de lo que defendió Adam Smith, al menos en su libro *Teoría de los Sentimientos Morales*,

(...) el hombre, según los estoicos, no debe considerarse por separado y sin relación, sino un ciudadano del mundo, un miembro de la gran comunidad de la naturaleza y en el interés de esa gran comunidad debe en todo momento estar dispuesto a su mezquino egoísmo<sup>276</sup>.

Pese a las innumerables críticas en torno a ese reduccionismo económico y egoísta del ser humano, esta ha sido la ideología que prevaleció en la cultura y en las políticas de gestión de muchas empresas modernas.

Así, en esa perspectiva, la libertad individual queda aprisionada a la lógica del mercado. La tecnificación del trabajo y la sumisión moral del hombre a la máquina y al lucro es maquillada por la ideología de que el trabajo arduo y esmerado será debidamente reconocido y recompensado a partir de los planes de incentivo salarial.

Por eso, tanto Taylor como Ford no conseguían comprender o encontrar justificaciones para el conflicto que muchas veces existía entre los trabajadores y los jefes. Según ellos, debería, en lugar del conflicto, existir un compromiso moral con la producción, ya que – al menos teóricamente – mayor producción rendiría mayor lucro y mayor lucro, a su vez, mayores salarios. El problema es que hay muchas otras cosas involucradas en la motivación humana – como veremos en los próximos capítulos – que superan la lógica del dinero.

La reducción del sujeto humano a su cuerpo y su motivación a sus ganancias financieras determinará todo un modelo formal de gestión de personal – basado en la vigilancia, en el control racional estandarizado y en la eliminación de la autonomía del trabajador – que es, sin duda, vigente en la mayoría de las organizaciones hasta hoy. La eliminación de la subjetividad y del sentido del trabajo, promovidos por las teorías administrativas mecanicistas y formalistas, contribuyó a la interpretación moderna del trabajo como una necesidad inevitable vinculada a la subsistencia y no a la autorrealización.

Es importante también destacar que fue la administración científica racional la que desarrolló los fundamentos y principios de la organización formal de la empresa, que corresponde a la planificación lógica y estandarizada de todos los procesos y de todos los

---

<sup>275</sup>SEN, Amartya. *Sobre ética e economía*.

<sup>276</sup>SMITH, Adam. *The theory of moral sentiments* apud SEN, op. cit., pp. 38-39.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

flujos de trabajo. La organización formal es una especie de superestructura que condiciona y controla desde la manera como una determinada tarea debe ser hecha hasta las relaciones de poder y mando dentro de la empresa.

Henri Fayol, por ejemplo, en Francia – en la misma época de Taylor – describió lo que él consideraba como las funciones básicas de la Administración – planificación, organización, coordinación y control de los procesos organizacionales. A diferencia de Taylor, que buscaba la eficiencia a partir del control del trabajo, Fayol buscaba la eficacia a partir del control de los procesos gerenciales, o sea, de los procesos de poder y mando<sup>277</sup>.

Lo que es importante para nuestra reflexión ética con respecto a la gestión de las personas en las empresas – que es lo que pretendemos llevar a cabo en nuestra investigación – es discutir si es posible la existencia de una ética empresarial, o una empresa ética, a partir del modelo de la organización formal mecanicista. En ésta, los individuos pierden su autonomía y también la posibilidad de responsabilizarse de su trabajo, son pasivos y sumisos, además de obligados a obedecer órdenes y procesos ya previamente estructurados. Son como niños en un ambiente que incentiva una personalidad adulta inmadura<sup>278</sup>. ¿Cómo se puede, entonces, conseguir que estos trabajadores asuman cualquier compromiso ético, ya que la ética exige la autonomía del sujeto?

La obediencia a las reglas – por temor a una punición –, así como el comportamiento orientado por auto intereses – típico del homo economicus –, conforme a la teoría ética del psicólogo estadounidense Lawrence Kohlberg, manifiesta el nivel preconvencional o heterónomo del comportamiento moral. Es el mismo principio que encontramos en la teoría kantiana de la moral, ya que la buena voluntad, para Kant, presupone la autonomía para construir las leyes de la sociedad.

En cualquier caso, los trabajadores de Taylor y de Ford sólo tenían compromisos con sus propios sueldos y jamás con sus jefes o empresas. Por tanto, una empresa que adopta ese modelo formal y racional de gestión tendrá muchas dificultades en llevar a cabo un proyecto ético o de responsabilidad empresarial, a menos que simplemente ella transforme instrumentalmente la ética en una más de las exigencias o procesos de su dimensión formal. Como sabemos, desde el punto de vista de la Filosofía Moral, esta instrumentalización de la ética mermaría cualquier posibilidad de fundamentar teóricamente un modelo de ética empresarial.

---

<sup>277</sup>WAGNER III; HOLLENBECK, op. cit., pp. 11-13.

<sup>278</sup>ARGYRIS, Chris. *Personalidade e Organização*, p. 72 y ss.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Contemporáneamente, diversos teóricos presentarán otra perspectiva para la gestión del trabajo que defenderá la tesis de la importancia del trabajo como fuente de significado vital, de identidad y de salud para las personas. Veremos cómo nacen, en el seno de las Ciencias Administrativas, esas nuevas teorías y si éstas son más apropiadas para fundamentar la ética de la empresa, así como una gestión sostenible de las propias personas.

### 3.5 Trabajo y subjetividad en la empresa contemporánea: la ética del «colaborador capaz»

Principal defecto de los hombres activos. A los activos les falta habitualmente la actividad superior: me refiero a la individual. Son activos como funcionarios, comerciantes, eruditos, es decir, como seres genéricos, pero no como personas singulares y únicas enteramente determinadas; en este respecto son holgazanes. La desgracia de los activos es que su actividad es casi siempre un poco irracional. No cabe, por ejemplo, preguntarse ante el banquero amasador de dinero por el fin de su incesante actividad: es irracional. Los activos ruedan como rueda la piedra, conforme a la estupidez de la mecánica. Como en todas las épocas, así también hoy en día todos los hombres se dividen en esclavos y libres; pues quien no tiene para sí dos tercios de su día es un esclavo, sea por lo demás lo que quiera, político, comerciante, funcionario, erudito. (FRIEDRICH NIETZSCHE)<sup>279</sup>.

En este capítulo pretendemos mostrar cómo el nuevo contexto de las organizaciones del siglo XXI obligó a los gestores y teóricos del *management* a repensar el papel de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización y el éxito, e incluso la supervivencia de las mismas organizaciones. De sencillas piezas del engranaje organizacional, las personas pasaron a ser, al menos en el discurso académico de las ciencias administrativas, la principal diferencia o ventaja competitiva de las empresas contemporáneas<sup>280</sup>.

En este sentido, defenderemos que, gracias a estas transformaciones en el contexto económico-tecnológico y competitivo de las organizaciones capitalistas, el trabajo está adquiriendo un nuevo sentido ético para el trabajador. Es en esta búsqueda del significado del trabajo, así como trabajos con más sentido, donde viene al caso retomar el debate

---

<sup>279</sup>NIETZSCHE, Friedrich. *Humano demasiado Humano. Un libro para espíritus libres*. Vol. I, p. 179 (283).

<sup>280</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.*; KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI.*; STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.*

sobre la importancia de buscar de forma activa la autorrealización en éste, diferenciándose, pues, de las formas pasivas de vivir en las épocas anteriores<sup>281</sup>.

Es evidente que tal hecho implica profundos cambios en la gestión del personal, que van desde una imprescindible reorganización del trabajo hasta la institucionalización de políticas de gestión más participativas, así como de culturas y ambientes dentro de empresas más saludables<sup>282</sup>. Por tanto, podemos vislumbrar que nos encontramos ante un nuevo perfil de trabajador que deriva de la vieja concepción de obrero de fábrica de la era industrial. En este sentido, el empleo está destinado en esta época al *colaborador capaz*.

### 3.5.1 El capital humano y la importancia de la gestión ética de personal

¿Cuándo un trabajo es significativo? Siempre que nos permita proporcionar placer o aminorar el sufrimiento de los otros. Aunque nos enseñen a pensar que somos egoístas, el deseo de aportar significado a nuestro trabajo es una parte innata e inflexible de nuestra composición, así como nuestro apetito por el estatus o el dinero (ALAIN DE BOTTON)<sup>283</sup>.

Vimos, en los capítulos anteriores, como el contexto social, económico y político aportó significados propios al trabajo a través de las diferentes épocas por las que las sociedades occidentales atravesaron. En cualquier caso, lo que realmente es interesante observar en la contemporaneidad, en el contexto actual de desarrollo y crisis en las sociedades capitalistas democráticas avanzadas, es la indisoluble contradicción entre la invención y el prestigio de la subjetividad y la búsqueda nomotética del control instrumental del ser humano<sup>284</sup>.

Si, por un lado, dentro de una inspiración romántica e iluminista, en el plano social y político, encontramos la defensa de la singularidad del individuo y de su inapelable libertad y autodeterminación; por otro, podemos advertir que en la materialización de este ideal en aquello que es más representativo del capitalismo – la empresa capitalista –, hallamos la pretensión estratégica del control y la alienación, tanto de la libertad de acción y expresión como de la propia consciencia de los trabajadores<sup>285</sup>. De ahí que, bajo un análisis más crítico de la sociedad, construido a partir de esta contradicción, podamos

---

<sup>281</sup>ELSTER, Jon. Auto-realização no trabalho e na política: a concepção Marxista da boa vida. En: *Lua Nova, Revista de Cultura e Política*. São Paulo, n. 25, Apr. 1992. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451992000100004>>. [Consulta: 10 de enero de 2013].

<sup>282</sup>TAMAYO, Álvaro (org.). *Cultura e saúde nas organizações*.

<sup>283</sup>BOTTON, Alain. *Os prazeres e desprazeres do trabalho: reflexões sobre a beleza e o horror do ambiente de trabalho modernos*, p. 78.

<sup>284</sup>FIGUEIREDO, Luís Cláudio Mendonça. *Matrizes do pensamento psicológico*.

<sup>285</sup>ANTUNES, *Os Sentidos do Trabalho*, op. cit.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

entender que hoy no basta con la mano de obra en sí, en esa visión del trabajador como fuerza de trabajo, como defendía Frederick Taylor a comienzos del siglo pasado, sino que hace falta también «capturar su subjetividad»<sup>286</sup>, detentar su alma y su consciencia.

Es evidente que la realidad de las organizaciones, en el contexto actual, es bastante diferente de lo que encontrábamos en los orígenes de la Administración Científica. En este sentido, las estrategias de gestión de las personas reflejan bien esta transformación.

Las empresas, en la época conocida como *Capitalismo Industrial*, se encontraban en un contexto socioeconómico de relativa estabilidad y poca competencia, éstas eran limitadas por el espacio y el tiempo<sup>287</sup>. El trabajo, para la mayoría de los trabajadores, era de naturaleza física, a diferencia del trabajo intelectual que era responsabilidad apenas de los gestores.

El trabajador era literalmente una máquina «no pensante», que realizaba movimientos mecánicamente coordinados dentro de la lógica de la cadena de montaje y de la racionalidad instrumental. En el día a día de la fábrica, ni había espacio para la creatividad, ni tampoco para la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización.

En la época industrial, el trabajador es un mero *animal laborans*, dominado por la necesidad inmediata de subsistir, desprovisto de su propia consciencia, de su humanidad, de su acción política. En otras palabras, un objeto entre objetos, un trabajador-consumidor subyugado por la violencia de la lógica de producción, del consumo y de la vida tecnificada y masificada que, a la vez que éste produce objetos para consumo y los consume, es él mismo, trabajador-consumidor-objeto, consumido. Dicho trabajador no es libre, sino que es una cosa, una propiedad privada de otra persona, propiedad del capital.

Para Herbert Marcuse,

(...) en la sociedad industrial avanzada, en la que el aparato técnico de producción y distribución (con un sector cada vez mayor de automatización) funciona, no como la suma total de meros instrumentos que pueden ser aislados de sus efectos sociales y políticos, sino más bien como un sistema que determina a priori el producto del aparato, tanto como las operaciones realizadas para servirlo y extenderlo. En esta sociedad, el aparato productivo tiende a hacerse totalitario en el grado que determina, no sólo las ocupaciones, aptitudes y actitudes socialmente necesarias, sino también las necesidades y aspiraciones individuales. De este modo borra la oposición entre la existencia

---

<sup>286</sup>ALVES, Giovanni. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*.

<sup>287</sup>KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*, pp. 22-23.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

privada y pública, entre las necesidades individuales y sociales. La tecnología sirve para instituir formas de control social y de cohesión social más efectivas y más agradables<sup>288</sup>.

Como discutimos en el capítulo anterior, la gestión de personal en los siglos XIX y XX tenía, por tanto, como principal característica y objetivo no solamente el control y la regulación de la subjetividad de los trabajadores, a partir de la cadena de montaje mecanizada y de la socialización del trabajador para las condiciones de producción capitalista<sup>289</sup>, sino también la propia anulación de esta subjetividad, así como la alienación de la consciencia del trabajador como agente de transformación sociopolítico.

Esta organización racional e inhumana del trabajo perjudica la libre estructura mental del propio trabajador, la despoja sus deseos y lo somete a la lógica de la voluntad del otro, lo que genera un sufrimiento enfermizo, y desencadena trastornos psíquicos y somáticos<sup>290</sup>.

No obstante, es a finales del siglo XX y comienzos del XXI cuando el contexto industrial parece comportar importantes cambios. La búsqueda de la superación de las sucesivas crisis generadas por el modelo de producción de acumulación fordista resultó en el desarrollo de nuevas estrategias en la organización del trabajo y su producción. Salimos de los cánones de estabilidad y acumulación que impulsaron el desarrollo de las grandes organizaciones burocráticas hacia una lógica de la flexibilidad y adelgazamiento de los niveles jerárquicos y del propio sistema: hechos que hicieron posible la creación de empresas más ágiles y adaptables. El ambiente actual, tal como señala Castells, muestra que

(...) el propio capitalismo pasa por un proceso de profunda reestructuración caracterizado por una mayor flexibilidad de gestión; descentralización de las empresas y su organización en redes tanto internamente como en sus relaciones con otras empresas; considerable consolidación del capital vis a vis con el trabajo, con el declive concomitante de la influencia de los movimientos de los trabajadores; individualización y diversificación cada vez mayor en las relaciones laborales; incorporación masiva de las mujeres como mano de obra remunerada, generalmente en condiciones de discriminación; intervención estatal para desregular los mercados de forma selectiva y deshacer el estado de bienestar social con diferentes intensidades y orientaciones, dependiendo de las fuerzas e instituciones políticas de cada sociedad; aumento de la competencia económica global en un contexto de progresiva diferenciación de los escenarios geográficos y culturales para la acumulación y la gestión del capital<sup>291</sup>.

---

<sup>288</sup>MARCUSE, Herbert. *El hombre unidimensional*, pp. 25-26.

<sup>289</sup>HARVEY, op. cit., p. 119

<sup>290</sup>LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*.

<sup>291</sup>CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*. V.1, pp. 21-22. (La traducción es mía).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Según Jean Lojkine, esta revolución de la información se caracteriza principalmente por la flexibilidad en la regulación de la economía y del aspecto sociopolítico, así como por la sumisión de los trabajadores a una nueva división social del trabajo regido ahora por la lógica de la automatización tecnológica<sup>292</sup>.

La importancia que anteriormente se daba a la mano de obra del trabajador, ahora pasa a su cerebro, es decir, a actividades cognitivas relacionadas con el lenguaje y la comunicación. El trabajador, que antes era un sencillo obrero de fábrica, especialista, que ejercía un trabajo manual, se convierte, a partir de la reorganización toyotista<sup>293</sup> de la producción, en un técnico polivalente e multifuncional<sup>294</sup>, desengañado y sin conciencia política ni de clase, sin duda, pero comprometido con las reglas de la organización y las de su equipo, a partir de una meticulosa «gestión del estrés» somático y psíquico<sup>295</sup>.

De esta forma, el ambiente socioeconómico de esta nueva era está marcado, principalmente, por la inestabilidad y el cambio constante, no solo a nivel tecnológico, sino también en lo que se refiere a los propios valores humanos. Tal hecho requiere, por parte de las empresas, de un esfuerzo de reflexión y adaptación continuo.

La flexibilidad y virtualización de las fronteras espacio-tiempo en dichas empresas incrementó la competencia local a nivel global, demandando de las empresas innovación constante. En este sentido, las diferentes tecnologías de la información y las nuevas herramientas de comunicación «libres»<sup>296</sup> propiciaron un mayor control de la sociedad con relación a las empresas y su forma de actuar: antes fácilmente encubierta y que ahora se hizo cada vez más visible para sus diferentes *stakeholders*, lo que conlleva la asunción, por parte de las empresas y sus colaboradores internos – dirigentes, gestores, empleados –, de nuevas responsabilidades.

---

<sup>292</sup>LOJKINE, Jean. *A Revolução Informacional*.

<sup>293</sup>El toyotismo surgió en la década de 1970, en Japón, en las fábricas de la Toyota, y reorganizó la cadena de montaje del fordismo, flexibilizando el trabajo y buscando atender a la demanda “justo a tiempo” (*just in time*).

<sup>294</sup>E incluso al desempeñar actividades extremadamente reducidas y simples, como, por ejemplo, los trabajadores de Foxconn.

<sup>295</sup>ANTUNES, *Os Sentidos do Trabalho*, op. cit., pp. 55-56.

<sup>296</sup>Consideradas aquí las herramientas aún poco controladas y, por lo tanto, relativamente libres, como los blogs, el Facebook, el WhatsApp. Un buen ejemplo de este nuevo tipo de control de las prácticas empresariales por parte de la sociedad a través de internet es la página denominada Río Surreal, que intenta denunciar abusos de precios practicados por las empresas sitas en la ciudad de Río de Janeiro, en Brasil. Su página en el Facebook tiene más de doscientos mil «seguidores». Para más información, consultar el enlace de la página: <<https://www.facebook.com/riosurreal>>.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Si en el capitalismo industrial la fuente de «plusvalía» era el trabajo físico, y el trabajador valía, podemos decir, por lo que él lograba producir con sus manos, en el capitalismo posindustrial, la fuente de «plusvalía» es el conocimiento y la creatividad del trabajador<sup>297</sup>. Actualmente, el *colaborador* vale por su capacidad inventiva.

Vivimos, por lo tanto, en la denominada sociedad de la innovación, en la que predomina la economía de servicios e información, cuyo conocimiento es lo que marca la diferencia, determina la evolución técnico-científica y es también el responsable de la transformación de la realidad ocupacional<sup>298</sup>. En el contexto actual, es el conocimiento, y no el trabajo, lo que realmente vale<sup>299</sup>.

Como defiende Krishan Kumar, el paso del capitalismo industrial al capitalismo posindustrial, o informacional, no implicó solo transformaciones en la estructura económica, sino que, en consonancia con el pensamiento del futurista Alvin Toffler, dicho autor argumenta que el nuevo modo de producción del capitalismo, como todo gran cambio histórico-social, implica una modificación completa en el estilo de vida de las personas.

Por lo tanto, se necesita comprender como esta nueva situación demandó nuevos perfiles en los trabajadores, nuevas mentalidades y, sin lugar a dudas, nuevas obligaciones y responsabilidades en cuanto al propio trabajo. De esta forma, las empresas actuales requieren un mayor compromiso de los empleados con la misión y visión corporativa. Por esto, tuvieron que repensar las formas tradicionales de estructurar el trabajo, e implantaron nuevas formas de «manipulación psicológica» y de autocoacción<sup>300</sup>, como la humanización del mismo y las estrategias de gestión de personal, que llevaron al rescate y reordenación de la subjetividad de los trabajadores a los objetivos de la organización. Los antiguos empleados son ahora considerados como colaboradores o incluso cómplices (copartícipes)<sup>301</sup> de la propia organización.

El departamento que antes era responsable de la administración legal del personal (el llamado Departamento de Personal) o de Recursos Humanos (RRHH) se transformó en un complejo sector estratégico en la organización, que se encargó ahora del desarrollo del denominado «capital humano»<sup>302</sup>. Contradiendo a las aspiraciones

---

<sup>297</sup>DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*.

<sup>298</sup>KUMAR, op. cit., p. 23.

<sup>299</sup>Ibíd., p. 24.

<sup>300</sup>HELOANI, Roberto. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*.

<sup>301</sup>AKTOUF, *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*, op. cit., pp. 205 – 228.

<sup>302</sup>SCHULTZ, Theodore William. *Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa*.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

tayloristas/fordistas de igualar a todos los trabajadores en la tarea, las personas se hicieron valiosas para las empresas por lo que cada una tiene de diferente, por sus características singulares, puesto que, en contraposición a las máquinas – tan valoradas en la era industrial –, son las propias personas las únicas capaces de atender esta constante demanda de la innovación.

El discurso organizacional actual es unánime en afirmar:

Las personas no solo forman parte de la vida productiva de las organizaciones, sino que éstas constituyen el principio esencial de su dinámica, asignan vitalidad a las actividades y procesos, innovan, crean, recrean contextos y situaciones que pueden llevar a la organización a posicionarse de manera competitiva, cooperativa y diferenciada con clientes, con otras organizaciones y en el clima de los negocios en general. Las personas se convierten en fuente verdadera de utilidad competitiva debido a su valor, su rareza, sus peculiares e insustituibles cualidades humanas<sup>303</sup>.

En este sentido, la actual gestión de personal desarrolla una serie de habilidades y herramientas que fortifican la actuación, la mejora en el rendimiento de las mismas empresas, a la vez que pretende aprovechar al máximo el notable potencial de cada una de ellas. Entre estas estrategias podemos destacar las relacionadas con la motivación en el trabajo, el liderazgo y el *coach*, el *empowerment*, así como también las referentes a la formación de grupos de trabajo: todas éstas teniendo como objetivo una mayor implicación de las personas con el propio trabajo y con la empresa.

No obstante, esta búsqueda de compromiso de las personas con la organización choca con la visión tradicional reduccionista del *homo economicus*, e impone a las ciencias administrativas a adoptar políticas de gestión que busquen atender a una amplia gama de necesidades humanas.

Dimensiones humanas antes olvidadas, como la identificación y satisfacción con el trabajo, las relaciones dentro de la empresa, el reconocimiento de la propia persona y su trabajo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, los valores y objetivos sinérgicamente compartidos entre empresa y empleados, etc., son ahora objeto de una gestión más ética de los seres humanos. La empresa y el empleo se transforman en espacios de realización personal, de una carrera vista como un proyecto de vida.

Para tal objetivo, las empresas buscaron aumentar la percepción de base y reciprocidad que los empleados tienen con relación a la política de gestión organizacional,

---

<sup>303</sup>DAVEL; VERGARA, *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações*, op. cit., p. 3. (La traducción es mía).

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

o sea, se pretendió ampliar la percepción de los colaboradores sobre cuánto éstas se preocupan en cuidar del bienestar físico y sobre cómo de justa es su política de retribución y gestión<sup>304</sup>.

En definitiva, lo que se defiende en el actual discurso del *management* es que la gestión y el liderazgo genuino y auténticamente ético de las personas parecen estar directamente relacionados al compromiso de las mismas con la organización y el resultado de su trabajo<sup>305</sup> y, en consecuencia, como argumentan Ferrell, Fraedrich y Ferrell, con el aumento de la efectividad en las operaciones diarias, la mejora en la calidad de los productos, la fidelidad de los clientes y en un mejor funcionamiento financiero<sup>306</sup>.

Sin embargo, ¿por qué las empresas están tan preocupadas por la responsabilidad de sus empleados con relación a sus objetivos? Ciertamente porque el trabajo, hoy en día, ya no implica movimientos mecánicamente ritmados por una máquina. Por eso, las empresas necesitan incentivar a las personas a crecer y utilizar sus competencias «para enfrentar la realidad exterior dinámica, en continuo cambio por la presión de la competitividad»<sup>307</sup>.

En este sentido, el actual trabajo requiere una forma nueva de contrato, de aceptación de compromisos, es decir, otro nivel de rendimiento en las tareas y actividades. No basta con que el empleado produzca un producto o realice un servicio de forma pasiva, sino que cada trabajador, en su actividad profesional, necesita, del mismo modo, – aunque de forma alienada y como fetiche – encarnar, representar y realizar, activamente, el espíritu de la empresa, su alma, su *ethos*<sup>308</sup>.

---

<sup>304</sup>SIQUEIRA, Mirlene Matias M.; GOMILDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. En: BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, pp. 300 - 328.

<sup>305</sup>ZHU, Weichun; MAY Douglas R; AVOLIO Bruce J. The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of psychological empowerment and authenticity. En: *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 2004; 11, 1. Disponible en: [http://strandtheory.org/images/The\\_impact\\_of\\_ethical\\_leadership\\_behavior.pdf](http://strandtheory.org/images/The_impact_of_ethical_leadership_behavior.pdf). [Consulta: 13 de marzo de 2013].

<sup>306</sup>FERRELL, Odies C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*, p. 213.

<sup>307</sup>MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao Comportamentalismo. 90 anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos. En: BOOG, Gustavo G. (coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*, p. 27.

<sup>308</sup>Un buen ejemplo que retrata la importancia dada por los gestores contemporáneos a la creación de un alma o *ethos* organizacional es el caso de IBM. Samuel J. Palmisano, entonces Presidente y CEO de IBM en 2003, lanzó una campaña mundial, a través del intranet de la empresa, para la elaboración de los valores organizacionales de la compañía. Dicha campaña, que duró 72 horas e involucró a todos los 319.000 trabajadores de todas las unidades de IBM, en 104 países, incentivó la participación de todos los llamados «IBMistas» a través de una «lluvia de valores» y llegó, democráticamente, a los siguientes valores compartidos: dedicación al éxito de cada cliente; una innovación que destaca por sí sola – para nuestra compañía y para el mundo; confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones. Samuel Palmisano defendió que, por haber llegado de manera participativa y a través de un consenso global, estos valores

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

Cada empleado necesita ser reconocido como miembro de esa organización y, para tal, debe incorporar, como si fueran suyos, los valores, principios y directrices de la empresa. Nuevas exigencias demandan diferentes ideologías y formas de control. Para esa nueva y profunda forma de implicación empresa-individuo, la remuneración ya no parece ser suficiente. Hace falta un avance, una mejora, un tipo de empresa más inspiradora, seductora, una empresa ética preocupada – por lo menos aparentemente – no solamente con el lucro, sino con el bienestar de todos. Es en esta nueva empresa donde el trabajador-máquina se transforma en un sujeto capaz de realizarse. De esta forma, surge, entonces, una nueva ética del trabajo.

### 3.5.2 El rescate de la subjetividad en la empresa contemporánea

Llegados a este punto de nuestra investigación doctoral, todas estas reflexiones hechas hasta ahora nos llevan a concluir que una gestión de personal más ética se presenta como requisito – e incluso como imperativo – para una empresa más ética. Es, por lo tanto, imprescindible entender los principios éticos, y también estratégicos, que fundamentan las prácticas en la gestión de personal, tanto en la teoría como en la práctica administrativa contemporánea, para escapar de las trampas de la instrumentalización de la ética en la empresa.

La ética no es sólo un concepto filosófico, es acción, es práctica, es hábito. De ahí que los principios éticos defendidos en los planes y políticas de gestión de una empresa se deban poner en práctica en el ejercicio del trabajo, en el desarrollo de la tarea y en la propia rutina laboral de las personas que componen la organización.

Se puede decir que una empresa se considera ética cuando podemos identificar los principios éticos que rigen sus prácticas y políticas de gestión tanto en sus comunicados, documentos, códigos de conducta, planos de negocios y de marketing, productos y

---

serían capaces de crear un compromiso más acentuado en cuanto a los objetivos de la compañía. Reproducimos a continuación las palabras del propio Palmisano: «El liderazgo apoyado en los valores es, seguramente, muy diferente de otros tipos de liderazgos vistos anteriormente en los negocios. Otorga poder, y creo que es mucho más sano: en lugar de cargar a nuestro personal con controles excesivos, confiamos en ellos para que tomen decisiones y actúen con base en valores, valores que estos mismos construyeron». Para más información, consultar: [ftp://ftp.software.ibm.com/la/documents/br/employment/hbr\\_download.pdf](ftp://ftp.software.ibm.com/la/documents/br/employment/hbr_download.pdf). [Consulta: 15 de julio de 2013].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

servicios ofrecidos, como también en las acciones prácticas de sus colaboradores, en la forma en la que se ejecutan las actividades destinadas a los mismos, o sea, cuando éstos realizan y materializan en forma de acción, *como hombres capaces*, la misión de la empresa.

En este sentido la ética no es solo un conjunto de buenas intenciones, sino que es también una realización de la intención, que se materializa en la acción práctica.

Una empresa es ética cuando sus empleados, gestores, propietarios y accionistas son éticos y responsables en la ejecución de sus atribuciones dentro de la organización. Esta ética se da cuando los proyectos de vida buena de estos agentes, de partida individuales, se encuentran para institucionalizar un proyecto de vida buena en una institución empresarial justa. Sólo, de esta forma, se evitará la «marketización» de la ética empresarial.

El problema que atañe a la ética empresarial pasa necesariamente por la comprensión y la reformulación de teorías y prácticas de gestión del personal. Sin embargo, tal vez esto no sea suficiente. Puede que en la ética empresarial no baste con modificar las estrategias que se usan en la gestión de las personas en una organización. Quizás sea necesario también reflexionar si no llegó el momento de aplicar, en la empresa, el principio ético kantiano de tratar al ser humano siempre como un fin y nunca como un medio. Al fin y al cabo, ¿cómo una empresa se puede denominar ética si esta misma considera a sus empleados como recursos? Recurso es algo utilizado, estratégicamente, para obtener un fin. Y el ser humano no es un «algo» utilizable o no tendría que serlo, por lo menos desde el punto de vista ético.

En este sentido, el desafío que la ética empresarial enfrenta es el de implantar un modelo de gestión de personal que se pueda considerar ético. Y hacer esto, sin lugar a dudas, en plena época de precarización de las condiciones laborales y del propio empleo<sup>309</sup>, y de la «obsolescencia programada»<sup>310</sup> de los productos y servicios, no va a

---

<sup>309</sup>Un ejemplo de precarización del trabajo, consultar: “La mitad de los docentes universitarios de Cataluña cobra entre 300 y 1.200 euros”. En: *El Periódico*. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/mitad-los-docentes-universitarios-catalunya-cobra-entre-300-1200-euros-3005822>>. [Consulta: 12 de febrero de 2014]. Para más información sobre el fenómeno de la precarización del trabajo, consultar: CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). En: *RAE –Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n1/a03v36n1.pdf>>. [Consulta: 11 de enero de 2014].

<sup>310</sup>La obsolescencia programada “consiste en la planificación del fin de la vida útil de un producto o servicio”. Muchas veces se la utiliza para “acortar la vida de un producto antes de que se desgaste”. Cf. “Obsolescencia programada: un duro enemigo para el ahorro”. Disponible en: <<http://www.actibva.com/magazine/consumo/obsolescencia-programada-un-duro-enemigo-para-el->

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

ser una tarea fácil.

Para Castells, «[...] el trabajo nunca fue tan primordial en ese proceso de plusvalía, sin embargo, los trabajadores (independientemente de su cualificación) nunca fueron tan vulnerables a la empresa»<sup>311</sup>.

La precarización laboral parece ser la alternativa más utilizada por las actuales empresas en la flexibilidad de la producción y de los servicios ofertados en un contexto de inestabilidad y de fuerte competitividad global, como es el actual panorama contemporáneo<sup>312</sup>. No obstante, esta precarización no permite implantar una gestión ética y sostenible del personal laboral. Podemos observar que, por ejemplo, Apple, una de las más ricas y grandes empresas actuales, desea ser reconocida como una empresa ética. Ahora bien, ¿cómo pretende ese reconocimiento ético si Apple subcontrata su producción y precariza el trabajo de las personas que fabrican sus propios productos? Es evidente que las consecuencias de esta política de gestión de Apple, como sabemos, son muy perjudiciales para la salud de los trabajadores que fabrican sus productos<sup>313</sup>.

De hecho, necesitamos entender que, detrás del trabajo, existe una persona real con un proyecto de vida que busca la realización personal. Es este proyecto que da sentido a la propia vida, puesto que favorece el relato y el reconocimiento de una historia y de una identidad. La actividad laboral es, por ende, fundamental, al igual que los demás aspectos de la vida humana, en la construcción de las identidades de los sujetos contemporáneos, bien sean identidades plenas y creativas, o más bien identidades fragmentadas y alienadas.

En cualquier caso, es importante comprender que apenas una identidad plena y creativa, que se contempla en el proyecto y en el *ethos* organizacional, facilita la

---

ahorro>. Y también: “Lavadoras con muerte anunciada”. Disponible en: <[http://economia.elpais.com/economia/2014/10/31/actualidad/1414761553\\_335774.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/10/31/actualidad/1414761553_335774.html)>. [Consultas: 05 de septiembre de 2015].

<sup>311</sup>CASTELLS, *A sociedade em rede*, op. cit., p. 298.

<sup>312</sup>NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza (orgs.). *O avesso do trabalho III: saúde do trabalhador e questões contemporâneas*. São Paulo: Outras Expressões, 2013.

<sup>313</sup>“Un periodista infiltrado denuncia las condiciones de trabajo del fabricante chino del iPhone 5”. En: *El Periódico*. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/tecnologia/iphone5-periodista-infiltrado-denuncia-condiciones-trabajo-fabricante-chino-2204070>>. [Consulta: 12 de abril de 2014]. Ver también: “China: Más suicidios en la fábrica Foxconn”. Disponible en: <<http://es.globalvoicesonline.org/2013/05/09/china-mas-suicidios-en-la-fabrica-foxconn/>>. [Consulta: 12 de abril de 2014]. Para más información sobre el sufrimiento en el trabajo y el suicidio en Foxconn, consultar: NETTO, Nilson B. Suicídio e trabalho: breves considerações acerca da relação entre sofrimento e alienação. En: NAVARRO; LOURENÇO, *O avesso do trabalho III*, op. cit., pp. 125 – 141.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

construcción de una buena institución ética. De ahí que, para llevarlo a cabo, se haga imprescindible desarrollar políticas de gestión más abiertas, dialógicas y participativas. Hace falta, como defiende Dejours, osar hablar y osar oír<sup>314</sup>. Está claro que el trabajo trasciende la actividad en sí misma, y que el empleo implica la integración entre el sujeto de la acción y su proceder; la actividad laboral es la realización de dicho sujeto<sup>315</sup>. Para Jaqueline Tittoni, en el trabajo, el

(...) sujeto se reconoce, se realiza y se presenta a la sociedad, produciendo, por tanto, no sólo objetos, sino una condición que es efectivamente suya. Por representar esta trayectoria, el trabajo posee un significado que sobrepasa la estructura socioeconómica, la cultura, las necesidades, los valores y la subjetividad de aquel que trabaja<sup>316</sup>.

El trabajo – como una forma de actuar en el mundo y de relacionarse con los otros – manifiesta y favorece la expresión de la subjetividad. En los modelos mecanicistas, como vimos, ésta quedaba aprisionada por las estrategias estandarizadas y de control formal que prendían al individuo a la lógica de la máquina.

Según Chris Argyris, la organización racional de la tarea y la consecuente especialización del trabajo tenían como principal objetivo – además de la clara estrategia de disminuir a la complejidad del trabajo buscando reducir las exigencias de aptitudes humanas – anular cualesquier diferencias individuales de personalidad de los trabajadores<sup>317</sup>.

El problema, según este autor, es que, en la práctica, muchos empleados continuaron resistiendo a los principios formales de la gestión. Ni aún la maquinaria más sofisticada se mostraba capaz de adiestrar por completo la subjetividad humana<sup>318</sup>.

Ahora bien, ¿por qué las personas se resisten? ¿Cuál es el problema, con la «naturaleza humana», que impide al ser humano ser dócil y obediente a las reglas, como tanto quería Taylor? En efecto no es simplemente el alcohol, como pensaba Henri Ford.

Una de las primeras críticas a las teorías mecanicistas y su supuesta eficacia del control de la subjetividad fue hecha por el profesor de Harvard, Elton Mayo, en su clásico experimento de Hawthorne, realizado en Chicago, en 1927<sup>319</sup>. En síntesis, los diversos

---

<sup>314</sup>SELMA; SZNELWAR, *Christophe Dejours*, op. cit., p. 354.

<sup>315</sup>MENDES, Ana Magnólia Mendes; CRUZ, Roberto Moraes. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. En: TAMAYO, Álvaro (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*, 2004, p. 42.

<sup>316</sup>TITTONI, Jaqueline. *Subjetividade e Trabalho. A experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica*, p. 12.

<sup>317</sup>ARGYRIS, Chris. *Personalidade e Organização. O conflito entre o sistema e o indivíduo*, p. 72.

<sup>318</sup>Ibíd., pp. 67 y ss.

<sup>319</sup>MAYO, Elton. Hawthorne and the Western Electric Company. En: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1945. Disponible en:



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

experimentos realizados llevaron a Mayo a concluir que existía una organización informal del trabajo que obedecía a reglas morales impuestas entre los propios trabajadores. Al contrario de lo que se pensaba en la época, que la organización formal determinaba el rendimiento, era precisamente esta organización informal que, al establecer acuerdos informales que deberían ser obedecidos por todos los trabajadores, dictaba el rendimiento y el ritmo en la producción.

No era la ética del *homo economicus* la que imperaba en la organización, como se pensaba hasta entonces a partir de una lectura tergiversada de Adam Smith, sino una ética de una nueva especie de homínido recién descubierto en el taller, en la planta de producción, el *homo social*.

Los trabajadores, según Elton Mayo, tenían sentimientos, valores y necesidades sociales que les hacían buscar su aceptación entre los mismos de su grupo, y por eso, aceptaban las reglas del ritmo y rendimiento impuestas por el propio grupo. Los estudios de este autor – que originó el desarrollo, en las ciencias administrativas, de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas – inauguraron una nueva perspectiva para los estudios de la Administración. Mayo produjo un enfoque más fundamentado en investigaciones sociológicas y psicológicas del comportamiento humano, individual y de los grupos, contraponiéndose a los estudios basados en el control de los movimientos de los cuerpos humanos o de las reglas de mando de las perspectivas taylorista/fordista.

Se hacía necesario, por lo tanto, comprender la naturaleza del comportamiento humano y aceptar que existen muchos otros factores motivadores más allá del *auto-interés* financiero. Como nos explica Douglas McGregor, en su clásico libro, *El lado Humano de las Organizaciones*<sup>320</sup>,

(...) Muchos de nuestros intentos por controlar la conducta humana violan directamente la naturaleza del hombre, en lugar de representar adaptaciones selectivas. Consisten en procurar que la gente se comporte como queremos, sin atender a las leyes de la naturaleza. Pero en este campo como en el de la ingeniería no podemos esperar mejores resultados merced a una actividad equivocada. Los planes de incentivo individuales constituyen un ejemplo notorio del intento de controlar la conducta humana sin tomar suficientemente en cuenta las "leyes naturales", en este caso, el comportamiento humano en el campo industrial.

Para McGregor, los trabajadores no querían solamente más dinero, sino que

---

<<http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/1886432542/name/elton%25252Bmayo%25252B%25252B%25252Bstudiu%25252Bde%25252Bcaz.pdf>>. [Consulta: 20 de febrero de 2013].

<sup>320</sup>MCGREGOR, Douglas. *El lado Humano de las Organizaciones*, pp. 8 - 9.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

también buscaban la aprobación y simpatía de sus compañeros de trabajo, o sea, el *reconocimiento*, y para alcanzarlo estarían dispuestos a «burlar cualquier sistema de controles organizados por la gerencia»<sup>321</sup>. El administrador, según este autor, también necesita preocuparse éticamente de sus estrategias de gestión y control del comportamiento humano.

Los métodos de influencia y control tradicionales que provienen de los modelos de la organización militar y de la Iglesia Católica, según el mismo, no eran los más adecuados en la gestión de las empresas industriales modernas. Además, éstos carecían tanto de fundamento científico (político, social y económico), así como también se basaban en una serie de prejuicios y presupuestos erróneos sobre la conducta humana<sup>322</sup>.

Por eso, una de las más importantes contribuciones de las reflexiones de McGregor fue reparar en las principales diferencias entre los presupuestos relacionados con la conducta humana de las teorías tradicionales de administración –que él mismo denominó de Teoría X (Taylor, Ford, Fayol) – y los presupuestos de las teorías humanísticas, denominada de Teoría Y. A continuación, se muestra un cuadro comparativo:

TEORÍA X	TEORÍA Y
El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda	La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Es según las circunstancias que el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o de castigo
La mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización	El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete
El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad	El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro, entre ellas están la búsqueda de la autorrealización. El ser humano acepta y busca responsabilidades
Énfasis motivacional en las recompensas o sanciones económicas ( <i>homo economicus</i> )	Los factores motivacionales son de carácter social y personal

Tabla 1 - Los presupuestos de las teorías X y Y. Fuente: elaboración propia basándose en McGregor, op. cit, pp. 33 – 48.

<sup>321</sup>Ibíd., p. 9.

<sup>322</sup>Ibíd., pp. 16 - 17.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Según McGregor el conflicto que se origina en las organizaciones industriales entre los intereses de los trabajadores y los objetivos de la producción no proviene de que la «naturaleza humana» tenga una supuesta aversión o quizás animadversión al trabajo, sino que es un problema de la gestión racional que no tiene en cuenta las reales necesidades humanas de reconocimiento y autorrealización.

En este sentido, es importante destacar el estrecho vínculo entre identidad y trabajo. De este modo, los autores Karl Marx y Friedrich Engels, en sus críticas a la sociedad e ideología capitalista, se encuentran entre los pioneros a darle importancia a esta relación. El trabajo, según Engels, fue el responsable de crear al hombre tal cual lo conocemos y a diferenciarlo del mono. En su ensayo *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*, de 1876, defiende que:

(...) lo único que pueden hacer los animales es utilizar la naturaleza exterior y modificarla por el mero hecho de su presencia en ella. El hombre, en cambio, modifica la naturaleza y la obliga así a servirle, la domina. Y ésta es, en última instancia, la diferencia esencial que existe entre el hombre y los demás animales, diferencia que, una vez más, viene a ser efecto del trabajo<sup>323</sup>.

El trabajo como mercancía, como actividad asalariada y alienada, no refleja su verdadero valor: sea trabajo como valor de un ser humano productor de objetos (*homo faber*), sea como valor de una consciencia como acción y actividad de construcción del universo humano. La ausencia del valor real del trabajo puede poner en entredicho cualquier fundamento de una ética empresarial, desde el punto de vista teórico y, también, cualquier proyecto de empresa ética, desde el punto de vista práctico.

Tal vez por eso podamos explicar la cautela de Habermas, en su relectura crítica de Marx, al defender la separación entre el terreno de la acción comunicativa (saber práctico-moral) y el terreno de la acción instrumental y estratégica dirigida a la vida productiva, económica (división del trabajo) y a las actividades cognitivas propias de la cooperación social, supervisadas por las fuerzas productivas<sup>324</sup>.

Entendemos que no existe espacio para diálogos intersubjetivos y que, por lo tanto, tampoco encontramos éstos en comportamientos genuinamente éticos en sistemas coercitivos formales, como los hallados en las empresas capitalistas y en sus modelos de

---

<sup>323</sup>ENGELS, Friedrich. *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. Disponible en: <<https://www.marxists.org/espanol/m-e/1870s/1876trab.htm>>. [Consulta: 12 de mayo de 2014].

<sup>324</sup>HABERMAS, Jürgen. *Para a reconstrução do materialismo histórico*, p. 126.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

gestión racional. Más bien, lo que predomina en estos sistemas es la moral heterónoma, propia del comportamiento infantilizado debido a una relación de poder asimétrica. El trabajo alienado produce un *no-sujeto*.

En este sentido, sólo podremos hablar de la superación del trabajo alienado cuando, según Marx, se dé la emancipación del hombre del sujeto surgido en la sociedad burguesa: egoísta y fragmentado. En palabras textuales del propio autor,

Sólo cuando el hombre real, individual, reabsorba en sí mismo al abstracto ciudadano y, como hombre individual, exista a nivel de especie en su vida empírica, en su trabajo individual, en sus relaciones individuales; sólo cuando, habiendo reconocido y organizado sus "fuerzas propias" como fuerzas sociales, ya no separe de sí la fuerza social en forma de fuerza política; sólo entonces, se habrá cumplido la emancipación humana<sup>325</sup>.

La recuperación del significado del trabajo y la superación de su forma alienante, en el discurso actual de las ciencias administrativas, implican el rescate de un sujeto capaz de reconocerse y ser reconocido como un sujeto de realizaciones<sup>326</sup>. La actividad laboral, bajo esta perspectiva, necesita formar parte del relato de una vida, que facilita al individuo a comprenderse como *identidad ipse*. Este sujeto capaz, al contrario del alienado, es el que favorece la ética empresarial. Sin embargo, ¿cuáles serían las características de esta nueva organización laboral?

Un enfoque que defienda la sostenibilidad humana en las organizaciones debe promover la importancia del trabajo como un factor saludable y de superación humana. Según Hackman y Oldhan, en su teoría del *job diagnostic survey*, un trabajo con sentido debe tener, al menos, cinco características fundamentales<sup>327</sup>:

a) variedad en la actividad: está relacionada con la propiedad que posee un trabajo de reunir diversas actividades que requieren del uso de diferentes habilidades y talentos del trabajador. La variedad o diversidad es importante para disminuir la sensación de rutina de actividades potencialmente sencillas y aburridas y mantener el empleo como un desafío;

b) trabajo con identidad: tiene que ver con la capacidad de las tareas de abarcar un proceso completo, como comienzo y fin, que favorece una identificación por parte del trabajador, del significado y de la importancia de la actividad realizada. La misma implica

---

<sup>325</sup>MARX, Karl. *Páginas Malditas. Sobre la cuestión judía y otros textos*, p. 37.

<sup>326</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit.

<sup>327</sup>HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg R. The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. En: *Technical Report, No. 4, Department of Administrative Sciences*. Yale University. May, 1974. Disponible en: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>>. [Consulta: 11 de septiembre de 2013].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

responsabilidad, autonomía y sentimiento de realización del propio trabajo;

c) tareas con significado: se refiere al grado de percepción que se tiene de que el trabajo impacta en la vida o en el trabajo de otras personas involucradas, bien internamente en la propia empresa, bien en el ambiente exterior. El significado de la tarea implica las percepciones de estatus y reconocimiento.

d) promoción de la autonomía: trata sobre la libertad y la independencia que proporciona el trabajo para que la propia persona controle y determine los procedimientos que se deben realizar;

e) retroalimentación: aborda la importancia del suministro de información al empleado sobre la función y el rendimiento del mismo en el trabajo realizado (reconocimiento).

La fórmula para medir el potencial de motivación del trabajo (*Motivating Potential Score – MPS*) propuesta por los autores es:

$$\begin{array}{l}
 \text{MPS} \\
 \text{(Índice de Potencial} \\
 \text{Motivador)}
 \end{array}
 =
 \left[ \frac{\begin{array}{l}
 \text{Habilidades} \\
 \text{variadas}
 \end{array} + \begin{array}{l}
 \text{Identidad} \\
 \text{con la} \\
 \text{tarea}
 \end{array} + \begin{array}{l}
 \text{Importancia de} \\
 \text{la tarea}
 \end{array}}{3} \right] \times \text{Autonomía} \times \text{Feedback}$$

Figura 1 - Índice de Potencial Motivador. Fuente: Adaptado de HACKMAN; OLDHAM, op. cit., p. 9.

Es más, estos mismos autores argumentan que, a parte del salario digno y justo, del estilo de gestión del personal, y de la seguridad en el trabajo dentro de la propia empresa, las personas también quieren oportunidades para satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional (*growthsatisfaction*).

Para Estelle Morin, un empleo con sentido es moralmente aceptable. Como es una actividad inscrita en un grupo humano, el trabajo debe, según dicha autora, «[...] respetar las prescripciones relativas al deber y saber vivir en sociedad, tanto en su ejecución como en los objetivos que pretende o anhela y en las relaciones que el mismo establece»<sup>328</sup>. Por esto,

---

<sup>328</sup>MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. Jul./set. 2001. São Paulo, v. 41, nº 3, p. 16. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. [Consulta: 13 de septiembre de 2013].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

La organización del trabajo debe ofrecer a los trabajadores la posibilidad de realizar algo que tenga sentido, de practicar y fomentar sus competencias, de desarrollar sus opiniones y su libre albedrío, de conocer la evolución de su rendimiento y de adaptarse<sup>329</sup>.

Otro importante autor que investiga la relación entre trabajo, satisfacción (felicidad) y rendimiento de la empresa es Peter Warr. Según este psicólogo, las compañías nunca se habían preocupado antes por la felicidad en el trabajo o por el ambiente laboral. El objetivo de las investigaciones tradicionales siempre había sido los rasgos característicos de la personalidad o las habilidades cognitivas, todo esto era visto como importante para el rendimiento laboral. No obstante, para este autor, cuando se investiga la relación entre las características laborales y las experiencias de bienestar psicológico de los trabajadores, diversas evidencias<sup>330</sup> indican que la felicidad (o infelicidad) en el trabajo supone un importante impacto en el rendimiento del trabajador, en el *turnover*, en las conductas de *ciudadanía organizacional* (CCO)<sup>331</sup>, en la creatividad y en el absentismo<sup>332</sup>. Según Warr,

En alguna medida, controlamos nuestro grado de compromiso en actividades de trabajo arduo como respuesta a sentimientos y sentimientos esperados. Trabajar menos arduamente en un trabajo difícil puede, así, algunas veces, aliviar el trabajo, y esforzarse para tener un buen desempeño puede, en algunos casos, resultar en sentimientos negativos relacionados con la sobrecarga o fracaso<sup>333</sup>.

En su último modelo sobre los condicionantes ambientales en la salud mental en

---

<sup>329</sup>Ibíd., p. 9.

<sup>330</sup>Podemos citar la tesis doctoral de Eva Cifre Gallego como un ejemplo de investigación que destaca la evidente relación entre bienestar psicológico y las características del trabajo. Para más información, consultar: GALLEGO, Eva C. *Bienestar psicológico, características del trabajo y nuevas tecnologías: validación-ampliación del modelo vitamínico de Warr*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I, 1999. Disponible en: <<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10523/cifre.pdf?sequence=1>>. [Consulta: 24 de julio de 2012].

<sup>331</sup>Como lo explican Antonio Ares Parra y Francisco Gómez Gómez, “las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) son acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo (y también del rol), que los colaboradores ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la Organización”. Cf. *Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo*. Disponible en: <[http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas\\_de\\_Ciudadan%C3%ADa\\_Organizacional\\_y\\_la\\_Confianza\\_en\\_la\\_Construcci%C3%B3n\\_de\\_Equipos\\_de\\_Trabajo\\_Trabajo\\_Social\\_2008\\_25.pdf](http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas_de_Ciudadan%C3%ADa_Organizacional_y_la_Confianza_en_la_Construcci%C3%B3n_de_Equipos_de_Trabajo_Trabajo_Social_2008_25.pdf)>. [Consulta: 05 de septiembre de 2014].

<sup>332</sup>WARR, Peter. Learning about Employee Happiness. En: *rPOT*, volume 7 número 2, julio/diciembre 2007, p. 133. Disponible en: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/2141/5420>>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

<sup>333</sup>Ibíd., p. 139. (*We regulate our engagement in effortful job activities in part by responding to feelings and expected feelings. Working less hard in a difficult job can thus sometimes reduce job, and striving to perform well can in some cases lead onto negative feelings linked to overload or failure*). (La traducción es mía).

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

el trabajo, Warr defiende la combinación entre doce características que deben tener un trabajo y su contexto, ya que podrán aportar una experiencia de bienestar psicológico y salud mental a los propios trabajadores. Un trabajo que contenga estas doce características estimularía la felicidad y, por ende, una implicación mayor y más sólida del trabajador con la empresa. A continuación se citan los doce rasgos mencionados anteriormente<sup>334</sup>:

1. Oportunidad de control personal.
2. Oportunidad de usar y desarrollar habilidades.
3. Objetivos y desafíos generados exteriormente.
4. Variedad tanto en el contenido de la tarea como en el ambiente laboral.
5. Claridad ambiental, que implica claridad en la definición de los roles, de los objetivos y la retroalimentación, dejando poco margen a la ambigüedad o incertidumbre acerca del futuro.
6. Oportunidad de relacionarse con otros, con relación tanto a la cantidad como a la cualidad.
7. Disponibilidad de dinero.
8. Seguridad física, que engloba buenas y seguras condiciones laborales ergonómicas.
9. Valoración del estatus social, que implica la percepción de la importancia de una tarea o función.
10. Supervisión apoyando al trabajador, en la medida en que sus intereses también son tomados en cuenta.
11. Perspectivas de carrera, bien en materia de oportunidades de promoción, bien en el desarrollo de nuevas funciones.
12. Equidad, que abarca la percepción de justicia tanto interna como en la relación entre empresa y sociedad.

Por lo tanto, podemos observar, a través del análisis de estos nuevos modelos propuestos de organización laboral, un anhelo por parte de los seres humanos de encontrar un sentido a la propia vida, que históricamente tuvo justo al trabajo como su gran opositor.

Diríamos que, en la contemporaneidad, la relación entre vida y trabajo se invirtió,

---

<sup>334</sup>Ibíd., p. 135.

y que las personas buscan sentido en su trabajo porque, además de ser la actividad laboral un elemento primordial en el modo de vida de las sociedades capitalistas avanzadas, estas personas ya no pueden soportar tener un espacio de sus vidas sin sentido; aunque este sentido vital sea distorsionado, alienado y no auténtico, bajo un hiperconsumismo hedonista y narcisista<sup>335</sup>, y que sólo lleve a la adicción del placer superficial. Sin embargo, la desaparición o el desmoronamiento de las bases de la modernidad<sup>336</sup>— familia, estado, religión, progreso (las llamadas metanarrativas) —, al mismo tiempo que generó incertidumbres angustiantes, liberó a los sujetos contemporáneos a repensar sus convicciones y a reflexionar sobre todas sus elecciones y oportunidades, incluyendo en esto sus proyectos profesionales<sup>337</sup>.

La realidad laboral actual, en las sociedades occidentales avanzadas, a pesar de las innumerables contradicciones, parece, por tanto, indicar el nacimiento de una nueva ética laboral. No apenas una ética de la vocación tal y como fue presentada por Max Weber y discutida en los apartados anteriores, sino más bien una ética enfocada en el crecimiento y desarrollo personal como un todo, encarnada en una nueva ética de la carrera profesional. Ésta se ha vuelto casi sinónimo de autorrealización. Por lo tanto, la planificación profesional actualmente implica otras y variadas dimensiones de la vida de la persona, puesto que hace falta saber, por ejemplo, cuándo es el mejor momento para casarse, para tener hijos, para hacer un curso de perfeccionamiento, para tomarse un año sabático, etc., todo en función de los objetivos de crecimiento o desarrollo profesional y personal que se anhela alcanzar<sup>338</sup>. Por este motivo, la carrera profesional, antes restringida al tiempo laboral, ahora abarca también al tiempo del no trabajo, ya que lo que

<sup>335</sup>LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazio: ensaio sobre o individualismo contemporâneo*.

<sup>336</sup>BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*.

<sup>337</sup>Una música brasileña que retrata con acierto la angustia del sujeto contemporáneo es la composición de Cazusa e Roberto Frejat, de 1988, llamada Ideologia. (*Meu partido é um coração partido/E as ilusões estão todas perdidas/Os meus sonhos foram todos vendidos tão barato que eu nem acredito (...)/ Pois aquele garoto que ia mudar o mundo/ Agora assiste a tudo em cima do muro (...)/ Meus heróis morreram de overdose/ Meus inimigos estão no poder/Ideologia! Eu quero uma pra viver!*).

<sup>338</sup>Sobre el discurso mediático del *management*, ver, como ejemplo, los reportajes:

-“Mujeres ejecutivas, ¿sin hijos?” Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/11/25/mujeres-ejecutivas-sin-hijos>>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

-“¿La carrera profesional o la familia?” Disponible en: <[http://sp.ria.ru/spanish\\_ruvr\\_ru/2012\\_04\\_30/Instituto-de-Sociologia-EEUU-Rusia-Rew-Resarch-Center-Guerra-Mundial/](http://sp.ria.ru/spanish_ruvr_ru/2012_04_30/Instituto-de-Sociologia-EEUU-Rusia-Rew-Resarch-Center-Guerra-Mundial/)>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

-“Carrière ou famille, pourquoi choisir?” Disponible en: <<http://www.lapresse.ca/vivre/famille/200904/23/01-849435-carriere-ou-famille-pourquoi-choisir.php>>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

- “Career or Family? Yes. Work-Life Gurus, Part-Time Opportunities help mothers get back on the job”. Disponible en: <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/story/2008/03/21/ST2008032103544.html>>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

está en juego es la propia felicidad.

La búsqueda de la felicidad parece ser, de esta forma, la gran conciliadora entre la vida laboral y la vida aparte del trabajo. Felicidad que, sin lugar a dudas, puede adquirir características de un *carpe diem* entendido al contrario, un hedonismo «turboconsumista» e «hiperdeseante» de un «*homo consumericus*», como defiende Lipovetsky<sup>339</sup>.

Según este filósofo francés, en la sociedad del hiperconsumo la relación entre sujeto y trabajo, ahora «dopada», como él mismo dice, por el deseo de estar en lo alto, estaría marcada por la obsesión del «superhombre», por el desarrollo y la superación de uno mismo<sup>340</sup>. Encontramos una sustitución del control a través de la alienación por el «acoso deshumanizado de las normas técnicas, debido a la carrera generalizada hacia la excelencia»<sup>341</sup>. Hay, por lo tanto, una inducción generalizada al autodesarrollo.

En palabras de Lipovetsky,

La concepción mecanicista o impersonal del productivismo a la antigua es sustituida por los himnos a la autonomía e iniciativa, a la flexibilidad y a la creatividad. Se solicita a cada uno a evaluar y perfeccionar sus competencias, así como también a implicarse personalmente, empeñándose en un progreso continuo, a ser participativo y a involucrarse<sup>342</sup>.

Al *saber-hacer*, de la organización científica del trabajo, hay que añadir ahora el *saber-ser*, ya que todos los componentes de la personalidad del individuo son en este momento valorados y deben ser igualmente perfeccionados.

Nos enfrentamos, seguramente, a una época extremadamente fluida, paradójica y plural, en la que varios discursos y/o diferentes ideologías chocan o se entremezclan. Al igual que observamos el culto al trabajo y al éxito, del mismo modo vemos resonar una búsqueda por el placer del tiempo libre.

Para Lipovetsky,

En la sociedad del hiperconsumo destradicionalizada, lo que domina no es ni la obsesión de actuar por actuar, ni la pura desinversión profesional, sino la creciente heterogeneización de las formas de compromiso en cuanto al trabajo y a la inestabilidad de las inversiones personales<sup>343</sup>.

En nuestro análisis, es exactamente esta paradoja la que muestra cuánto tenemos de sujetos hermenéuticos, cuánto somos descifradores de los significados de la existencia,

---

<sup>339</sup>LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo*.

<sup>340</sup>Ibíd., pp. 260-261.

<sup>341</sup>Ibíd., p. 262. (La traducción es mía).

<sup>342</sup>Ibíd., p. 263. (La traducción es mía).

<sup>343</sup>Ibíd., p. 271. (La traducción es mía).



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

y cuánto recae sobre nosotros la responsabilidad por nuestras elecciones. Esta autorresponsabilidad exacerbada, y más aún sin los apoyos sociales adecuados, ni el reconocimiento necesario, aumenta el sufrimiento y el sentimiento de inseguridad. De ahí que se dé la creciente búsqueda de la calidad de vida en el trabajo, en el intento de atender al «proceso de psicologización del ideal del bienestar»<sup>344</sup>.

Bajo nuestro punto de vista, esta búsqueda de la felicidad, si bien para muchos se halla bajo la forma de un placer instantáneo, también puede entrañar un aspecto positivo, que es el de llevar al individuo hacia nuevas formas de reflexión sobre el sentido de su propia vida y trabajo. Sin lugar a dudas, vivimos una época de incertidumbres, pero en la que los diferentes discursos – filosóficos, psicosociológicos, religiosos, entre otros – parecen converger en la visión de que no debemos buscar más, ni defender una verdad única, ya que acaba llevando a cada individuo a la responsabilidad de dar sentido y fundamentar sus propias referencias. Al fin y al cabo, y a pesar de los marxistas más ortodoxos, ¿existirá un discurso o una verdad no ideológica en la cual nos podamos basar para establecer criterios y parámetros de lo que es *lo verdadero*?

Sin duda, podemos percatarnos de las contradicciones laborales en la actualidad, que son intrínsecas a la *hipermodernidad*, puesto que, por una parte, en la propia elección de un trabajo o profesión está también implícita la búsqueda del no-trabajo, de la liberación del mismo. Por otra, al mismo tiempo que el trabajo mantiene su centralidad en la organización social capitalista avanzada, *hipermoderna*, otras fuentes de identidad y de socialización comienzan a readquirir importancia para los sujetos contemporáneos. Es la búsqueda no sólo del placer momentáneo, como vimos con Lipovetsky, sino la de experiencias de vida más auténticas. Podemos vislumbrar este fenómeno en los crecientes discursos intuitivos sobre el fin del trabajo, además de aquéllos que rescatan la importancia de la experiencia de ocio, tal y como los griegos habían preconizado<sup>345</sup>.

Al contrario de la dicotomía trabajo *versus* no-trabajo de las épocas anteriores, la paradoja contemporánea encuentra un claro sentido uniendo estas dos modalidades de experiencia en el tiempo, es decir, vivenciando el propio tiempo como la totalidad de una vida. Tal concepción es la que aporta el sentido de la vida genuina, buscado tanto en el trabajo como en el no-trabajo. Por esto, las fronteras temporales entre trabajo y tiempo libre serían, en los tiempos actuales, más fluidas.

---

<sup>344</sup>Ibíd., p. 270. (La traducción es mía).

<sup>345</sup>CUENCA, Manuel Cabeza. Ócio Humanista. En: CUENCA, Manuel C.; MARTINS, José Clerton O. *Ócio para viver no século XXI*.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Parafraseando a Weber, ya nadie quiere vivir *del* trabajo, y mucho menos vivir *para* el trabajo. Las personas están sencillamente buscando vivir, es decir, vivir en el trabajo, quieren ser felices y realizadas en el mismo. Y, claro está, las empresas saben de eso y buscan beneficiarse de esa búsqueda, subjetiva y colectiva, de la felicidad y de esta motivación extra, porque, en contraposición al trabajo taylorista, cuya presión era de naturaleza heterónoma, en el trabajo actual la coerción es de naturaleza autónoma, o sea, cuando el trabajador asume el control de su propio trabajo.

De este modo, fue la propia crisis del trabajo, en forma de precarización de las relaciones laborales, que originó su resignificación. Por una parte, encontramos la mecanización que, como sabemos, disminuyó el trabajo en las fábricas; por otra, la flexibilidad de los contratos laborales: ambas cuestiones no solo aumentaron el desempleo estructural, sino también, la responsabilidad del trabajador por su propia empleabilidad.

Estos hechos propiciaron que se diera más importancia a la cualificación profesional, aumentando el vínculo del trabajador con su trabajo e induciendo al mismo a incorporar la idea de perfeccionamiento profesional a su desarrollo como individuo. Por esta razón, es recurrente la afirmación, bajo el discurso del *management*, que ya ninguna empresa quiere contratar un trabajador – entendiéndose empleado remunerado –, y sí un colaborador-emprendedor, un compañero de negocio. La nueva ética en la carrera laboral responsabiliza a cada trabajador de la gestión y administración de su propia trayectoria profesional.

En este sentido, Paul Evans teoriza que la ética en dicha carrera implica una transformación de una ética laboral basada en el deber a una ética basada en el hedonismo, o sea, en el placer. Esta nueva relación ética con el trabajo demanda una complementariedad entre la diversión y la eficacia<sup>346</sup>.

A parte de la famosa e incansable fórmula pronunciada «persona adecuada en el lugar adecuado», para Evans, los factores que propician un adecuado ajuste individuo-organización son el conocimiento, la capacidad y habilidad, la implicación en los proyectos asumidos, el ambiente de confianza y que a uno le guste lo que hace<sup>347</sup>. La

---

<sup>346</sup>EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. En: *RAE – Revista de Administração de Empresas São Paulo*, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./ago./set. 1996. Disponible en: <<http://rae.fgv.br/rae/vol36-num3-1996/carreira-sucesso-qualidade-vida>>. [Consulta: 23 de septiembre de 2013].

<sup>347</sup>Ibíd., p. 16.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

autonomía demuestra la necesidad que tienen las personas de sentirse independientes, queriendo detentar el control de sus propias vidas, distanciándose del poder de la autoridad formal heterónoma.

Según Evans, la preocupación por la carrera profesional se volvió tan importante para las personas, que llega a ocupar una gran parcela de su tiempo, lo que genera, muchas veces, conflictos entre la vida profesional y privada<sup>348</sup>. Por lo tanto, es fundamental, para no volverse un «prisionero del éxito», buscar un equilibrio entre las diferentes facetas de la vida.

En realidad, es interesante observar este fenómeno de resignificación del trabajo<sup>349</sup>. Esta idea es relativamente reciente y, como ya ha sido expuesto, está llena de contradicciones, puesto que el trabajo deja de ser un recurso o instrumento de subsistencia, como ya fue en épocas anteriores, para transformarse en una parte significativa en la vida de las personas y de su realización personal.

El trabajo (como empleo) ya no es sólo una actividad externa y ajena al individuo; sino que es una acción que implica posicionarse frente al mundo, frente a los otros, y que solicita el reconocimiento y que, en consecuencia, demuestra la capacidad del sujeto de asumir sus actos como suyos, es decir, su imputabilidad.

Tal como el héroe clásico que pasa por varias aventuras, resucitando prácticamente de los muertos, hasta llegar a la gloria y al reconocimiento, el trabajador contemporáneo debe planear muy bien su carrera profesional, su camino «hacia la gloria», si no quiere descender al infierno del desempleo y/o la infelicidad<sup>350</sup>.

La responsabilidad del futuro profesional del individuo cae toda sobre él mismo. En esta inestabilidad de la sociedad capitalista liberal, basada en la ideología del éxito individual<sup>351</sup>, cada trabajador debe asumir su papel de emprendedor de sí mismo y de la organización en la que trabaja (*intrapreneurship*). El compromiso con la carrera profesional implica una nueva relación ético-hermenéutica del sujeto con él mismo. El

---

<sup>348</sup>Ibíd., p. 18.

<sup>349</sup>NAREDO, op. cit.

<sup>350</sup>Es fácil comprobar este relato heroico en el discurso de los ejecutivos o empresarios. Éstos cuentan sus relatos de éxito y de fracaso como una odisea moderna. Muchas veces la propia historia de la empresa también es recontada como una odisea heroica. Ver, por ejemplo, el reportaje: “8 Histórias que provam: o sucesso vem com derrotas”. Disponible en: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2013/06/nove-historias-que-provam-o-sucesso-vem-com-sacrificios.html>>. [Consulta: 2 de enero de 2014]. Y, también, los estudios de caso proporcionados por Idepro: “Dez histórias de Sucesso de Pequenas Empresas que viraram Grandes Negócios.” Disponible en: <<http://www.idepro.com.br/v2/artigo.asp?id=139>>. [Consulta: 14 de julio de 2014].

<sup>351</sup>CHANLAT, *Quais carreiras e para qual sociedade?*, op. cit.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

contar y recontar una historia profesional lleva a una resignificación de la propia identidad.

En cualquier caso, la ética laboral del deber cumplir y realizar bien la actividad a cada uno designada, trasciende los límites físicos y temporales de la empresa, y ahora abarca la historia vital del individuo. El deber laboral no se limita sólo al trabajo, o a la empresa; sino que éste es, más bien, del sujeto con uno mismo.

Como *persona capaz*, lo que está en juego en su trabajo es su reputación, su reconocimiento y, por tanto, su identidad como persona. Su lealtad, en nuestra época de precarización de las relaciones laborales, va con la coherencia de su historia profesional, simbólicamente descrita en su *currículum vitae*. Al recontar su historia a sí mismo y a los otros, el individuo se reconoce como alguien; es exactamente ese profesional auto-responsable, que se compromete en su trabajo, que las empresas quieren conquistar con sus proyectos éticos y seductores.

La empresa contemporánea, de manera utópica, quiere aparentar ser una especie de espacio para compartir proyectos de vida que, de camino, busca alcanzar objetivos comunes. La idea que hay, detrás de este espacio de uso compartido, es que el individuo se realiza en el trabajo proporcionado por la empresa, mientras, y al mismo tiempo la empresa se realiza en el trabajo del individuo. Es la denominada forma *Google* de trabajar<sup>352</sup>.

La ética en la carrera profesional implica superar las relaciones sociales tradicionales y separaciones históricas entre individuo y trabajo. Trabajo y ocio en la antigüedad, trabajo servil en la Edad Media, trabajo y empleo alienado en la modernidad. En contraposición a la noción de trabajo como sufrimiento, la empresa contemporánea aparenta querer aportar al sujeto una actividad laboral que proporcione la realización de sí mismo<sup>353</sup>. Como defiende Marina del Carmen González Martínez, se necesita

---

<sup>352</sup> La gestión de personal de *Google* representa bien el *Zeitgeist* de nuestra época. Consultar, por ejemplo, el reportaje: “O jeito *Google* de trabalhar”. Disponible en: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI164680-16165,00-O+JEITO+GOOGLE.html>>. [Consulta: 2 de enero de 2014].

<sup>353</sup> Ver, por ejemplo, el discurso del *management* sobre la felicidad en el trabajo en las siguientes reportajes: “Profissionais querem bons salários — e felicidade”. Disponible en: <<http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/profissionais-querem-bons-salarios-e-felicidade>>. [Consulta: 2 de enero de 2014].

“Las empresas quieren gente feliz y creativa.” Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/847260-las-empresas-quieren-gente-feliz-y-creativa>>. [Consulta: 14 de julio de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

(...) promover que el empresario y el trabajador descubran el potencial creativo y productivo que tiene la empresa, y todo lo que ésta implica, como fuente de riqueza y también como fuente de poder humano, político y social; y separar la idea de producción, productivo, productividad del concepto de trabajo-empelo. Así, la "crisis" que vivimos pasa a ser el germen de una reforma social necesaria para llevar a cabo la transformación política y económica que tanto anhelamos<sup>354</sup>.

Hay además, sin lugar a dudas, un abismo entre los discursos y las prácticas de las empresas. Desgraciadamente, estas nuevas modalidades de trabajo y de carrera profesional todavía son para unos pocos. La planta de producción aún existe. Y esa tan anhelada reforma de los modelos de gestión empresarial parece que todavía está lejos de ser una realidad para todos.

Según Jean-François Chanlat, pensar esta nueva concepción de trayectoria profesional implica superar cinco paradojas actuales<sup>355</sup>:

1. ¿Cómo podemos hablar de carrera profesional, cuando el mercado de trabajo va demandando cada vez menos empleos estables y bien remunerados?
2. ¿Cómo podemos pensar en carrera profesional, cuando la forma de gestión está dominada por preocupaciones esencialmente financieras?
3. ¿Cómo podemos pensar en una trayectoria profesional, cuando se observa una decadencia o declive de la ética en los contratos y en la gestión del trabajo?
4. ¿Cómo podemos imaginar la práctica de la ética profesional, cuando los sistemas de formación (académica / profesional) están en crisis?
5. ¿Cómo podemos tan solo pronunciar la palabra «carrera», cuando el horizonte profesional es cada vez más corto?

Superar estas paradojas exige desmitificar no sólo el significado real del trabajo contemporáneo, sino también su práctica en la realidad cotidiana en las empresas capitalistas. No se trata apenas de una crítica *al estilo de Marx*, y sí de una denuncia de

---

-“¿Eres feliz en tu trabajo?” Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/04/23/eres-feliz-en-tu-trabajo>>. [Consulta: 2 de enero de 2014].

-“En las empresas, el tema de la felicidad se coló por la ventana y hoy es central”. Disponible en: <[http://android.clarin.com/opinion/empresas-felicidad-colo-ventana-central\\_0\\_1006099463.html](http://android.clarin.com/opinion/empresas-felicidad-colo-ventana-central_0_1006099463.html)>. [Consulta: 2 de enero de 2014].

<sup>354</sup>GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Marina del Carmen. *La construcción de la Identidad Narrativa de Paul Ricoeur en y por la dimensión Ética del Trabajo*. Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana. México, 2005, p. 271. Disponible en: <<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014592/014592.pdf>>. [Consulta: 10 de diciembre de 2013].

<sup>355</sup>CHANLAT, *Quais carreiras e para qual sociedade?*, op. cit.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

que muchas veces lo que se defiende en el discurso actual optimista del *management* no se aplica o, más bien, no se ve en la práctica de la gestión del personal. ¿Es innegable que hubo cambios y conquistas relevantes para los trabajadores en el actual panorama en cuanto al capitalismo industrial? Se predica la participación e implicación de los «empleados» sólo cuando ésta beneficia a la empresa<sup>356</sup>.

Como defiende Luis Enrique Alonso,

(...) frente a visiones más convencionales y superficiales, una visión realista del trabajo, nos muestra que el entramado internacional del postfordismo está lleno de agujeros negros y desigualdades crecientes y que los costes sociales provocados por los nuevos modelos de producción económica y de (des)regulación social se concentran y aumentan dentro de territorios y grupos humanos especialmente debilitados y precarizados a nivel mundial<sup>357</sup>.

No obstante, a parte de los discursos ideológicos del *management*, ¿cómo podríamos contribuir a una comprensión más global y amplia del sentido y significado del trabajo y de sus implicaciones en una empresa ética? Es lo que intentaremos responder a continuación.

#### 4. LAS APORTACIONES DE LA PERSPECTIVA DEL *HOMBRE CAPAZ DE PAUL RICOEUR* EN LA COMPRENSIÓN DEL TRABAJO

Es bello y bueno poder actuar.  
(PAUL RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*.)<sup>358</sup>.

Buscaremos, en este apartado, reflexionar sobre las aportaciones de la filosofía (ontología hermenéutica) de Ricoeur a nuestra concepción de la importancia del trabajo como acción en el mundo, identidad y realización del proyecto de vida feliz del sujeto ético.

A pesar de las contradicciones que acompañan a la significación del trabajo en nuestra contemporaneidad, encontramos aspectos en común en los diferentes discursos

---

<sup>356</sup>Un buen ejemplo de esta gestión pragmática de las personas es la reciente reestructuración de la gigante Microsoft. Ver en: “Microsoft despide a 18.000 empleados, la mayor reestructuración de su historia.” Disponible en: <[http://cincodias.com/cincodias/2014/07/17/empresas/1405601850\\_276852.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/07/17/empresas/1405601850_276852.html)>. [Consulta: 18 de julio de 2014].

<sup>357</sup>ALONSO, Luis Enrique. Centralidad del trabajo y cohesión social: ¿una relación necesaria? En: *Gaceta sindical: reflexión y debate*, ISSN 1133-035X, Nº 7, 2006. Disponible en: <<http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/lealonso1.pdf>>. [Consulta: 3 de enero de 2014].

<sup>358</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p.149

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

que defienden, bien el fin del trabajo, bien su papel central en la identidad de las personas: un rico debate sobre el sujeto humano y la importancia dada, en los días que corren, a la búsqueda del sentido de la propia vida.

Tanto el trabajo como la vida, en sus diversas perspectivas – pareja, tiempo libre, ocio, entre otras – deben tener sentido para la persona. Esta búsqueda de los sentidos hermenéuticos de la vida, manifestada como reflexividad del *yo*, como sostiene Giddens<sup>359</sup>, o de *ipseidad* (*selfhood*; *sí mismo*), como denomina Ricoeur<sup>360</sup>, tan característica de nuestra modernidad tardía, revela, para Canto-Sperber, la «[...] conciencia enfermiza de nuestra época, en adelante incapaz de la coincidencia feliz con el mundo en el que los antiguos griegos habrían vivido»<sup>361</sup>.

La paradoja e incluso el absurdo de esta pretensión contemporánea del sentido de la propia vida por parte de ese sujeto reflexivo, nos obliga a abandonar los proyectos racionales, el *yo* como dado de inmediato, y los absolutos morales de las diferentes recetas científicas, culturales o filosóficas que anclaron el mundo, desde la antigüedad hasta la modernidad, con referentes sólidos y seguros. Esta feliz coincidencia ya no es posible en el mundo fluido de hoy. Hace falta, en esa fluidez, un ejercicio interpretativo que construya el significado de aquello que denominamos mundo.

En este sentido, el individuo contemporáneo, con su existencia mundana, está más que nunca convocado a forjar una esencia de él mismo y del mundo. Nada está hecho y todo queda por hacer. El pasado es un referente del que los individuos siempre parten, pero no es determinante, porque el presente es un horizonte abierto al diálogo poético con la trayectoria, siempre *proyectada*, de una vida.

Entendemos, por lo tanto, que la reflexión sobre el sentido de la vida es aquella genuinamente ética, que lejos de cualquier moralismo, pone en tela de juicio una reflexión sobre el sujeto humano, el valor de su propia vida y su forma de actuar. Por consiguiente, nos parece importante que para plantear con propiedad la ética empresarial debemos antes pensar en el individuo y en su capacidad de realizar un proyecto de vida buena que incluya su trabajo.

El recorrido histórico, que realizamos en esta segunda unidad, nos ayuda a comprender que la manera de pensar el trabajo plantea una historicidad que influye en nuestra forma actual de comprenderlo. No queremos decir con esto que podamos

---

<sup>359</sup>GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*.

<sup>360</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 105.

<sup>361</sup>CANTO-SPERBER, Monique. *A inquietude moral e a vida humana*, p. 199.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

encontrar en la tradición histórica, en los diferentes sentidos asignados al trabajo, una evolución o incluso una concepción que pueda ser hegemónica en la época actual. No obstante, creemos que las diferentes tradiciones y los diversos sentidos del trabajo nos revelan formas de *ser* posibles de los individuos humanos como un *ser* que trabaja.

¿Cómo hacemos para pensar, entonces, recurriendo a una actitud fenomenológica, la relación entre individuo y trabajo? Partiendo de una deconstrucción crítica de toda la tradición laboral presentada hasta aquí, ¿no sería importante repensar el vínculo entre el *ente humano* y su modo de existir en la actividad, en su trabajo, en su esencialidad? ¿Debemos – o más bien podemos – aún defender la supuesta primacía de la vida teórica sobre la vida práctica, como en Platón, Aristóteles o, más recientemente, en Hannah Arendt, en su obra *La condición humana*, e incluso en un aún joven Ricoeur?

En su artículo *Trabajo y Palabra*<sup>362</sup>, Ricoeur describe su malestar ante ese proceso de tecnificación de la vida y la enseñanza, propio de un proceso doloroso de las civilizaciones, que, en cierta forma, divide el *hacer* y el *decir* en esta sociedad del maquinismo industrial. En todo caso, es importante también destacar que la crítica que se realiza en este artículo encaja en una propuesta de reformulación del sistema de enseñanza francés, defendido por el propio Ricoeur, el cual, en su opinión, privilegiaría la enseñanza profesional y técnica, en detrimento de la enseñanza de la «palabra», que, a su vez, haría posible la «transformación del mundo»<sup>363</sup>.

Para el filósofo francés, su estudio respecto a la enseñanza francesa «procede, en efecto, de una decepción y de una inquietud: de una decepción ante las filosofías contemporáneas del trabajo (marxista, existencialista o cristiano), y de una inquietud en presencia de la noción de civilización del trabajo»<sup>364</sup>. De este modo, la sociedad contemporánea, según él, aspira a instituir apoteósicamente una sociedad del trabajo y redescubrir al hombre como un trabajador.

Con todo, el problema es que esta rehabilitación y este éxito casi teológico del trabajo mecanicista engloban, digamos así, ideológicamente, todas las actividades humanas, y triunfan dentro del vacío de una *existencia militante* y no contemplativa del

---

<sup>362</sup>RICOEUR, Paul. *Historia y verdad*. Publicado originalmente en la revista *Esprit*, n°1, janvier, 96-117, (II.A.54.) y publicado nuevamente en su libro *Histoire et vérité*. Paris: Ed. Seuil, 1955. (Utilizaremos aquí la traducción española de Alfonso Ortiz García).

<sup>363</sup>TEIXERA, Joaquim de Sousa. *Ipseidade e alteridade: uma leitura da obra de Paul Ricoeur*. Vol. II, p. 190.

<sup>364</sup>RICOEUR, *Historia y verdad*, op. cit., pp. 185-186.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

hombre<sup>365</sup>. Por lo tanto, la vida humana no se puede resumir al imperio del trabajo, sino que también necesitaría impregnarse de la palabra, palabra que tiene «una fuerza que atraviesa y penetra todo lo humano, incluida la máquina, el instrumento y la mano»<sup>366</sup>.

En definitiva, lo que Ricoeur quiere decir es que la vida en el trabajo necesita un equilibrio con su antagónico que es la vida de la palabra. Como él mismo explica,

(...) ¿Acaso digo que trabajo cuando vuelvo de trabajar y me pongo a descansar?, ¿trabajo cuando leo, cuando estoy en el cine, cuando me paseo?, ¿trabajo cuando gozo de la amistad o del amor? Más aún, ¿trabajo cuando me entrego al “bricolaje”? La grandeza del trabajo está en luchar con otras maneras de existir, eliminándolas así y siendo limitado por ellas; la palabra será para nosotros eso *otro* – un otro entre varios – que justifica y que critica la gloria del trabajo<sup>367</sup>.

La palabra, para Ricoeur, también es humana, también realiza algo en el mundo. Ésta camina siempre delante de la propia *praxis*, del gesto, y conduce y revoluciona la propia historia del trabajo, opera la transición del utensilio a la máquina, ya que, «es el hombre que habla el que transforma sus instrumentos anticipando en el lenguaje nuevos empujes del cuerpo sobre la materia»<sup>368</sup>.

La palabra contiene y facilita, según este autor, el saber humano que hace posible la *praxis*, pero ésta se diferencia de la *praxis* por su poder reflexivo, de consideración de sentido, o sea, «*theoria* en estado naciente»<sup>369</sup>, y se distancia de la preocupación inmediata del vivir, de la que el trabajo ya se ocupa.

La palabra proporciona al trabajo, para Ricoeur, tanto un contraste, a través de la relación de comunicación inter-humana que se opone a la acción sin reciprocidad de la producción, como, al mismo tiempo, un componente social, puesto que todo trabajo implica esa interacción social en forma de *co-trabajo*. Valga decir que esta dimensión social de la palabra es relevante y que en el caso de que no se tuviera en cuenta, sería también responsable del mal o poco rendimiento del trabajador.

Podemos sacar en claro, a partir de esa importancia dada a la palabra, una relevante aportación a la gestión humana sostenible, pues, como expone Ricoeur, el poder de la palabra está en significar lo que tiene que ser hecho, y hacer posible que la orden sea comprendida y acatada<sup>370</sup>. Y no sólo eso; la palabra, en sus formas imperativa,

---

<sup>365</sup>Ibíd., p. 186.

<sup>366</sup>Ibíd., p. 187.

<sup>367</sup>Ibíd.

<sup>368</sup>Ibíd., p. 189.

<sup>369</sup>Ibíd., p.190.

<sup>370</sup>Ibíd., p. 191.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

dubitativa, poética, apelativa, aparte de ordenar, criticar, pedir, también abre al sujeto al diálogo con el otro y le permite la comprensión de sí y del otro. En sus estudios posteriores, como sabemos, Ricoeur desarrolla la tesis del reconocimiento de sí mismo a partir de la narración de la propia vida.

Ricoeur, en ese artículo, subraya, además, que la palabra abre también el espacio para la búsqueda del análisis de la significación del trabajo. Para él, el trabajo es trabajo a partir de esa cuestión sobre el valor personal y comunitario del trabajo; y esta «cuestión es obra de la palabra»<sup>371</sup>. Si bien es cierto que la palabra impregna el trabajo, aquella también escapa del mismo, ya que no es producción.

El problema de nuestra civilización y de esa «cultura» capitalista, según Ricoeur, es la degradación del trabajo como forma de objeto, de mercancía, la que le quita la dignidad a la palabra, y aliena y humilla al trabajador. La *tecnologización* del trabajo, como fragmentación alienante del trabajo en tareas mínimas, especializadas y sin ningún sentido, fomenta la aparición de una miseria del trabajo, un malestar, que, además de despojar cualquier placer relacionado con el trabajo, arrastra al trabajador a la pérdida y alienación de sí mismo.

Para Ricoeur, «ser hombre es no solamente hacer algo finito; es también comprender el conjunto y de este modo dirigirse hacia ese otro límite, contrario al gesto desprovisto de sentido, hacia el horizonte de totalidad de la existencia humana que yo llamo mundo o ser»<sup>372</sup>.

En este contexto alienante, es función de la filosofía y de la educación, conforme el filósofo francés, combatir la «objetivación» a través de la «reflexión», permutar la condena del trabajador a un trabajo finito, por el «canto del hombre poético» que piensa críticamente sobre su condición.

La civilización del trabajo, en el capitalismo, debería ser denominada mejor «economía laboral», puesto que, efectivamente, el capitalismo gira en torno al dinero y a la instrumentalización del ser humano, y no al verdadero «trabajo humano». Por esto, Ricoeur aboga que esta economía laboral debería ser superada por una democracia en el trabajo y una auténtica cultura del trabajo. En vista de lo cual, hay una necesidad de curar a la cultura moderna del

---

<sup>371</sup>Ibíd., p. 195.

<sup>372</sup>Ibíd., p. 199.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

(...) malestar, de lo artificial, del narcisismo, mediante una presencia y una mezcla de los pensadores y de los artistas con el mundo del trabajo; allí podrá volver a descubrir sentimientos fraternales, temas a la vez más robustos y más frescos que la liberen del bizantinismo. Así pues, una civilización del trabajo supone también esa corrección de las miserias de la palabra mediante las virtudes del trabajo<sup>373</sup>.

Para el pensador francés, es importante comprender que necesitamos tanto del trabajo como de la palabra «para situarnos en el sentido de una palabra creadora que no somos precisamente nosotros»<sup>374</sup>, y que, por eso, toda civilización humana es al mismo tiempo una civilización del trabajo y una civilización de la palabra. Por lo tanto, se necesita superar la cultura de la enseñanza técnica y rescatar la «función crítica y poética de la palabra», que favorezca la participación política de los individuos, compense la división del trabajo mediante el ocio, fundamente las actividades pragmáticas del hombre y, finalmente, favorezca la creatividad<sup>375</sup>.

Las críticas que Ricoeur hace al trabajo y la prioridad que éste atribuye a la palabra con relación al mismo, hacen referencia a la concepción del trabajo tecnificado y deshumanizado, propio del modelo taylorista/fordista y que sólo corrobora nuestra tesis sobre la importancia de repensar la organización, la gestión y la cultura laboral en las empresas que anhelan ser reconocidas como éticas. A nuestro modo de ver, las nuevas reconfiguraciones de la vida en el trabajo, exigidas por la actual búsqueda de la vida ética y feliz, llevaron a una re inserción de la palabra en dicho trabajo, y volvieron éste una parte esencial de la historia contada, del relato de la vida.

Al fin y al cabo, al pensar y al recontar la historia de la vida personal a otro y a uno mismo, ¿quién, deliberadamente, excluye de ese relato su experiencia profesional?

Queremos creer que el debate sobre la importancia del trabajo en la contemporaneidad, definida, por algunos, como un fenómeno de centralidad del mismo - más que desarrollar formas de interpretación para posicionarnos en un análisis positivo o negativo del trabajo para la vida humana -, es una constatación de que no podemos comprender esta vida humana en las sociedades capitalistas democráticas avanzadas<sup>376</sup>, sin tener en cuenta su relación con el trabajo. En resumidas cuentas, ¿quién no necesita trabajar o quién no depende del trabajo de los otros? Si los hay, ciertamente son pocos.

---

<sup>373</sup>Ibíd., p. 201.

<sup>374</sup>Ibíd., p. 205.

<sup>375</sup>Ibíd., pp. 203-204.

<sup>376</sup>STREECK, Wolfgang. As crises do capitalismo democrático. En: *Novos estud.* - CEBRAP, São Paulo, n. 92, mar. 2012. Disponible en: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002012000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002012000100004&lng=en&nrm=iso)>. [Consulta: 12 de octubre de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Si el trabajo es central para la vida de los seres humanos, debemos, por tanto, pensar cómo ese modo de vida está siendo llevado a cabo, pues, bajo una lectura ética socrática, la vida debe merecer la pena ser vivida en todas sus dimensiones. La vida debe ser comprendida en su totalidad y no de manera fragmentada. La verdadera vida no es la vida fuera del trabajo, pero tampoco es la vida dentro del mismo. Es aquella que está siendo vivida, a cada instante y a cada momento. La vida, que vale la pena ser vivida, que se revela como feliz, es la vida que puede ser valorada como *buena*. Y la felicidad es alcanzada con la percepción de la *realización de sí mismo* y con el *reconocimiento* de esa propia realización por uno mismo y por los otros. Sentimos felicidad al percatarnos que somos dignos de estima, y somos dignos de estima al realizar una vida ética. La trayectoria del reconocimiento en el relato coherente de una vida garantiza que las «intenciones personales y las elecciones profesionales estén conectadas entre sí, y a una finalidad última»<sup>377</sup>.

Por tanto, el principal criterio para esta realización y valoración de la vida es nuestra capacidad de atribuir sentidos a nuestros proyectos de vida y a nuestras realizaciones. Sin esta aportación de sentido unida a la experiencia y a la acción, no sería posible la narrativa poética y configuradora de una vida, en forma de identidad como *ipseidad*. Sin identidad, sin la capacidad de asumir la responsabilidad en cuanto a la palabra dada, sin esa forma de mantenerse en la promesa – «paradigma de la *ipseidad*» – no hay sujeto ético y, por ende, tampoco hay ética empresarial posible.

En cualquier caso, volvamos al argumento anterior: ¿debemos separar y cualificar cualitativamente la vida, entre tiempo laboral y tiempo no laboral? Nos parece que pensar la vida humana implica pensar la vida en el actual contexto socio-histórico de centralidad del trabajo, y no en contextos históricos del pasado. Ahora bien, que usemos el término centralidad no quiere decir que el trabajo sea la única o la más importante fuente o base en la identidad de los sujetos, sino sólo pretendemos argumentar que la vida humana contemporánea, desde su subsistencia material a su temporalidad existencial, sucede o se

---

<sup>377</sup>ROSSATTO, Noeli Dutra. Viver bem: ética e justiça. En: *Revista Mente, Cérebro & Filosofia*, vol. 11 – Presença do outro e interpretação: Ricoeur, Gadamer -, Julho 2008, p. 30. Disponible en: <<http://w3.ufsm.br/leaf/formularios/7606ecc02fcddea8a1ca9eb58f7cb8e7.pdf>>. [Consulta: 12 de octubre de 2014].

da en referencia al trabajo<sup>378</sup>.

En este sentido y bajo nuestro punto de vista, no consideramos pertinente querer diferenciar cualitativamente modos de vida práctica y teórica, y sí distinguir trabajos que facilitan o propician la realización de uno mismo, a través del enriquecimiento de las capacidades del individuo, del «yo puedo», respecto de trabajos alienantes que anulan la capacidad de realización de la propia vida y de uno mismo.

Desde Heidegger, en *Ser y Tiempo*, pasamos a comprender que la «esencia» del *Dasein* reside «en su tener-que-ser (*Zu-sein*) (...) consiste en existencia»<sup>379</sup>. Que es a partir de su existencia fáctica, de su *ek-sistir*, en su forma de abertura hacia el mundo como *ser-hacia-fuera*, que el *Dasein* se encuentra con los demás entes y con el mundo. Que en ese *hacia-fuera* (la conciencia *para-sí* de Sartre), como ser-en-el-mundo, en la existencia fáctica y práctica, el *Dasein* asume un determinado modo de vida, una forma de ser, y se constituye como *ente* en su «incesante ‘interrelación’ con su mundo»<sup>380</sup>.

No podemos olvidarnos que Ricoeur es un lector de Heidegger y de su concepción fenomenológica-hermenéutica-existencial del sujeto humano. Y que, para Ricoeur, el individuo no guarda una relación o un acceso directo *consigo mismo*. Que el acceso a *sí mismo*, para Ricoeur como también para Heidegger, se da a partir del *ser-hacia-fuera*, o sea, del retorno a *sí mismo* a partir de la relación y del encuentro del *sí* con el mundo y con los otros. La relación de *sí* con él mismo es, por lo tanto, no sólo teórica, sino también práctica, vale decir, existencial. Es en este sentido que se entiende la siguiente interpretación de Marie-France Begué:

Como resultado, Ricoeur llega a la conclusión de que el problema de la identidad personal sólo se puede plantear correctamente si se integran ambas dimensiones: la de la temporalidad y la de la inherencia de la actividad-pasividad en la constitución ontológica. El *sí-mismo*, en el orden teórico, sólo puede ser interpretado y, en el orden práctico, sólo se puede atestiguar. Ser uno mismo no es solamente un fenómeno de reflexión filosófica sino que, desde siempre y ante todo, es ser alguien que, en el entretendido de una vida real y concreta, edifica su identidad a partir del reconocimiento del Otro, de los otros y de lo otro, que de alguna manera lo constituyen; semejante a un artista que edifica su obra en el quehacer de la temporalidad cotidiana<sup>381</sup>.

De este modo, es en las relaciones cotidianas y en la existencia fáctica que la identidad de la «morada» ética (*ethos*) se constituye, como también es a partir del relato

---

<sup>378</sup>Sea referente a nuestro propio trabajo o referido al trabajo de los otros. Pensemos un poco sobre todo aquello que consumimos y que fue producido por *alguien*, a través de su trabajo. Nuestra vida depende de nuestro trabajo y del trabajo de los otros.

<sup>379</sup>HEIDEGGER, Martin. *Ser y tiempo*, p. 63.

<sup>380</sup>CASANOVA, Marco A. *Comprender Heidegger*, p. 93.

<sup>381</sup>BEGUÉ, Marie-France. *Paul Ricoeur: la poética del sí-mismo*, pp. 225-226.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

de una vida – de un modo particular de realización de la existencia y del habitar el mundo<sup>382</sup>– que la identidad personal adquiere su sentido.

Veamos pues, ¿por qué privilegiar entonces la vida teórica, si es siempre a partir, y desde siempre, de la vida práctica que podemos pensar la propia vida teórica? Debemos, por consiguiente, pensar el trabajo a partir de la vida del *ente* que trabaja y no de una teoría sobre el trabajo. Éste debe ser, por esta razón, considerado un modo de ser que facilite el acceso del individuo al mundo, a los otros y a uno mismo, y no como se suele definir: una negación del *ser* y del existir.

¿Existen trabajos que niegan formas de existencia *genuinas*? Ciertamente los hay. Un buen ejemplo de ello son las fábricas de Foxconn que, como ya vimos, pueden ser, sin duda, un modelo de lo expuesto. En Brasil, Contax, una de las mayores empresas de telemarketing del mundo, puede también representar esa gestión de la negación del vivir existencial de sus empleados<sup>383</sup>. El trabajo repetitivo, heterónimo y sin sentido, como vimos, anula la subjetividad y la existencia significativa.

No obstante, este tipo de trabajo no satisface las expectativas, no se encaja en el proyecto de empresa ética que estamos pretendiendo fundamentar. Sólo el trabajo que promueve la autonomía, que rescata la posibilidad de hablar del trabajador<sup>384</sup>, su capacidad de «hacer cosas con las palabras», de auto-designarse y, en consecuencia, de reconocerse y ser reconocido por el otro como sujeto de la acción<sup>385</sup>, puede consolidar el proyecto ético de una empresa.

Por lo tanto, no debemos pensar en el trabajo como apenas una dimensión más de la vida, o de una parte del tiempo de esa vida, desvinculándolo de las otras facetas de la misma, como si la verdadera existencia fuese la vida fuera del trabajo. En efecto, en éste también se vive, ya que nadie deja de existir cuando está trabajando, por más tedioso que sea. En la actividad laboral también se hace necesario buscar la realización personal y de la *ek-sistencia*.

Si, en Ricoeur, lo que proporciona la comprensión de una identidad es el

---

<sup>382</sup>FIGUEIREDO, Luís Cláudio M. *Revisitando as Psicologias: da epistemologia à ética das práticas e discursos psicológicos*.

<sup>383</sup>Sobre las actuales denuncias de abuso en la gestión de la empresa Contax, ver el siguiente reportaje: “Funcionários do setor de telemarketing relatam série de abusos.” En: *G1*. Disponible en: <<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2014/10/funcionarios-do-setor-de-telemarketing-relatam-serie-de-abusos.html>>. [Consulta: 20 de octubre de 2014].

<sup>384</sup>DEJOURS, *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*, op. cit.

<sup>385</sup>RICOEUR, *Parcours de La Reconnaissance*, op. cit., pp. 109-111.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

reconocimiento, y si éste depende de un cierto modo de vida *buena*, vale decir, ético, podemos entender que dicho reconocimiento de cada uno por *uno mismo* y por los otros implica la búsqueda del individuo por esa realización de un proyecto de vida buena, realización que sólo se podrá alcanzar a través de la capacidad de ese individuo de buscar la propia felicidad.

La verdadera pregunta que nos deberíamos hacer es: ¿somos realmente capaces de alcanzar la felicidad? Recordemos la siguiente argumentación de Albert Camus, cuando reflexiona sobre lo absurdo de la existencia y el suicidio,

No hay más que un problema filosófico verdaderamente serio: el suicidio. Juzgar si la vida vale o no vale la pena de vivirla es responder a la pregunta fundamental de la filosofía. Las demás, si el mundo tiene tres dimensiones, si el espíritu tiene nueve o doce categorías, vienen a continuación<sup>386</sup>.

El enfrentamiento, racional e irracional del absurdo, de la falta de sentido *a priori* de la vida por el «hombre absurdo», propuesto por Camus, encarna la exigencia del ejercicio de la existencia y de la libertad ante las trampas u obstáculos del día a día. La vida puede quizás ser absurda, pero la lucha cotidiana por su sentido ciertamente no es en vano. No podemos escapar, dejar de enfrentarnos o lidiar con esta cuestión y con el silencio del mundo sobre lo absurdo de la vida, siendo necesario, como dice Ricoeur, «*faire face*»<sup>387</sup>.

Creemos que la felicidad y, más en concreto, su búsqueda en una existencia, se puede tomar como un referente seguro para valorar una vida como válida. Lo importante no son las respuestas que encontramos, sino el acto de cuestionarse. Pues, como afirmaba Sócrates, «una vida no examinada no vale la pena ser vivida».

Lo que parece, en efecto, faltar en los discursos y en las reflexiones de las ciencias administrativas contemporáneas y de la ética empresarial es una teoría del sujeto humano capaz, que nos ayude a comprender cómo ese sujeto puede asumir las nuevas responsabilidades que le son designadas, en las actuales demandas y exigencias de ética empresarial, y cómo este ser humano concreto puede ser feliz en un proyecto de empresa buena y justa. ¿Somos, en resumidas cuentas, realmente *capaces* de construir empresas éticas? Para responder a estas cuestiones, retomaremos el pensamiento de Ricoeur a cerca del modo de actuar humano.

La reflexión ontológica ricoeuriana nos revela un ser humano falible, pero aun así

---

<sup>386</sup>CAMUS, Albert. *El mito de Sísifo*, p. 3.

<sup>387</sup>RICOEUR, Paul. *L'homme révolté* (1956). En: *Lectures 2: la contrée des philosophes*, p. 122.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

capaz de juzgar, decidir, actuar y responsabilizarse por sus acciones intencionales. La adscripción de la acción al agente manifiesta, según Ricoeur, «la capacidad del propio agente a designarse a sí mismo como aquél que hace o que hizo»<sup>388</sup> y, por tanto, poder narrarse, declararse y «reconocerse en un determinado personaje tomado en una determinada intriga»<sup>389</sup>.

De esta forma, pensar la acción humana significa pensar en el propio *ser* del hombre, su existencia en cuanto verbo y potencia –su *pouvoir être*–, su ser en el mundo y su ser con los otros. El *ser* tiene la capacidad de poner en práctica sus proyectos, de satisfacer sus deseos y de realizar, como nos dice Ricoeur, *l'accomplissement de soi*.

La consideración respecto al *hombre capaz*<sup>390</sup> de actuar es como la espina dorsal del pensamiento filosófico de Ricoeur y está presente desde sus primeras obras. Su primer proyecto, la *Filosofía de la Voluntad*<sup>391</sup>, que emplea inicialmente el método fenomenológico y después el hermenéutico con el objetivo de comprender la acción humana –la capacidad de actuar del hombre de manera voluntaria –, descubre a un sujeto de carne y hueso, lábil y finito, una mezcla de voluntario (conciencia) e involuntario (cuerpo).

Francisco Javier Rodríguez<sup>392</sup>, en su Tesis Doctoral titulada *Antropología de la alienación según la filosofía del sujeto de Paul Ricoeur*, nos explica bien este conflicto:

Como ya expresaron tanto Descartes (al principio de la VIª Meditación) como Pascal en sus *Pensamientos* (sobre todo el fragmento 84), el hombre se asemeja a un intermediario entre la Nada y el Absoluto o Dios, entre la infinitud y la negación. Por la constitución corporal somos naturaleza, pero no sólo ni mera opaca naturaleza; consciente de ser una minúscula parte el hombre está abierto a la totalidad, que se cuestiona y, de algún modo, necesita abarcar. A la vez ocurre que somos más de lo que naturalmente parecemos y menos de lo que creemos o aspiramos ser.

Esa labilidad humana, que hace posible el mal en el mundo, lejos de ser una comprensión «nihilista» del sujeto – una desconfianza en su capacidad de obrar y de querer el bien –, es una apuesta en su capacidad de decidir, de actuar y de responsabilizarse. Eso nos revela la condición primordial del sujeto, la de *ser libre*.

---

<sup>388</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p 113.

<sup>389</sup>Ibíd., p. 115.

<sup>390</sup>Concepto desarrollado a lo largo de su obra *Parcours de la Reconnaissance*.

<sup>391</sup>RICOEUR, Paul. *Philosophie de la volonté 1. Le volontaire et l'involontaire*.

<sup>392</sup>RODRÍGUEZ, Francisco Javier Buil. *Antropología de la alienación según la filosofía del sujeto de Paul Ricoeur*. Tesis Doctoral, p. 216.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Para Ricoeur, el hombre caído, que vive «la patética de la miseria» de ser *transcendencia y falta* a la vez, es capaz de afirmar su libertad, pues es capaz de «apuntar hacia la verdad con su discurso y sus palabras»<sup>393</sup>.

Sin embargo, tanto la libertad como la verdad no son alcanzadas de manera inmediata ni absoluta por el sujeto, que conoce su condición inicial de desigualdad de uno consigo mismo. Son proyectos de un sujeto que se juzga capaz – que dice «yo puedo» –, y que serán revelados en el producto final de sus actos. De esta manera, la libertad se presenta, para Ricoeur, como el fundamento de la ética.

El problema de la libertad y voluntad en Ricoeur busca una solución hermenéuticamente poética, ya que el sujeto no puede tener la experiencia directa de *sí mismo*, no se «experimenta» a uno mismo de manera inmediata, no es el *cogito* cartesiano que, al pensar, se fundamenta como primera verdad. El acceso a *sí mismo* (a nuestro yo) ocurre a partir de una *vía larga y poética*, o sea, pasa por una interpretación hermenéutica, una «lectura» de la correlación dialógica con el otro que caracteriza el acceso indirecto a *uno mismo*. Como bien explica Ricoeur, «el sujeto no se conoce a sí mismo directamente, sino solamente a través de los signos depositados en su memoria y en su imaginario por las grandes culturas»<sup>394</sup>.

Con esto, el autor quiere decir que el sujeto tiene la experiencia y el conocimiento de *sí* en un movimiento reflexivo, de retorno a *sí*, que se realiza a partir de un largo recorrido mediado por el otro, los otros y por el mundo.

De este modo, en esta perspectiva hermenéutica/reflexiva del sujeto, la identidad se presenta como narratividad, como el relato poético de una historia de vida, que revela la dialéctica entre la *mismidad* (latín: *idem*; inglés: *sameness*; alemán: *Gleichheit*) - que fue, sin duda, la identidad más privilegiada a lo largo de la historia de la filosofía y de la psicología - y la *ipseidad* (latín: *ipse*; inglés: *selfhood*; alemán: *Selbstheit*), la identidad móvil «considerada en su condición histórica»<sup>395</sup>.

En *Historia y Narratividad*<sup>396</sup>, Ricoeur critica la supuesta existencia de un «núcleo personal» inmutable. La simple experiencia humana, del cambio corporal y mental, contradice esta hipótesis. Para él, el «nombre propio» es la única cosa que no cambia en

---

<sup>393</sup>ALBERTOS, Jesús E. *El mal en la filosofía de la voluntad de Paul Ricoeur*, p. 193.

<sup>394</sup>RICOEUR, Paul. *Reflexión faite. Autobiographie intellectuelle*, p. 30. (*Le sujet ne se connaît pas lui-même directement, mais seulement à travers les signes déposés dans sa mémoire et son imaginaire par les grandes cultures*). (La traducción es mía).

<sup>395</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p 116.

<sup>396</sup>RICOEUR, Paul. *Historia y narratividad*, pp. 217 y ss.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

el sujeto a lo largo de su vida.

Para superar esta problemática del *cogito* (la certeza inmediata de Descartes) y del anti-cogito (la humillación del cogito en Nietzsche), el autor propondrá, a partir de la hermenéutica, «el estatuto indirecto de la posición del *sí mismo*», que se contrapone a la «reivindicación de la inmediatez del *cogito*». Como él mismo nos explica,

Por eso también, he pensado que la querrela del *Cogito*, en la que el «yo» está, alternativamente, en posición de fuerza o de debilidad, lo mejor que podía hacer era resaltar en principio la problemática del *sí*, a reserva de que nuestras investigaciones ulteriores confirmen la pretensión que formulamos aquí, es decir, que la hermenéutica del *sí* se encuentra a igual distancia de la apología del *Cogito* que de su abandono<sup>397</sup>.

En el prólogo de su libro *Sí mismo como otro* ese debate tiene un destaque especial. Ricoeur empieza su defensa a favor de la hermenéutica del *sí* con una crítica a la supuesta ambición del *Cogito* de ser el fundamento último de la verdad. Pese a que admita que esa ambición pueda ser encontrada no sólo en Descartes, sino también en Kant, Fichte y hasta Husserl (de las *Meditaciones cartesianas*), su análisis se centra en aquel primer filósofo.

Para Ricoeur, el ejercicio de la duda hiperbólica en Descartes, en sus *Meditaciones*, origina un yo sin anclaje, a-histórico que, al final, «no es nadie». El *cogito* revelaría una identidad instantánea, que «escapa a la alternativa de la permanencia y del cambio en el tiempo»<sup>398</sup>, como nos explica Elena Nájera,

El proyecto cartesiano se levanta así sobre un yo que renuncia a todo anclaje corporal y mundano, quedando desligado del narrador que cuenta en tono autobiográfico sus avatares vitales e intelectuales en el *Discurso del Método*. Se trata de un sujeto metafísico cuya identidad se dejaría resumir en términos de *desprendimiento* o *desvinculación* y que, por tanto, no puede encontrar ninguna clave identificadora en un contexto práctico<sup>399</sup>.

La tesis de Descartes pone al sujeto en una posición inmediata de certeza. Según esta tesis, criticada por Ricoeur, el cogito sería la primera verdad a que todas las otras deberían someterse. Además, la duda, en Descartes, tiene también un objetivo ontológico, pues proporciona, a su vez, la certeza o la verdad del propio *cogito* – puesto en la posición

---

<sup>397</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. XV.

<sup>398</sup>Ibíd., p. XVIII.

<sup>399</sup>NÁJERA, Elena. La hermenéutica del *sí* de Paul Ricoeur. Entre Descartes y Nietzsche. En: *Quaderns de filosofia i ciència*, 36, 2006, p. 75. Disponible en: <[http://www.uv.es/sfpv/quadern\\_textos/v36p73-83.pdf](http://www.uv.es/sfpv/quadern_textos/v36p73-83.pdf)>. [Consulta: 23 de octubre de 2012].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

de única vía de acceso a la verdad -, pues si puedo dudar de todo, sólo no puedo dudar que dudo, y dudando, al menos tengo la certeza de que existo.

Sin embargo, la certeza garantizada por el *cogito* no es capaz de sostener más que una verdad subjetiva. Para Ricoeur, no se podría derivar, por analogía, de la certeza y de la verdad del *cogito* la certeza y la verdad de las cosas, o sea, la certeza del *cogito* no tiene valor objetivo. Este supuesto *yo* que fundamenta la realidad, autónomo y cerrado, no funda, para Ricoeur, más que a sí mismo.

La indagación planteada por este supuesto *cogito absoluto* se agrava aún más, según Ricoeur, cuando Descartes, renunciando al orden *cognoscendi*, busca, en la *Tercera Meditación*, resolver el problema del subjetivismo y destituye al *cogito* de esa posición de primera verdad, buscando en Dios la garantía de la verdad primera de las cosas. Para Ricoeur,

El cogito sería verdaderamente absoluto, bajo cualquier consideración, si se pudiera mostrar que no hay más que un orden, aquel en el que es realmente primero, y que el otro orden (orden *essendi*), que lo hace retroceder a un segundo plano, deriva del primero<sup>400</sup>.

De esta manera, la duda de Descartes revelaría, para Ricoeur, un gigantesco círculo vicioso, y resultaría, al final, simplemente la sustitución del gran engañador por el Dios enteramente verídico.

Esa *querella* sobre el *cogito* adquiere su aspecto negativo (de negación del cogito) de manera más evidente en Nietzsche. Ricoeur, sin embargo, deja clara su posición de distanciamiento de ambas tesis, ya que considera que «ensalzando» al sujeto, como en Descartes, o «humillando» al sujeto, como en la multiplicidad de Nietzsche, «parece que uno se aproxima siempre al sujeto mediante semejante inversión del pro en el contra (...)»<sup>401</sup>.

Nietzsche es, para Ricoeur, el oponente privilegiado de Descartes. Para explicar la crítica o desconstrucción que lleva a cabo Nietzsche del *Cogito*, el filósofo francés se basará en la lectura de sus últimos fragmentos (*Curso de retórica; Verdad y mentira en sentido extramoral; La voluntad de poderío*), particularmente marcados por la crítica sobre la pretensión de la filosofía de «erigirse en ciencia, en el sentido fuerte de disciplina del fundamento»<sup>402</sup>.

---

<sup>400</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. XX.

<sup>401</sup>Ibíd., p. XXVIII.

<sup>402</sup>Ibíd., p. XXIII.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Según Ricoeur, Nietzsche ataca principalmente la pretensión de la inmediatez de la reflexión, «yo pienso», al considerarla como una ilusión que sirve sólo de «recurso para la conservación de la vida»<sup>403</sup>. En su texto *Vérité et mensonge au sens extra-moral*<sup>404</sup>, Nietzsche defiende que todo lenguaje es figurativo y, por lo tanto, «engañoso». Y, posteriormente, al criticar al positivismo, en su texto *La voluntad de poder*, concluirá que los hechos no pasan de ser interpretaciones.

Pese a la desconstrucción llevada a cabo del *cogito* cartesiano, Ricoeur considera que Nietzsche continúa el ejercicio de la duda hiperbólica de Descartes, y de alguna forma reafirma un «sustrato de sujeto en el que tendrían su origen los actos del pensamiento». Para Ricoeur, lo que hace Nietzsche es dudar mejor que Descartes, pues,

En el ejercicio de la duda hiperbólica, que Nietzsche lleva al límite, el «yo» no aparece como inherente al *Cogito*, sino como una interpretación de tipo causal. Encontramos aquí nuestro argumento topológico anterior: en efecto, situar una substancia *bajo* el *Cogito* o una causa *detrás* de él, «no es más que el simple hábito gramatical, de asociar un agente a cada acción»<sup>405</sup>.

En la hipótesis de Nietzsche del «sujeto como multiplicidad», Ricoeur ve reafirmada su tesis de que, en realidad, Nietzsche no se distancia de Descartes en el sentido de la formulación de un núcleo «subjetivo» en la identidad, un núcleo que él interpreta como *mismidad*. El sujeto como multiplicidad mantiene al menos la hipótesis de una «instancia dirigente» de la cual «células» se rebelarían.

Cuatro aspectos pueden ser destacados en esa tesis ricoeuriana respecto a la identidad: el primero es el carácter reflexivo del sujeto; el segundo es el predominio de la identidad *ipse* sobre la identidad *idem*; el tercero es la poética del relato que configura una historia de vida; y, por último, la atestación como la garantía de la permanencia del sujeto y, principalmente, de su palabra a lo largo del tiempo.

La problemática del carácter reflexivo de la posición del sí mismo procura responder a la pregunta ¿quién? (¿quién habla de qué?; ¿quién hace qué?; ¿acerca de qué y de quién se narra?; ¿quién es moralmente responsable de qué?), que, en la lengua ordinaria (sujeto-verbo), presenta un estatus de inmediatez y adquiere, en el análisis ricoeuriano sobre la acción humana, un recorrido reflexivo y largo.

La principal crítica que hace Ricoeur a los estudios sobre la acción y el agente,

---

<sup>403</sup>Ibíd., p. XXIV.

<sup>404</sup>NIETZSCHE, Friedrich. Verdad y mentira en sentido extramoral. En: *El libro del filósofo*, pp. 85-108.

<sup>405</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. XXVIII.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

realizados por la semántica y la pragmática, es haber olvidado el problema de la temporalidad, o sea, que todo agente tiene una historia, es su propia historia. Una vez que este agente se designa a sí mismo al significar el mundo, lo que estos estudios dejaron pasar por alto fue la cuestión de la identidad personal, que está directamente implicada en la «dimensión temporal de la existencia humana».

Lo que esas dos perspectivas de la identidad presentadas por Ricoeur, del *idem* e del *ipse*, ponen en primer plano de discusión es la manera como la identidad del sujeto permanece (continuidad) a lo largo del tiempo y la posibilidad de reconocer al mismo sujeto en diferentes momentos o situaciones, como también de poder indicarlo como el autor de una determinada acción.

En principio, como el propio Ricoeur reconoce, la identidad como mismidad es la que más encarna la característica de la permanencia, ya que puede ser definida como una *continuidad ininterrumpida* de la identidad del sujeto, el *ser en sustancia*. Sin embargo, la mismidad solamente revela la dimensión de «cosa» del sujeto, un objeto del mundo entre otros objetos, sin historia y sin relación con la alteridad, tal cual el *cogito* cartesiano (*res cogitans*).

Si la mismidad se refiere al *¿qué?*, a su vez la *ipseidad* se refiere al *¿quién?*. En el *¿quién?* está implícita una historia que puede ser narrada. La *ipseidad* está relacionada con un ser que tiene un cuerpo y que está inserto en el mundo y en una historia. Ella marca la diferencia y la novedad propia de un sujeto en constante construcción, o sea, de un *ser en potencia*.

La inmutabilidad de la mismidad se confronta, de esa manera, con la mutabilidad propia de la *ipseidad*, que acepta la contrariedad de los acontecimientos que pueden cambiar la «fortuna» y dan a la identidad un carácter mucho más dinámico. Si el sujeto dentro de la perspectiva de la *ipseidad* es dinámico, su manera de permanecer en el tiempo adquiere también un carácter dinámico, lo que implicaría una nueva perspectiva ética.

La permanencia en el tiempo, a partir de una perspectiva narrativa y ética, se da por medio de la atestación, o sea, de la garantía de la palabra dada. Ésta se presenta como la única certeza a la que puede anhelar el sujeto. Como nos aclara Ricoeur<sup>406</sup>,

El elogio que hicimos entonces de la atestación en cuanto *crédito* y en cuanto confianza estaba destinado a oponerse a la vez a la ambición de certeza autofundadora, nacida del *Cogito* cartesiano, y a la humillación del *Cogito* reducido a la *ilusión*, siguiendo a la crítica nietzscheana.

---

<sup>406</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 330.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

A partir de la definición de atestación, Ricoeur intenta salir de las trampas de la querrela del *cogito*, ya que la atestación no hace referencia a la permanencia del mismo, ni a la inmediatez del *yo* cartesiano, ni tampoco a la humillación del sujeto en Nietzsche. La atestación se revela como la certeza a la que puede pretender el *sí*, sustentada por la creencia y por la confianza de que el sujeto capaz mantendrá su promesa dada. La atestación es, primeramente, la atestación de uno mismo.

Eso implica que el reconocimiento de *sí mismo* pasa a ser comprendido, tal y como lo presenta Ricoeur en *Du texte à l'action*<sup>407</sup>, como «el diálogo del alma consigo mismo», y como defendido en su *Parcours de la Reconnaissance*, como la capacidad de prometer, de mantener la palabra dada, o sea, de mantenerse – a pesar de los cambios, vicisitudes e incertidumbres inherentes a la vida – responsable de sus actos<sup>408</sup> y de imputarlos a uno mismo, asumiendo las consecuencias de los mismos<sup>409</sup>.

En esa trayectoria de reconocimiento de *uno mismo*, a partir del relato de su vida, el individuo mantiene un diálogo con los símbolos y signos de su cultura y, también, con los otros sujetos. Por eso, valoramos como fundamental, en el caso de las empresas, que los trabajadores puedan identificarse con los valores y símbolos de la organización, con su misión y su visión, para que el proceso de identificación con la empresa contribuya a la propia construcción de la identidad profesional y personal de estos individuos. En ese sentido, comprendemos que solo puede haber motivación y compromiso con los objetivos de la empresa si hay identificación, diálogo y reconocimiento legítimo, mutuo, entre los intereses del trabajador y los intereses de la empresa<sup>410</sup>.

Para concluir nuestro capítulo y retomar la reflexión inicial, entendemos que, al contrario de un análisis que privilegia la vida teórica con relación a la vida práctica, para la constitución de la identidad, el trabajo, como expresión de la vida práctica y acción en el mundo, también se revela fundamental para la identidad, ya que, para Ricoeur, la acción en el mundo – y aquí entendemos que el trabajo es una forma de acción - es lo que proporciona al sujeto conocer sus intenciones y evaluar las consecuencias de sus actos.

Recordemos que el sujeto es comprendido, en este autor, como un *ser* que *actúa*

---

<sup>407</sup>RICOEUR, Paul. *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*, p. 50.

<sup>408</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 117.

<sup>409</sup>Ibíd., p. 119.

<sup>410</sup>GARCÍA-MARZÁ, Domingo. Confiança e poder: a responsabilidade moral das empresas de comunicação. En: CORTINA, Adela (org). *Construir confiança. Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*, p. 197.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

y que *sufre* (sufre la acción de los otros y de las consecuencias de su propia acción), y que está en constante diálogo, tanto con uno mismo como con los otros y con el mundo (mitos, relatos, símbolos, cultura, etc.). Es esta perspectiva dialógica que permite al sujeto salir de su mismidad - que caracteriza la identidad igual y terminada, referente al carácter - y, a partir de la experiencia del otro, de su alteridad, que le permite también probarse a sí mismo de otra manera, como un otro<sup>411</sup>.

La *ipseidad* es, según la tesis de Ricoeur, la permanencia de la identidad en el tiempo, que encarna de manera más profunda la idea de responsabilidad ética, a través de la atestación. Ésta es la que facilita a la persona mantener su palabra y su identidad, y, al otro, poder contar con ella. Según Ricoeur<sup>412</sup>,

Porque alguien *cuenta* conmigo, soy *responsable* de mis acciones ante otro. El término responsabilidad reúne las dos significaciones: contar con... ser responsable de... Las reúne añadiéndoles la idea *de una respuesta* a la pregunta: «¿Dónde estás?» planteada por el otro que me solicita. Esta respuesta es: «¡Heme aquí!». Respuesta que dice el mantenimiento de sí.

La identidad, comprendida en su carácter de *ipseidad*, demuestra, para Ricoeur, que el punto de partida de la ética no está en el mundo, en la abstracción racional, en los procedimientos, en los conceptos trascendentales y mucho menos en la ley. En su principio está el sujeto – caído, frágil y quebrado, por supuesto –, pero todavía capaz de asumir su libertad y, principalmente, capaz de responsabilizarse y narrarse, o sea, de reconocerse en sus actos y de responsabilizarse de ellos ante los otros, porque es un sujeto de intenciones y proyectos teleológicos.

Por lo tanto, la responsabilidad del sujeto con la realización de su proyecto de vida buena es tan destacada en la «*petite éthique*» de Ricoeur. En su «*visée éthique*», hacer el bien es estar en armonía, o sea, es armonizar mi proyecto de vivir bien con el proyecto de todos los demás; actuar en el sentido de defender la libertad y la vida del otro (de cada uno), y no solo la vida del otro «prójimo», sino la de todos los demás, de toda la sociedad.

Por eso defendemos que la ética de la empresa debe fundamentarse, primero, en un sujeto que se comprende a sí mismo como agente y que busca realizar un proyecto de vida buena; que, al mismo tiempo, comprende que necesita respetar al otro como a sí mismo; que siente la necesidad de la mirada, del aprecio y del reconocimiento de ese otro;

---

<sup>411</sup>PONCE DE LEÃO, Paula. De l'universel au concret. Justice et éthique dans l'œuvre de Paul Ricoeur. En: POREE, Jérôme; VICENT, Gilbert (orgs). *Répliquer au mal. Symbole et justice dans l'œuvre de Paul Ricoeur*, p. 87.

<sup>412</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 168.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

que aprecia, por fin, ser tratado de manera justa y, cuando eso ocurre, entiende como legítimas las normas y leyes implicadas en los valores organizacionales, comprometiéndose con ellos.

Así, tanto la perspectiva ética como la ontológica de Ricoeur revelan una característica importante para la comprensión del sujeto y fundamental para que entendamos la importancia que atribuimos al trabajo para la salud de los individuos. Si nuestro autoconocimiento se da de manera indirecta, es decir, se da a partir de nuestros valores, de nuestras relaciones y de nuestras acciones, el trabajo es, sin lugar a dudas, un importante espacio de acción que constituye nuestra identidad.

No nos podemos olvidar también del carácter unificador de la vida, presente tanto en la ética aristotélica como en la teoría narrativa de la identidad de Ricoeur. Lo que da sentido a una vida, como un proyecto a ser reconocido, no son sus diferentes aspectos o el conjunto desarticulado de vivencias y relatos de experiencias inconexas.

Mi identidad en el trabajo no está desvinculada de mi identidad dentro de la familia, en el ocio, o de la identidad que manifiesto dentro de mi grupo de amigos. En realidad, lo que puedo reconocer como identidad propia es exactamente el «carácter» aglutinante de todas mis experiencias singulares dentro de la misma.

De este modo, puedo reconocerme y estimarme en las diferentes facetas de mis experiencias, en los diferentes papeles que desempeño en el día a día; puedo verme como *permaneciendo*; por eso, puedo, por tanto, mantener mi palabra al ocupar cualquier a uno de esos roles.

En Aristóteles, la ética como «vida buena» es un hábito de vida, y no sencillamente una acción o una actitud aislada. Como afirma Yves de La Taille, sustentándose en el pensamiento de Bernard Williams, «es necesario pensar en una vida entera» para realmente responder a la cuestión de Sócrates sobre «la vida que vale la pena ser vivida»<sup>413</sup>. No sería posible, con esto, calificar éticamente una vida si no pudiésemos reconfigurar las diferentes experiencias y papeles desempeñados en su narrativa<sup>414</sup>.

¿Cómo puedo, entonces, ser ético en la empresa y no serlo fuera de ésta?, o ¿ser ético fuera de la misma y, al ejercer mi labor profesional, dejar de serlo? Son esas

---

<sup>413</sup>LA TAILLE, Yves de. Moral e Ética: Uma Leitura Psicológica. En: *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2010, Vol. n. especial, p. 111. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a09v26ns.pdf>. [Consulta: 11 de septiembre de 2014].

<sup>414</sup>TEIXERA, *Ipseidade e alteridade*, op. cit., pp. 164-165.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

experiencias contradictorias de la vida lo que hacen del reconocimiento de uno mismo, como una identidad, una tarea ingrata. El relato de una vida sería incoherente, o mejor dicho, incongruente, como sostiene Carl Rogers en su análisis psicológico<sup>415</sup>.

El sujeto capaz es un sujeto que se compromete en todos los ámbitos de su vida. En esos diferentes papeles que el individuo desempeña, en esas infinitas posibilidades de *ser*, es la ética, el compromiso con el otro, la promesa asumida con la palabra dada – «Heme aquí» –, lo que proporciona esa reconfiguración de la dialéctica concordancia-discordancia, que es el sí-mismo, y que le facilita contenerse y reconocerse – «*je me tiens*» – en la permanencia *ipse*<sup>416</sup>.

Sin lugar a dudas, pasamos gran parte de nuestro tiempo en las empresas y los otros nos reconocen por nuestro trabajo. Una importante parcela de lo que deseamos para nosotros, de lo que anhelamos, de nuestro «proyecto de vida», está relacionada con nuestra realización profesional. Atribuimos sentido, o no, a nuestro trabajo, a nuestras actividades profesionales diarias. Nos definimos y nos referimos públicamente como profesores, médicos, psicólogos, secretarias, desempleados. El trabajo nos construye, es parte fundamental de nuestro ser, ya que presenta un carácter unificador de nuestra *práctica* que, al ser calificada éticamente, se entrelaza a los preceptos del bien-hacer, a los «modelos de excelencia», sedimentados en la cultura, tal como define MacIntyre.

Esta calificación virtuosa de la práctica profesional por los miembros de la colectividad es, para Ricoeur, la prueba de que la *estima de sí* no es una construcción solipsista, sino que más bien está constituida cooperativamente con y por los otros<sup>417</sup>. Estos modelos de excelencia dan sentido a la «idea de bienes inmanentes a la práctica», o sea, «constituyen la teleología interna de la acción»<sup>418</sup>, ya que proporcionan al sujeto el apreciarse a sí mismo como autor de sus propias acciones.

La noción de bienes inmanentes a la práctica refuerza la necesidad de la «integración de las acciones parciales en la unidad más vasta de los planes de vida», de la comprensión del «hombre completo» que, al servirse de su «*phrónesis*», trasciende la sencilla adecuación *medio-fin*, y piensa las «ventajas e inconvenientes de la elección de un tal *plan de vida*, en el dominio de la práctica»<sup>419</sup>.

Por tanto, la vida, implicada en la noción de «vida buena», es toda la vida, y

---

<sup>415</sup>ROGERS, Carl. *El proceso de convertirse en persona*.

<sup>416</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., pp. 167-168.

<sup>417</sup>Ibíd., p. 181.

<sup>418</sup>Ibíd., p. 182.

<sup>419</sup>Ibíd., p. 183.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

designa a «todo el hombre», oponiéndose a la visión de las prácticas y vivencias fragmentadas. De este modo, la práctica, como plan de vida, está en constante confrontación e interpretación con los ideales de vida reconocidos como apreciables por uno mismo y por los otros<sup>420</sup>.

En todo caso, como lo defiende Ricoeur, la «vida buena», organizada a partir del relato hermenéutico y poético que reúne, en la narración de una vida, las intenciones y las vicisitudes, hace posible una comparación entre las nociones sedimentadas de «vida buena» y las «decisiones más relevantes de nuestra existencia (carrera profesional, amores, ocio)», y permite, en efecto, al individuo capaz de *ciertas* realizaciones interpretar y juzgarse a sí mismo y calificar la *unidad* de su vida como realizada o no realizada, resultando en la *estima de sí*<sup>421</sup>.

De hecho, la identidad narrativa se presenta como una alternativa a la identidad sustancial o formal comprendida como *mismidad*, en la que la mutabilidad (*ipse*) pasa a ser incorporada para alcanzar la cohesión de una historia de vida. El giro lingüístico, o «resolución poética del círculo hermenéutico», promovido por la hermenéutica del sí mismo, descubre al sujeto como un lector y un escritor de su propia vida en un constante ejercicio de reconfiguración y de reconocimiento en todas las historias que cuenta acerca de él mismo<sup>422</sup>.

En concreto, dicha identidad narrativa desvela la dinámica entre memoria y promesa, entre el pasado y el futuro. Mientras que en la memoria encontraríamos trazos de la mismidad, en la promesa, en cambio, se manifestaría más la *ipseidad*, una *ipseidad* orientada hacia el futuro. En el fondo, la promesa implica el compromiso ético del sujeto, un compromiso en mantener la palabra dada. Así, tanto memoria como promesa facilitan al sujeto calificar su vida a partir del relato<sup>423</sup>.

Esta capacidad de interpretarse, de narrarse, de prometer, es tanto ontológica como ética, pues al atestiguararse como autor de su acción, convicto de que actúa bien, el individuo se mantiene y se reconoce en su identidad *ipse*.

Nada más coherente, por tanto, que fundamentar la ética empresarial a partir de

---

<sup>420</sup> Esto lo discutiremos más en la Unidad V de esta Tesis.

<sup>421</sup> RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., pp. 184-185.

<sup>422</sup> GABILONDO, Ángel; ARANZUEQUE, Gabriel. Introducción. En: RICOEUR, Paul. *Historia y Narratividad*, pp. 24 y ss.

<sup>423</sup> RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 155.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

estas bases identitarias y discutir la responsabilidad ética fundamental que tienen las empresas de ofrecer trabajos dignos, con reconocimiento, autonomía y con significado.

Para finalizar, en la próxima Unidad, veremos cómo esta capacidad del agente ético se muestra interdependiente de su relación con el otro y los otros, bien sea en el ámbito de la identidad, bien en el reconocimiento del sí mismo por el otro, o bien en la esfera de la justicia social. Esta justicia actúa, imprescindiblemente, cuanto a garantizar la libertad y los derechos esenciales para la acción y realización ética de los agentes. Es en este sentido que comprendemos la afirmación de Ricoeur de que el poder de actuar está entrelazado con el fondo antropológico común<sup>424</sup>.

---

<sup>424</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 148.

**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

**UNIDAD III**

**LA DIMENSIÓN MESO-ORGANIZACIONAL: LA ÉTICA DE  
LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA**

Yo tengo un sueño que algún día cada valle será elevado, y cada colina y montaña serán hechas llanas. Los lugares más ásperos serán aplanados y los lugares torcidos serán hechos rectos, y la gloria de Dios será revelada y todo género humano se verá junto. Y cuando esto pase y cuando dejemos resonar la libertad, cuando la dejemos resonar de cada aldea y cada caserío, de cada estado y cada ciudad, podemos apurar el día en que todos los hijos de Dios, hombre negro y hombre blanco, Judíos y Cristianos, Protestantes y Católicos, podemos unir nuestras manos y cantar en las palabras del viejo espiritual Negro: “Libre al Fin, Libre al Fin; Gracias Dios Omnipotente, somos libres al fin”. (MARTIN LUTHER KING. *Tengo un sueño*).

Continuando en la misma línea, es decir, en el recorrido ético y teórico que hemos adoptado en esta investigación doctoral, y siguiendo las etapas de la *petite éthique* propuestas por Ricoeur para analizar los niveles organizacionales (micro, meso y macro) y sus respectivas influencias en la ética de empresa, intentaremos entender, en esta Unidad, como la teoría administrativa comprende la importancia de las relaciones humanas en el ambiente de trabajo, tanto con relación al alcance de los objetivos de la organización, como también en cuanto al compromiso de los individuos y la realización del proyecto de empresa ética.

La propuesta de los capítulos que tenemos a continuación versa sobre aquellas dimensiones y aspectos considerados «meso-organizacionales» de la empresa que afectan e influyen en las relaciones entre las personas y la relación de éstas con la organización. De ahí que nuestro análisis pretenda también comprender, bajo una perspectiva crítica, cómo esta dimensión meso-organizacional impacta en el comportamiento de los propios individuos y en sus capacidades de realización de un proyecto teleológico de vida buena.

En este sentido, la empresa debe ser vista como una *micro-sociedad*, y los vínculos simbólicos y las identidades son los que acaban construyendo la realidad social de la organización.

Como vimos en la Unidad II, las ciencias administrativas se sustentaban en una perspectiva individualista y mecanicista que tenía como énfasis inicialmente el estudio de la ejecución de la tarea, siendo así la productividad evaluada en forma de esfuerzo

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

individual. De esta forma, las primeras teorías administrativas, principalmente la propuesta científica de Taylor y la cadena de montaje de Henri Ford – con sus medidas de racionalización y simplificación del trabajo, ya que perseguían el aumento de la productividad individual –, analizaban al trabajador como ente aislado y entendían que las personas se relacionaban poco entre sí dentro de la organización, a no ser para perjudicar el ritmo y la calidad en el trabajo, como la indeseada «vagancia sistemática» o «simulación del trabajo»<sup>425</sup>.

Taylor comprobó, según él, a partir de indagaciones científicas, que una de las principales causas de la pérdida de ambición e iniciativa, observada en los empleados, era el trabajo en «cuadrilla», en grupo. En palabras del mismo,

Un análisis cuidadoso ha demostrado que, cuando los obreros son reunidos en cuadrilla, cada uno de ellos se vuelve mucho menos eficiente que cuando su ambición personal es estimulada; la eficiencia individual decae casi invariablemente hasta el nivel o por debajo del nivel del peor obrero de la cuadrilla; y que todos empeoran, en lugar de mejorar, al ser reunidos en cuadrilla<sup>426</sup>.

No obstante, para Henri Ford, el concepto de negocio

Es una reunión de hombres cuya obligación es trabajar y no escribir cartas unos a los otros. No hace falta, de ninguna forma, que un departamento sepa lo que pasa en otro. (...) Es más, un exceso de camaradería puede resultar un gran inconveniente, porque podría ser causa de que un pretenda encubrir los defectos de su compañero<sup>427</sup>.

Por tanto, podemos vislumbrar que la ética individualista del *homo economicus* tenía toda lógica en una perspectiva egocéntrica y economicista del propio ser humano, idea predominante a comienzos del siglo XX. En este sentido, la motivación hacia el esfuerzo y el esmero en la realización de la tarea se resumía, según Taylor y Ford, a las recompensas financieras. Por esto, las primeras teorías administrativas defendían, en su gran mayoría, la vinculación del cobro del sueldo e incentivos al rendimiento individual, corroborando una política motivacional conocida vulgarmente como «pan y palo»<sup>428</sup>.

De esta forma, todo parecía ir viento en popa, excepto las constantes revueltas y amenazas de huelga de los trabajadores en las empresas que adoptaron el sistema taylorista. Así, el propio Senado norteamericano convocó a Taylor a dar explicaciones y solicitó un estudio sobre la administración científica y sus consecuencias. La

---

<sup>425</sup>TAYLOR, Frederick W. *Principios de Administración Científica*, pp. 24-25.

<sup>426</sup>Ibíd., p. 76.

<sup>427</sup>FORD, Henri. *Minha vida e mina obra*, p. 123.

<sup>428</sup>MCGREGOR, Douglas. *El lado Humano de las Organizaciones*, p. 41.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

investigación *Scientific Management and Labor*, llevada a cabo por el profesor Robert Franklin Hoxie, de la Universidad de Chicago, demostró problemas psicológicos, morales y sociales ocasionados, según él mismo, por un sistema basado exclusivamente en la productividad individual y en la eficacia, como aquel que era defendido por Taylor.

Los problemas que causaba el autoritarismo de la gestión taylorista implicaban incluso la pérdida de «democracia» en el ambiente de trabajo. Además, según Hoxie, la participación democrática no existía en la administración científica, siendo la misma, no obstante, primordial en la realización de posibles acuerdos que darían el poder y las oportunidades a los trabajadores, para expresar y promover sus puntos de vista y hacer cumplir sus demandas<sup>429</sup>. Era la ausencia de participación democrática en la gestión de la empresa la que propiciaba que los trabajadores protestasen y realizasen las constantes huelgas<sup>430</sup>.

En todo caso, investigadores de la Universidad de Harvard, bajo la supervisión del profesor Elton Mayo, también realizaron un experimento para analizar las tesis tayloristas y sus impactos en el rendimiento individual en una fábrica de la Western Electric Company, en 1927. Este experimento de Hawthorne, como fue conocido, tuvo como principal objetivo verificar cómo las condiciones físicas y comodidad (iluminación principalmente) en el ambiente de trabajo podían afectar a la productividad individual. Los objetivos y la metodología del estudio eran, en un principio, bastante mecanicistas y behavioristas. No obstante, las conclusiones de esta investigación pusieron en jaque a los investigadores de la época. Por primera vez, se comprobó que las relaciones humanas (*teamwork*) eran los factores preponderantes de la productividad, y no los lucros financieros individuales, como se pensaba<sup>431</sup>.

Para dicho autor, y en contraposición a lo que él mismo denominó *Rabble Hypothesis* – que caracterizaría al racionalismo liberal, individualista y economicista de las escuelas clásicas de la Administración –, las personas se mueven no sólo por intereses

---

<sup>429</sup>HOXIE, Robert Franklin. *Scientific Management and Labor*. Review by: John R. Commons. En: *American Journal of Sociology*, Vol. 21, No. 5 (Mar., 1916), pp. 688-692. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2764098.pdf?acceptTC=true&jpdConfirm=true>. [Consulta: 12 de marzo de 2013].

<sup>430</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*.

<sup>431</sup>MAYO, Elton. Hawthorne and the Western Electric Company. En: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1945. p. 168. Disponible en: <http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/1886432542/name/elton%25252Bmayo%25252B%25252B%25252Bstudiu%25252Bde%25252Bcaz.pdf>. [Consulta: 20 de febrero de 2013].

económicos, sino que también lo son, principalmente, por necesidades sociales. Dichas necesidades, como las de sentirse aceptadas por los otros y por los grupos sociales presentes en la empresa, motivarían a las mismas a obedecer a las reglas no oficiales de los grupos informales formados por los trabajadores. En esta línea, reglas informales podrían incluso, en muchas ocasiones, ir en contra de las reglas y objetivos formales defendidos por los gestores.

Por lo tanto, éstos últimos deberían desarrollar, además de las habilidades técnicas, las habilidades sociales de saber escuchar y comunicarse con el otro. Estas habilidades sociales que, bajo la perspectiva de Mayo, eran, de forma restringida, analizadas como habilidades comunicativas, ayudarían, sin duda, a los gestores a conciliar los intereses de los grupos con los intereses de la organización, sustituyendo las formas patológicas de autoridad fundamentadas en la anómica dicotomía individuo-organización, por una gestión más humana, que promoviese un clima, o ambiente de trabajo, más favorable<sup>432</sup>.

Bien es cierto que muchas críticas se pueden lanzar a esta propuesta relativamente ingenua y elitista de Mayo de atribuir las divergencias entre trabajadores y gestores a problemas de comunicación o malentendidos, o incluso de buscar conciliar lo que históricamente en la realidad capitalista era (o todavía es) inconciliable, a saber, los intereses de los jefes con los intereses de los empleados – principalmente, si partimos, como él hizo, de una nostalgia romántica sobre la supuesta armonía social presente en la época medieval<sup>433</sup>.

Pese a las críticas, podemos dilucidar cómo Mayo aportó una interesante reflexión en los caminos que tomaba aún la joven Administración, al poner en tela de juicio el poder autoritario – heredado de la metáfora de «empresa como si fuese un ejército» y ampliamente practicado por los gestores clásicos – y defender la existencia de una necesidad natural y espontánea de los seres humanos de participar de proyectos colectivos y de cooperar para el alcance de objetivos comunes, siempre y cuando los mismos tengan significados compartidos.

En todo caso, las ideas de Mayo reflejan la ideología empresarial contemporánea de la «*inclusive approach*», la aproximación entre empleados, clientes y accionistas, así

---

<sup>432</sup>BERTERO, Carlos Osmar. Algunas observaciones sobre la obra de G. Elton Mayo. En: *RAE-Revista de Administración de Empresas*, vol. 8, n. 27, abr-jun 1968. Disponible en: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901968002700004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901968002700004.pdf)>. [Consulta: 02 de febrero de 2014].

<sup>433</sup>Ibíd., pp. 86-91.

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

como la perspectiva ética de los *stakeholders*, de que no basta administrar los diferentes conflictos en juego, sino que también es necesario e imprescindible que la empresa, para legitimar su existencia, atienda a las expectativas e intereses de los diferentes grupos y personas involucradas en su negocio.

En resumidas cuentas, la visión que nos ofrece la llamada Escuela de las Relaciones Humanas, iniciada por Mayo, cambió el enfoque de los estudios de las ciencias administrativas hacia una valoración de las relaciones entre las personas, en vez de adoptar una perspectiva estrictamente individualista del trabajo como se venía preconizando.

De ahí que surjan, a partir de ese momento, conceptos que marcarán los estudios administrativos contemporáneos y ayudarán a las ciencias administrativas a salir de ese enfoque individualista. De estos conceptos, podríamos mencionar dos: liderazgo y equipo de trabajo. En todo caso, siempre bajo una tendencia instrumental, sin lugar a dudas, estos estudios y teorías no consiguen, bajo nuestro punto de vista, aún abarcar la complejidad que implican las relaciones humanas. La meta es obtener el máximo de rendimiento de los grupos, sin comprender realmente la importancia ontológica de las relaciones grupales para los individuos y sus identidades.

Buscaremos, en todo caso, en esta Unidad de nuestra tesis, promover una crítica con respecto al sujeto dialógico a partir de la lectura de Ricoeur, Lévinas y Buber, con el fin de reflexionar sobre el fenómeno de las relaciones humanas en las organizaciones, dimensión denominada meso-organizacional, y sus impactos en relación con una sostenibilidad humana en la empresa ética.

De cualquier manera, pensamos que las aportaciones de la teoría dialógica de Paul Ricoeur nos ayudarán a superar las perspectivas reduccionistas encontradas en las teorías administrativas, que ponen énfasis en la disimetría y no en la reciprocidad. Comenzaremos, por lo tanto, por una exposición crítica de la teorización en cuanto a las relaciones humanas presentes en las teorías y discursos de las ciencias administrativas, para, en seguida, presentar nuestra propuesta de la ética dialogal.

## 5. LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA: REFLEXIONES EN TORNO AL PODER E IMPLICACIONES PARA LA ÉTICA DE LA EMPRESA

La empresa busca ser eficaz. Su supervivencia depende de esto. La verdad es que, en el contexto contemporáneo, las personas se convirtieron en el gran motor competitivo de las organizaciones contemporáneas, siendo las personas cruciales en la eficacia y supervivencia empresarial<sup>434</sup>. Por esto, como defiende Peter Drucker, debemos mostrar cuán importante es, en el contexto actual una buena gestión del personal, que destaque y valore el papel del mismo como «capital esencial» hacia el alcance de los resultados de la organización<sup>435</sup>.

De este modo y como venimos defendiendo a lo largo de esta investigación doctoral, el conocimiento – llamado de «inteligencia competitiva» – es la principal fuente de valor o el «activo» de una organización empresarial, por tanto, ya no es la máquina o incluso la tecnología. La complejidad del contexto socioeconómico actual demanda cada vez más soluciones complejas. Y dicho conocimiento, que es el que viabiliza estas soluciones, lo encontramos en las personas.

De esta forma, tal hecho implica un cambio drástico en la noción de *valor* y de *capital empresarial* en el capitalismo contemporáneo. Si a comienzos del siglo pasado los principales motores competitivos, como los medios de producción, y el capital físico – máquinas, herramientas, tecnología –, eran de propiedad exclusiva del capitalista, en la sociedad del conocimiento, sin embargo, el principal diferencial empresarial es el propio conocimiento, que ya no puede ser detentado exclusivamente por el capitalista, puesto que, incluso siendo comprado en forma de trabajo asalariado, el conocimiento mismo aún permanece en el trabajador y pertenece a éste en forma de capital intelectual y talento personal<sup>436</sup>. Así, el gran reto actual está en conseguir motivar a las personas y movilizarlas para que éstas ofrezcan «sus mejores esfuerzos, ideas y aportaciones a la empresa»<sup>437</sup>. Y

---

<sup>434</sup>CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas – seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. Ver también: STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*.

<sup>435</sup>DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*.

<sup>436</sup>MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco T. Introdução. En: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco T. (orgs). *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*, pp. 5-6.

<sup>437</sup>Ibíd., p.15.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

es en tanto que solución para este desafío que el liderazgo y el trabajo en equipo se presentan como estrategias para incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores con la empresa.

Se hace imprescindible, de este modo, el protagonismo de las personas en el éxito de cualquier negocio; tal hecho, aparentemente, no era esperado ni por los empresarios ni por los pioneros de las teorías del *management*. Tanto es así que cuesta, incluso hoy en día, transformar la gestión autoritaria, centralizada en la cúpula de la empresa y que, en ocasiones, impide el protagonismo creativo y emprendedor de las personas, en una gestión más participativa, que favorezca, a su vez, la contribución de las mismas.

La perspectiva mecanicista del trabajador máquina, obediente y ejecutor de las órdenes de un gerente intelectualmente superior, es propia de un ambiente obrero militarizado, que no atiende al contexto dinámico, competitivo e inestable de la economía tecnológica, comunicacional, financiera y de servicios que predomina en el capitalismo global avanzado.

En el actual panorama de creciente complejidad de las organizaciones y de sus ambientes, como ya discutimos en la Unidad I de esta tesis, el individuo se hace protagonista; es considerado, como se ha defendido en la Unidad II, como un sujeto capaz de realizaciones y compromisos. Sin embargo, es esta capacidad de implicarse en equipos de trabajo, considerados unidades básicas de desarrollo y aprendizaje<sup>438</sup>, de colaborar en el éxito de un proyecto colectivo, de desarrollar, digamos así, su *capacidad social*– de hacer historia, de instaurar vínculos sociales bajo la figura de identidades relacionadas con éstos<sup>439</sup>– la que será su gran motor competitivo y responsable de la eficacia de la organización<sup>440</sup>.

De hecho, los retos demandan conocimientos tan complejos e interdependientes que solamente el interpersonal de la información, del saber y de las identidades puede producir soluciones cohesionadas, viables y eficaces.

El discurso que impera en el *management* contemporáneo es que los «talentos» individuales hacen falta ser sumados. ¿Cómo podemos entonces reunir las diferentes

---

<sup>438</sup>DUHÁ, André Hartmann. *Organização de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégia de investigação*. Tesis doctoral, p. 12.

<sup>439</sup>RICOEUR, *Parcours de la reconaissance*, op. cit.

<sup>440</sup>DELGADO, María Isabel Piña. *El éxito de los grupos organizativos como manifestación del encaje entre factores de contexto, estructura y proceso: un análisis empírico*. Tesis doctoral.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

habilidades y competencias individuales en un grupo vencedor? Si a principios del siglo XX la metáfora de la gestión de la empresa era la de un ejército de soldados (iguales) comandado por un sargento, jerárquicamente e intelectualmente superior, en el siglo que estamos, la metáfora es la de un equipo deportivo repleto de figuras del deporte, liderados por un *coach* inspirador<sup>441</sup>.

Dos elementos son dignos de destacar en la afirmación expuesta anteriormente: el *equipo*, esto es, las relaciones *interdependientes* entre las personas que componen el grupo, y el *liderazgo*, como agente organizador y catalizador del equipo y de esas relaciones. De hecho, lo que ambos elementos tienen en común es el cambio en la naturaleza de la fuerza coercitiva y orientadora en el comportamiento de los individuos.

En pocas palabras, si en las empresas mecanicistas y burocráticas la naturaleza de la fuerza coercitiva era racional, jerárquica y autocrática, en las contemporáneas, orgánicas y sistémicas, la naturaleza de esta fuerza, en cambio, es afectiva, basada en la consideración y el reconocimiento, además de participativa. Según Nuria Gamero Vázquez,

La existencia de un clima afectivo positivo caracterizado por el optimismo, el ánimo y el entusiasmo dentro del equipo tiene un efecto positivo sobre el rendimiento. La existencia de un clima afectivo negativo caracterizados por la tensión, la ansiedad o el nerviosismo tiene efectos perjudiciales sobre el rendimiento del equipo<sup>442</sup>.

Esta modificación en la naturaleza de la fuerza coercitiva también implicó una reorganización de la fuerza de trabajo, que antes, como vimos, estaba centrada en intereses y objetivos individuales, apoyada en la ideología del individualismo metodológico y del *auto-interés*. En esta nueva organización, los objetivos no son más individuales, y sí reconocidos dialógicamente y compartidos, siendo este intercambio identitario – y por tanto, con fuerte carga afectiva –, ya no visto como impuesto de forma heterónoma, sino que proviene ahora de la «fuerza cohesiva» de las personas y de la solidaridad grupal en torno a los objetivos de la organización<sup>443</sup>.

---

<sup>441</sup>No es de extrañar que, en Brasil, uno de los conferenciantes más solicitados sea el actual entrenador de la selección nacional de voleibol, Bernadinho. Este parece haber descubierto el camino para crear equipos victoriosos. Campeón olímpico, ocho veces campeón de la Liga Mundial de Voleibol, nadie puede poner en entredicho su competencia como *coach* deportivo. El problema es que, en una empresa, los trabajadores no están compitiendo para una medalla olímpica.

<sup>442</sup> GAMERO, Nuria Vázquez. *El clima afectivo en equipos de trabajo: antecedentes y consecuencias*. Tesis doctoral, p. 227.

<sup>443</sup>BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Auto-interesse e incompetência. *Rev. Bras. Econ.*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, Mar. 2003. Disponible en: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71402003000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402003000100008&lng=en&nrm=iso)>. [Consulta: 14 de febrero de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Las metas y los afectos, consensuados, mantienen a las personas unidas, comprometidas e involucradas con la misión y visión de la empresa. Podemos concluir que el objetivo principal de control del trabajador pasa de la supervisión del ritmo de los movimientos mecánicos de su cuerpo a un control de naturaleza más psicológica, en que se pretende aumentar las tensiones y necesidades entre la persona y su ambiente, para influenciar en las *fuerzas* psicológicas y sociales que motivan su comportamiento.

Como efecto de la influencia de esas fuerzas psicológicas en el comportamiento y en la dinámica grupal, podemos citar algunas características y procesos que definen un equipo de trabajo y que lo diferencian de una simple asociación de personas<sup>444</sup>:

1. Los miembros de un equipo poseen un fuerte sentido de identidad y de reconocimiento mutuo.
2. Los objetivos y la misión del equipo son claras, con la participación y el compromiso de todos los miembros. Se trata siempre de dar prioridad a la meta del equipo por encima de las metas personales.
3. Los miembros del equipo tratan de lograr una visión integrada y conjunta y coherente de la situación con el intercambio abierto y transparente de información.
4. La distribución de roles entre los miembros tiene como criterio la capacidad y competencia, promoviendo la responsabilidad de cada cual con su rendimiento.
5. Las decisiones son de colaboración, es decir, se logran a través del debate y la participación democrática.
6. El liderazgo tiende a ser compartido, no centralizado, dependiendo de la situación y las competencias requeridas.
7. El aprendizaje es continuo, puesto que los miembros del equipo están siempre tratando de mejorar el conocimiento.
8. La evaluación de la eficacia se lleva a cabo de forma continua, analizando, de manera autocrítica, la relación entre logro, objetivo y pérdida en el proceso. El objetivo es demostrar un alto nivel de excelencia.

---

<sup>444</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira, 2004.; ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson P. Hall, 2010, pp. 261-285.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

9. Los mecanismos de retroalimentación y evaluación se basan en hechos, y no en preguntas subjetivas. Los miembros tienen que aprender a responder de manera constructiva a los comentarios de los demás.

Aunque existe una distancia significativa entre el discurso administrativo y la práctica empresarial, podemos entender, siguiendo la definición de Joan Anton Ros Guasch, que trabajar en equipo es

(...) un *estilo de realizar una actividad laboral*, es asumir un conjunto de valores, y un espíritu que anima a un nuevo modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad y el *apoyo mutuo*. Se privilegia la *interdependencia activa*, consciente y responsable de sus miembros, lo cual les integra en asumir la misión del equipo como propia<sup>445</sup>.

El cambio de la forma de organización del trabajo también incluyó una transformación en la forma de gestión de la mano de obra y de las personas. El antiguo gerente, vigilante y centrado en la realización de la tarea, se convierte en un líder motivador, coherente y transparente, que gana la confianza de los colaboradores y guía su comportamiento y sus actitudes, puesto que se presenta como un modelo auténtico y ético a ser seguido<sup>446</sup>. Según Rosa Pérez Riestra,

(...) un buen liderazgo es un medio efectivo para crear un clima organizacional ético, a veces, con mayor eficiencia que programas formales que buscan fomentar la conducta moral en la organización. El tono moral de una empresa en gran medida es determinado por la gerencia, especialmente la de alto nivel, ya que todos sus miembros, tanto gerentes como empleados, observan la conducta de sus superiores en busca de señales que definan lo que se considera prácticas aceptables en la misma<sup>447</sup>.

Este proceso de influencia del otro, que participa en el liderazgo, es una especie de transacción interpersonal en la que una persona actúa para modificar o provocar el comportamiento de otra de forma intencionada. El liderazgo se entiende, por lo tanto, como el uso de la influencia para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de la organización con el fin de lograr ciertos objetivos deseados por los gestores<sup>448</sup>.

---

<sup>445</sup>ROS, Joan Anton Guasch. *Análisis de roles de trabajo en equipo*: un enfoque centrado en comportamientos. Tesis doctoral, p. 71.

<sup>446</sup>ZHU, Weichun; MAY, Douglas R.; AVOLIO, Bruce J. The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. En: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2004, 11(1), 16-26. Disponible en: <<http://repository.binus.ac.id/content/G0934/G093412136.pdf>>. [Consulta: 13 de marzo de 2013].

<sup>447</sup>PÉREZ RIESTRA, Rosa Nilda. *El comportamiento moral en las organizaciones*: una perspectiva desde la Ética de la Empresa. Tesis Doctoral, p. 198.

<sup>448</sup>ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, *Comportamento Organizacional*, op. cit., p. 359.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En palabras de John Kotter, profesor en la prestigiosa Harvard Business School, el liderazgo es un proceso centrado en el cambio organizacional. Este tiene como gran objetivo adaptar las organizaciones a las circunstancias externas y realizar la visión de la propia empresa. Este autor defiende que «el propio liderazgo define como debe ser el futuro, encuadra a las personas en este punto de vista y las motiva a la acción, a pesar de los obstáculos»<sup>449</sup>.

En este sentido, el líder es una especie de visionario, alguien que vio el futuro, que cree firmemente en la consecución de este futuro, que es capaz de convencer a la gente de que sus metas son alcanzables y que son mejores para la empresa y para las propias personas. El liderazgo implica la capacidad no sólo para motivar y dirigir a las personas, sino también para cambiar a éstas, sus creencias, sus objetivos e incluso sus valores. Un verdadero líder - es decir, uno que sea eficaz - puede transformar valores en conductas efectivas y hábitos adquiridos de forma autónoma<sup>450</sup>.

Los líderes transformacionales pueden motivar a sus seguidores a trascender sus propios intereses sobre los intereses de la organización o grupo. Este proceso se produce, según Stephen Robbins, debido a que los líderes transformacionales

(...) prestan atención a las preocupaciones y necesidades de sus subordinados; cambian la forma de cómo sus seguidores ven las cosas, ayudándoles a pensar en los viejos problemas de una manera nueva; y son capaces de entusiasmar, animar e inspirar a la gente a dar lo máximo de cada uno en la búsqueda de los objetivos del grupo<sup>451</sup>.

Lo que es interesante observar, en este cambio en los modelos y estrategias de gestión de personal, desde la gestión hasta el liderazgo, es que, así como sucede con los equipos, este liderazgo es un proceso que trasciende la dimensión racional instrumental, que es, sin duda, la característica principal del modelo de gestión burocrático y mecanicista. El proceso de liderazgo, como proceso de inspiración y de seducción de las personas, implica reconocimiento y estima y, en ese sentido, necesariamente, implica sensibilizar a las personas afectivamente.

Por lo tanto, la idea de liderazgo debe basarse en la confianza, que es a su vez alcanzada por el reconocimiento del líder como una persona ética, o sea, que es digna de

---

<sup>449</sup>KOTTER, John. *Liderando Mudança*, p. 26.

<sup>450</sup>LAFRAIA, João R. A liderança e a formação de valor nas organizações. En: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco T. *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*, pp. 108-110.

<sup>451</sup>ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, op. cit., p. 374. (La traducción es mía).

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

confianza. En este sentido, el liderazgo no debe ser considerado sólo como un carisma individual o un talento natural, sino que debe considerarse como un proceso relacional, que tiene en el *ethos* del líder (su ética, sus valores) la base principal de una relación de respeto y construcción dialógica mutua entre líderes y seguidores, o más bien, parafraseando al psicodramatista Jacob Levi Moreno, entre «un líder potencial ante un líder potencial».

El liderazgo, como proceso de influencia, tiene como objetivo llevar a los individuos a una meta que pretende ser colectiva, en otras palabras, busca transformar esa meta trazada por la alta dirección de la empresa en un sueño común y compartido, en una visión de un futuro que se presenta como lo mejor para todos. Aquí presentamos una de las principales funciones de liderazgo, la de crear y mantener la cultura y el *espíritu* de la empresa, es decir, su *ethos*, aquel que dará forma a los valores y objetivos compartidos y que influirá en el comportamiento de los individuos<sup>452</sup>.

La creación de objetivos comunes y cohesionados es clave para la construcción de relaciones basadas en la confianza mutua y, por lo tanto, para la reducción de la complejidad y los costos de las transacciones interpersonales<sup>453</sup>. De esta forma, es necesario entender que el tipo de relación humana que participa en el proceso de liderazgo debe estar basado en una racionalidad comunicativa, y no en una racionalidad instrumental<sup>454</sup>.

Por lo tanto, el liderazgo será válido sólo si se trata de una acción comunicativa dirigida al entendimiento, basada en aquella clase de interacciones en que todos los participantes armonicen entre sí sus planes individuales de acción y persigan, por ende, sin reserva alguna, sus fines ilocucionarios<sup>455</sup>. En este sentido, no se trata de una acción estratégica perlocucionaria. La acción comunicativa es tan importante para Habermas que,

Bajo el aspecto funcional del entendimiento, la acción comunicativa sirve a la tradición y a la renovación del saber cultural, bajo el aspecto de coordinación de la acción, sirve a la integración social y a la creación de solidaridad, y bajo el aspecto de socialización, finalmente, sirve a la formación de identidades personales<sup>456</sup>.

---

<sup>452</sup>El concepto de *ethos* organizacional será trabajado en la próxima unidad (IV).

<sup>453</sup>TEIXEIRA, Maria Luisa M. Dignidade organizacional: valores e relações com *stakeholders*. En: TEIXEIRA, Maria Luisa M. *Valores humanos & gestão: novas perspectivas*, p. 84.

<sup>454</sup>Ibíd., pp. 84-85.

<sup>455</sup>HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la Acción Comunicativa*, V. I, p. 376-377.

<sup>456</sup>Ibíd., V. II, p. 196.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En todo caso, los estilos y comportamientos de los líderes tienen, por consiguiente, importantes impactos en las subjetividades, en el clima y en la motivación de los colaboradores. Líderes que presentan inteligencia emocional, o sea, autoconsciencia, empatía y habilidades sociales, lograrán hacer frente mejor a los cambios, a la presión del trabajo y a las diferencias que hubiese entre las personas<sup>457</sup>.

El líder ético no se centra apenas en la *eficiencia*, sino que busca también, en forma de liderazgo transformacional, modificar el comportamiento y la actitud de las personas, pretendiendo desarrollar sus habilidades técnicas y humanas y, con eso, aumentar el rendimiento general y la eficacia de la organización. La investigación empírica argumenta que el respeto y la admiración ganados por el líder, a través de su competencia moral - competencia esta que se manifiesta en comportamientos tales como la compasión, la responsabilidad, la capacidad de perdonar y comprometerse –, se reflejan y traducen en el deseo de sus seguidores de aumentar la calidad y el rendimiento en el trabajo<sup>458</sup>. Como se señala en el estudio realizado por Tae-Yeol y Minsoo,

En general, nuestros resultados sugieren que empleados obtienen un mejor rendimiento y se involucran más en el comportamiento discrecional cuando los líderes adoptan principios humanos universales compartidos, como el respeto y el cuidado de los demás y la compasión<sup>459</sup>.

De esta forma, entendemos que el liderazgo manifiesta un poder de integración y lealtad de los individuos al grupo y a la organización. Por lo tanto, *vestir la camiseta de la empresa* (sentido metafórico en portugués brasileño) significa implicarse o dar lo mejor de uno en esa empresa, no es lo mismo que vestir el uniforme de trabajo. Vestir la camiseta (o el *espíritu* de la empresa) es incorporar a su *ethos* individual el *ethos* grupal de la organización. El liderazgo ético, como poder ideológico, parece ser imprescindible para promover el compromiso de los individuos con los valores de la empresa.

En resumidas cuentas, a título de revisión de lo que fue expuesto hasta el momento, podemos destacar cambios importantes en el modelo de gestión de las personas en las empresas contemporáneas:

---

<sup>457</sup>GOLEMAN, Daniel. Liderança que obtém resultados. En: *Harvard Business Review on What Makes a Leader*, p. 55-84.

<sup>458</sup>TAE-YEOL, Kim; MINSOO, Kim. Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit. En: *Journal of Business Ethics* January 2013, Volume 112, Issue 1, pp. 155-166. Disponible en: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2F10551-012-1238-1>>. [Consulta: 01 de marzo de 2014].

<sup>459</sup>Ibíd., p. 9.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

1. Las estrategias tradicionales de gestión impersonal de seguimiento y control coercitivo, basadas, por ejemplo, en la vigilancia, en los beneficios financieros y en los castigos, se convierten en estrategias ideológicas que buscan apoyarse en la construcción de una cultura organizacional (*ethos*) y en la difusión de los valores compartidos de la organización.
2. Las coacciones estrictamente normativas, como reglas de comportamiento y conducta, que corresponden al nivel pre-convencional de la moral, se convierten en daños morales o constreñimientos, los cuales encuentran respaldo en la moral del grupo, o sea, en el nivel moral convencional.
3. Las herramientas de integración e implicación puramente técnicas, como diagramas de flujo, descripciones de tareas y actividades, se transforman en herramientas de implicación emocionales, como el liderazgo y los equipos de trabajo, que involucran sentimientos de pertenencia al grupo, tales como el deseo de ser reconocido (estimado) y de satisfacer a los otros.

En resumen, el concepto antiguo de gestión (Taylor, Ford) era más normativo, coercitivo y técnico. En la actualidad, los equipos y el liderazgo, a su vez, son más cohesionados, ideológicos, morales y afectivos. Estos últimos tendrían más poder de influencia en el comportamiento del individuo, incluso hasta el punto de prescindir de los controles coercitivos y de la vigilancia.

Al fin y al cabo, todo lo que se ha dicho hasta ahora sobre este cambio en el modelo de participación e implicación de las personas en las organizaciones parece indicar que dichas organizaciones son más humanas. No hay ningún problema en intentar humanizar a la gestión. Ahora bien, ¿cuál es, entonces, el problema de este cambio?

El problema se produce cuando, en la teoría administrativa y en la práctica empresarial, la riqueza y la complejidad de las relaciones humanas se reducen a su instrumentalidad, es decir, a una estrategia ideológica de dominación y alienación centrada solamente en los resultados. Estas relaciones se convierten en un medio para otro fin, lo que, en muchas ocasiones, puede distorsionar el valor ético de estas relaciones.

Un líder manipulador, enmascarado, e incluso hipócrita; o un conjunto de individuos egoístamente orientados, simulando un equipo, ¿qué valor ético tienen todos ellos? Es, en este sentido, que podemos comprender cómo muchas veces, en la práctica empresarial, los objetivos coercitivos de control de los individuos y de las subjetividades

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

permanecen, se mantienen y apenas fueron cambiadas la estrategias. En cualquier caso, como ya afirmamos en muchas ocasiones, la ética empresarial instrumentalizada, ahora como una ideología de la calidad y responsabilidad incorporada a las relaciones humanas en la empresa, se hizo sólo una forma más de coerción, entre tantas otras formas.

No existe nada más poderoso, como determinante en el comportamiento individual, que una ideología. Como defiende el teórico marxista István Mészáros, «la ideología no es una ilusión, ni una superstición religiosa de personas equivocadas, sino una forma específica de la conciencia social materialmente anclada y sostenida»<sup>460</sup>. Hay, por lo tanto, no solo un cambio ideológico en el modelo de gestión de las personas, sino también en el tipo de poder que encontramos en la gestión clásica y en la gestión contemporánea.

Antes, en la teoría y empresas del modelo clásico (Taylor y Ford), el poder estaba centralizado en los directivos, los encargados, en pocas palabras, en la dimensión formal, y esta fuerza era de naturaleza autoritaria y coercitiva, de estructura vertical y orientada de arriba a abajo. Como ya se ha señalado, esta estructura de poder corresponde al nivel pre-convencional del sujeto moral de la teoría moral de Lawrence Kohlberg. Elton Mayo, aún en la década de 1930, ya señalaba los límites y la efectividad de este tipo de poder formal.

A diferencia de dicho poder centralizado, lo que observamos, en el actual discurso del *management*, es que, en las teorías y empresas contemporáneas, el poder está distribuido en las distintas relaciones entre los individuos, en las prácticas sociales cotidianas, como una microfísica del poder a modo de Foucault, y, de esta forma, cada trabajador acaba siendo un «vigilante» del otro, un asesor del comportamiento del otro, a través no sólo del poder coercitivo tradicional, sino, principalmente, del poder «moral» proporcionado a través del reconocimiento «ético» del otro, que corresponde al nivel de la moral convencional.

Al fin y al cabo, lo que se está defendiendo, por tanto, en las teorías administrativas contemporáneas, es que el poder no se puede limitar a las prácticas de gestión tradicionales (control de la tarea, entrenamientos, salario y beneficios), ni a su formato institucional y formal (registros, comunicaciones, códigos de ética, organigrama), puesto que volveríamos, de este modo, al nivel pre-convencional,

---

<sup>460</sup>MÉSZÁROS, István. *O Poder da Ideologia*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004, p. 65.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

exigiendo actualmente a las empresas sofisticados sistemas de vigilancia, control, sanciones, que se probaron a lo largo del siglo XX como ineficaces.

El poder, para ser efectivo en lo que se refiere al control del comportamiento de los individuos, debe alcanzar, principalmente, la materialidad de las relaciones interpersonales a nivel moral convencional, que es donde se realizan y se practican los valores y discursos que cada miembro de la organización incorpora, toma como válidos y coherentes, y reproduce. Parafraseando a Foucault, el dominado, a través del adiestramiento disciplinario, debe considerar natural ser subyugado. Para este teórico francés, el poder en sí no existe, éste no está en un lugar determinado, sino más bien en la relación entre los individuos<sup>461</sup>. Los mecanismos del poder, según Foucault,

(...) se han incardinado en los comportamientos, en los cuerpos, en las relaciones de poder local, en los que no habría que ver simplemente una proyección del poder central. (...) Por lo tanto, se puede decir que la estrategia de moralización de la clase obrera es la de la burguesía. Incluso se puede decir que es la estrategia que permite a la clase burguesa ser la clase burguesa y ejercer su dominación<sup>462</sup>.

Comprendemos que una manera eficaz de subyugar al otro es a través de la fuerza unida y cohesionada en los grupos (ideología) y en el reconocimiento (estima). Todos buscan la aceptación de los otros y el reconocimiento de uno mismo, siendo esta búsqueda el mayor condicionante y recompensa en el comportamiento e identidad individual. Esta premisa no es sólo una tesis dialógica a la que podemos llegar a través de la lectura ricoeuriana, sino que puede ser también encontrada ampliamente y defendida por teóricos de la motivación humana en el trabajo. De Maslow y Herzberg a los programas de reconocimiento de los empleados, el reconocimiento del otro y los aprecio son intrínsecos (específico de la persona) a la motivación y, según estos teóricos, son factores más influyentes en la conducta que los motivacionales llamados extrínsecos (externos al individuo) como, por ejemplo, puede ser su propio salario.

En todo caso, vislumbramos un peligro en esta instrumentalización de las relaciones en los negocios. Somos tan dependientes de la mirada del otro, del encuentro con el otro, para venir a ser nosotros mismos, que la explotación del otro implica la propia instrumentalización de sí mismo. Como argumenta Buber, un *yo* que tiene con el otro sólo relaciones *yo-ello*, también se convierte en un *ello*.

---

<sup>461</sup>FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*, pp. 140-141.

<sup>462</sup>Ibíd., pp. 143 -144. (La traducción es mía).



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En todo caso, buscaremos, a continuación, rescatar la profundidad de la relación humana perdida en el contexto organizacional. En definitiva, consideramos este rescate esencial como soporte de un verdadero proyecto de empresa ética.

### 6. RICOEUR, LÉVINAS Y BUBER: EL SENTIDO ÉTICO Y ONTOLÓGICO DE LA RELACIÓN HUMANA

#### 6.1 La insostenibilidad del *cogito solipsista*

La vida es el arte del encuentro aunque haya  
tanto desencuentro por la vida.  
(VINÍCIUS DE MORAES. *Samba da benção*).

Como una crítica a la visión superficial e instrumental de las relaciones humanas, que predomina en la realidad teórica y práctica de las empresas, nos proponemos tratar ahora sobre el dialogismo en Buber, Lévinas y Ricoeur. Vamos a tratar de demostrar que el modelo de relación *yo-ello* necesita ser reemplazado por el modelo de relación *yo-tú*, ya que la relación interpersonal no sólo sirve para alcanzar ciertos objetivos conjuntos, sino que esta relación humana, en forma de reconocimiento mutuo, es, en realidad, la condición de la identidad personal.

La reflexión sobre el otro surge, en el discurso filosófico contemporáneo, en contraposición al solipsismo del *cogito* cartesiano, o sea, para criticar la supuesta existencia del sujeto aislado y cerrado en sí mismo, autónomo e independiente de los demás, que a partir de la certeza de su propia existencia, deduciría, por analogía, la certeza de la existencia de las cosas y de los otros sujetos.

El *cogito* revela un sujeto «impermeable» que a través de su propia consciencia constituye el mundo exterior. Así, según Diego Sánchez<sup>463</sup> «el cogito cartesiano es como una sustancia pensante; es, por esencia, una mónada, una consciencia aislada, cerrada, solitaria, incomunicada».

El problema de la alteridad en Descartes busca responder a la pregunta: ¿cómo saber que el otro con el que me encuentro es también un hombre? Ese *yo*, como primera

---

<sup>463</sup>SÁNCHEZ, Diego Meca. *Martin Buber: fundamento existencial*, p. 28.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

certeza y último fundamento de la verdad, que estableció los cimientos del discurso de la modernidad, ha puesto al *otro* como un objeto más de su conocimiento. De esta forma, para Descartes, el planteamiento de la pregunta por el *otro* pasa por la posibilidad de deducir, a partir del propio yo pensante, la existencia de ese otro.

Si el otro se presenta ante mí también como un cuerpo, deduzco, por analogía, que ese cuerpo que veo tiene también una consciencia, igual a la mía, y, por tanto, capaz de decir *yo*.

De este modo, Husserl, en su libro *Meditaciones Cartesianas*<sup>464</sup>, retoma el punto de vista de Descartes para fundamentar su fenomenología trascendental. Se hace imprescindible citar a dicho autor, puesto que se considera como uno de los más importantes pensadores contemporáneos que influyó directamente en las concepciones filosóficas de Ricoeur, Lévinas y Buber.

Para este fenomenólogo, el mundo debe ser comprendido tal cual se manifiesta, y es percibido como fenómeno por la consciencia del sujeto, del *cogito*. Es el carácter egológico que se sobrepone a los estudios ontológicos. El otro, para el Husserl de las *Meditaciones*, es considerado como abismo, inaccesible a mi consciencia, por presentar una *zona obscura* inexpugnable. Por eso, la consciencia reduce al otro a lo que es visible, su cuerpo, ya que no se puede estar seguro de su realidad psíquica. Como el cuerpo ajeno es semejante al mío, le atribuyo, por analogía, el sentido de cuerpo vivo y, a partir de su conducta, *noto* su subjetividad y, por fin, su propio ego ajeno.

Sánchez<sup>465</sup> explica de la siguiente manera esa analogía del cogito:

La deducción en que se realiza esa cartesiana capacidad de juicio es, en esquema, la siguiente: yo soy espíritu pensante, y lo manifiesto profiriendo palabras o produciendo gestos que declaran mi pensamiento y mi racionalidad; por otra parte, tengo ante mí un cuerpo que, con sus palabras y gestos, responde oportunamente a cuanto se le dice; debo concluir, por tanto, que en el seno de ese cuerpo y gobernando la emisión de palabras y gestos, hay otro yo pensante análogo al mío.

Sin embargo, para Husserl, el otro nunca es totalmente aprehendido y, en el caso de que esto ocurriera, él podría ser reducido, igual a los demás objetos, a un contenido de mi propia consciencia y perdería su alteridad.

---

<sup>464</sup>HUSSERL, Edmund. *Meditaciones Cartesianas*.

<sup>465</sup>SÁNCHEZ, op. cit., p. 30.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Para el fenomenólogo, el otro y yo vivimos al mismo tiempo en el mundo, compartimos la misma experiencia del mundo y formamos una comunidad de mónadas que orienta nuestras experiencias.

De esta forma, dicho filósofo encarna en su filosofía fenomenológica dos consideraciones fundamentales respecto al sujeto: la primera, que la consciencia y la subjetividad son perfectamente accesibles para uno mismo, o sea, que el yo «puro» es totalmente transparente para uno mismo. Como ya hemos visto, la hermenéutica del sí mismo de Ricoeur contradice esta hipótesis. La segunda afirmación de Husserl es que el sujeto y el otro son entidades separadas y que el sujeto sólo tiene acceso al otro a partir de su propio *ego*, o sea, concibe la existencia y la subjetividad ajena, por analogía, a partir de la suya.

Este predominio del *ego* respecto al *alter-ego* será la principal crítica de Lévinas a Husserl, llevando al primero a sustituir la ontología por la ética, invirtiendo de manera absoluta la prevalencia del otro sobre el sujeto.

Así, tanto Lévinas como Ricoeur<sup>466</sup> consideraron la fenomenología egológica de Husserl incapaz de elaborar de manera satisfactoria una comprensión respecto al problema del sujeto y de la alteridad. En este sentido, la mayor o menor dependencia o relación entre el sujeto y el otro marcará los estudios filosóficos que versen sobre el diálogo y las cuestiones entre el *sujeto* y el *otro*.

Es interesante poder analizar las soluciones y argumentaciones presentadas sobre esta controversia en autores que fueron contemporáneos y que, en el caso de Ricoeur y Lévinas y, a la vez, de Lévinas y Buber, mantuvieron un diálogo personal rico y constante, pero que, sin embargo, presentaron tesis bastante distintas.

Las limitaciones de nuestra investigación no nos permiten profundizar en la lectura de Husserl, de Lévinas y de Buber, por eso nos centraremos en las principales cuestiones de sus filosofías y principalmente en el diálogo que mantuvo Ricoeur con Lévinas en su libro *Sí mismo como otro*. No hemos visto ninguna referencia de Ricoeur a Buber en ninguno de sus libros, como tampoco hemos encontrado autores que comentaran la relación entre ambos. Por esto, suponemos que, en caso de que hayan tenido acceso a las ideas o a los escritos del otro (lo que es muy posible, ya que sabemos que Buber

---

<sup>466</sup>RICOEUR, Paul. Edmund Husserl: a V Meditação Cartesiana. En: RICOEUR, Paul. *Na escola da Fenomenologia*, pp. 215-252.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

influyó en los pensamientos de G. Marcel y de Lévinas, que, a la vez, tuvo repercusiones en el de Ricoeur), ambos no juzgaron que tenían ideas, ni filosóficas, ni religiosas, en común que merecieran ser abiertamente comentadas.

En lo que concierne a Ricoeur, su concepción de la relación intersubjetiva ha sufrido la influencia de dos pensadores: Gabriel Marcel y, principalmente, Karl Jaspers. Él mismo dedicará sus primeras obras al análisis del pensamiento de estos dos importantes existencialistas<sup>467</sup>. Ambos han contribuido al desarrollo y la diseminación de la concepción dialogal de la relación, que comprende tanto la imposibilidad de la existencia del sujeto aislado como la constitución del propio sujeto a partir de la relación con el otro. Como nos explica François Dosse<sup>468</sup>, con respecto al pensamiento de Jaspers:

La construcción de la identidad personal no se hace en contraposición a la exterioridad del otro. Estructura esencial de la existencia, la comunicación es un modo esencial del ser. (...) La concepción paradójica de la comunicación que se encuentra en Jaspers inspirará aún más a Ricoeur: la prescripción de ser lo que se es no puede realizarse sino con la participación de los otros.

En la concepción dialogal, el otro no es visto como obstáculo del ser, ni el yo como una anulación de la alteridad. El diálogo es la propia esencia que fundamenta la existencia humana.

Para alcanzar tal afirmación, nos fundamentaremos, principalmente, en la lectura de los libros *Totalité et infini*, *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence* y *Ética e infinito*, de Emmanuel Lévinas; *Yo y tú*, de Martin Buber y *Sí mismo como otro*, de Paul Ricoeur.

En cualquier caso, es importante también resaltar el particular contexto histórico y socio-cultural en que vivieron esos autores. El discurso acerca de la alteridad tiene la marca de una profunda herida, un sufrimiento que atormentó y aún atormenta a todo el mundo: la posibilidad de la aniquilación del hombre por el propio hombre, que implica una reflexión acerca del mal.

Siempre hubo, asimismo, en la historia de la humanidad, guerras y asesinatos crueles. Pero el terror vivido en la Segunda Guerra Mundial revela la extensión y la crueldad a la que puede llegar la exterminación humana. No solamente se hace evidente

---

<sup>467</sup>RICOEUR, Paul; DUFRENNE, Mikel. *Karl Jaspers et la philosophie de l'existence.*; RICOEUR, Paul. *Gabriel Marcel et Karl Jaspers, philosophie du mystère et philosophie du paradoxe.*

<sup>468</sup>DOSSE, François. *Paul Ricoeur: Le sens d'une vie*, p. 128. (*La construction de l'identité personnelle n'est donc pas dans un rapport d'extériorité à l'autre. Structure essentielle de l'existence, la communication est un mode essentiel de l'être. (...) La conception paradoxale de la communication que l'on trouve chez Jaspers inspirera plus encore Ricoeur : l'injonction d'être ce que l'on est ne peut se réaliser qu'avec le concours des autres*). (La traducción es mía).

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

que el asesinato del otro es posible, sino que, a través del odio, ocurre la propia anulación de la humanidad del otro. El asesinato en masa, la exterminación de los judíos, las bombas nucleares y los regímenes totalitarios (comunistas y capitalistas) describen la actitud sin remordimientos de privar al otro de su humanidad y de su derecho a la vida. La pregunta principal que los intelectuales se hicieron, después de la guerra fue: ¿aún es posible pensar después de Auschwitz<sup>469</sup>?

En definitiva, la Segunda Guerra Mundial y sus consecuencias – el mundo dividido entre una democracia liberal y un comunismo -, son señaladas como los principales acontecimientos que marcan el fin de la creencia en el progreso, que fue el principal fundamento ideológico de la modernidad. El optimismo con la llamada modernización del mundo, que implicaba la racionalización y tecnificación de la sociedad, es sustituido por el pesimismo con relación a la propia posibilidad del progreso científico y, a la vez, humano. ¿De qué ciencia y de qué hombre estamos hablando, al fin y al cabo, en el progreso moderno? ¿Es de la capacidad de hacer el mal? ¿Es eso de lo que trata tal proyecto?

El problema del mal será una de las principales temáticas abordadas por Ricoeur en la que también estará presente la concepción ética de Lévinas.

### **6.2 El otro absoluto y el yo sumiso: una aproximación a la Filosofía de la Alteridad de Emmanuel Lévinas**

Lévinas ha contribuido a la discusión filosófica con relación a la alteridad de manera original por haber invertido la lógica de la relación, pasando del *yo* como fundamento del *tú*, al *tú* como fundamento del *yo*. Según la filosofía del mencionado autor, el otro es el que tiene la iniciativa en la relación intersubjetiva. De esta forma, el yo se convierte en ser pasivo siendo convocado, por el otro, a la responsabilidad. Por eso, para él mismo, la ética sería la filosofía primera, siendo anterior a la ontología.

En su libro *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, el *ser* es presentado como *ser inter-esse*, en otras palabras, la esencia del ser es interés. Y este interés es la forma egoísta del propio ser a fin de apropiarse del mundo y de los otros seres. La esencia es entendida como «el acontecimiento» del ser y se opone al *no-ser*.

---

<sup>469</sup>DOSSE, op. cit., pp. 142 y ss.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Según Lévinas, el interés del ser, o el ser como interés, «se dramatiza en los egoísmos en lucha, de unos contra otros o todos contra todos»<sup>470</sup>. *Ser*, para él, es aislarse mediante el existir. Es una visión pesimista del propio ser, en el que éste tiene alergia a los otros, puesto que está en guerra contra los demás. En oposición al ser como interés, este filósofo propondrá un *ser de otra manera*, un ser desinteresado, paciente y pasivo. Ese “*des-inter-ese*” es lo que fundamenta, para dicho autor, la responsabilidad hacia el otro.

Dicha responsabilidad es anterior a la realización del ser, anterior a su propia libertad. Esta misma, según Lévinas, está relacionada con el verbo *Dire*, en contraposición al *ser*, que está relacionado con *Dit*. Así, el *Decir* que representa la ética es anterior al *Dicho* de la ontología.

Ricoeur entrevé en la cuestión de la irreductibilidad del *dire* al *dit* un aspecto de extrema dificultad. Según él, la pasividad buscada por Lévinas contradice los estudios lingüísticos de la frase y de los actos del habla, en que el sujeto hablante realiza el acto de habla, acto del decir<sup>471</sup>.

Para Lévinas, el propio conocimiento del otro revela la posesión del otro por el yo; un yo cautivo de sí mismo. En este sentido, el conocimiento es la asimilación del otro y éste no nos proporciona el verdadero encuentro con la verdad de la existencia. Para dicho autor, la mejor manera de encontrar al otro es «¡la de ni siquiera darse cuenta del color de sus ojos!»<sup>472</sup> Según el filósofo<sup>473</sup>,

El conocimiento siempre ha sido interpretado como asimilación. Incluso los descubrimientos más sorprendentes acaban por ser absorbidos, comprendidos, con todo lo que hay de “prender” en el “comprender”. El conocimiento más audaz y lejano no nos pone en comunión con lo verdaderamente otro; no reemplaza a la sociedad; es todavía y siempre una soledad.

Para contraponerse a la manera interesada del ser, Lévinas propondrá la *socialidad*, que manifiesta un encuentro en que el yo se deja afectar por el otro, comparte con él su existencia, sin la intencionalidad del conocimiento. Dicho concepto es una manera que manifiesta la salida del *ser*.

Esta socialidad, como denomina Lévinas, en cuanto a la relación intersubjetiva, pone también de manifiesto la contraposición entre la totalidad y el infinito. Para este

---

<sup>470</sup>LEVINAS, Emmanuel. *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, p. 15. (Traducción mía)

<sup>471</sup>RICOEUR, Paul. *Autrement. Lecture d'Autrement qu'être ou au-delà de l'essence d'Emmanuel Lévinas*.

<sup>472</sup>LEVINAS, Emmanuel. *Ética e Infinito*, p. 71.

<sup>473</sup>Ibíd., p. 55.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

pensador, la totalidad representa el intento de la consciencia y la razón de abarcar al mundo, una búsqueda de la síntesis universal. Lo finito es el pensamiento de lo Igual, en que el otro pasa a ser lo Mismo. Ya el infinito es el pensamiento de lo Desigual. La relación cara a cara entre los hombres como representante de lo infinito, de lo desigual, no puede ser sintetizada, es irreductible. La absoluta exterioridad del otro nos ofrece la percepción del infinito.

Dicho infinito se manifiesta en el rostro del otro, ya que, contemplando a mí mismo en su rostro, me puedo propiciar, a su vez, el acceso a la idea de Dios. Este otro no es la contrapartida del yo, sino otro absolutamente extranjero, sin contexto, que me transmite con su rostro no una identificación o una identidad, sino un sentido, una significación: «¡no matarás!». Según Lévinas<sup>474</sup>,

La idea del infinito, el infinitamente más contenido en el menos, se produce concretamente bajo la forma de una relación con el rostro. Y solamente la idea del infinito – mantiene la exterioridad del Otro con relación al Mismo, a pesar de esta relación.

El rostro del otro revela la impotencia del yo, su imposibilidad de poseer al otro. Este es, de esta manera, una imposición ética. Una imposición que me obliga a responder al otro diciéndole «¡heme aquí!». Para Lévinas, el rostro es el habla de un amo pobre a quien todo debo<sup>475</sup>.

Es en este punto donde se manifiesta más claramente la inversión de la lógica cartesiana *yo (cogito) – tú* para el *tú-yo*, propuesta por dicho pensador, en que el *otro* ocupa el lugar del dominante y el *yo* del sumiso.

La sumisión del yo ante el otro expresa la estructura esencial de la subjetividad: la responsabilidad. Lévinas describe y entiende la subjetividad a partir de la ética. Ésta no es para sí, es, inicialmente, para el otro. Según él<sup>476</sup>,

---

<sup>474</sup>LEVINAS, Emmanuel. *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, p.213. (*L'idée de l'infini, l'infiniment plus contenu dans le moins, se produit concrètement sous les espèces d'une relation avec le visage. Et seule l'idée de l'infini – maintient l'extériorité de l'Autre par rapport au Même, malgré ce rapport*). (La traducción es mía).

<sup>475</sup>LÉVINAS, *Ética e Infinito*, op. cit., p. 75.

<sup>476</sup>Ibíd., p. 79.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

La ética, aquí, no viene a modo de suplemento de una base existencial previa; es en la ética, entendida como responsabilidad, donde se anuda el nudo mismo de lo subjetivo.

En *De otro modo que Ser*, este filósofo deja clara su concepción de relación intersubjetiva, en que el sujeto es considerado *para el otro*, «su ser desaparece para el otro, su ser muere en significación»<sup>477</sup>. La responsabilidad es este desinterés del yo, o desposesión del yo.

Para Lévinas la responsabilidad no es recíproca y la relación intersubjetiva es asimétrica. Soy responsable del otro aunque él no lo sea por mí, «aunque ello me cueste la vida»<sup>478</sup>.

Sin duda, el problema de la relación intersubjetiva como una relación sin reciprocidad, donde predomina el otro como figura de un maestro de justicia, es una de las principales críticas hechas por Ricoeur a la filosofía levinasiana.

La estima por sí mismo y la amistad por el otro son, para este autor, las bases de la relación de reciprocidad entre el sujeto y el otro.

Nuestro objetivo ahora es señalar las principales críticas que hace Ricoeur a Lévinas, que están en su obra *Sí mismo como otro*.

### 6.3 La «irrelación»: la lectura de Lévinas por Ricoeur

Ricoeur sitúa su modelo de relación interpersonal entre dos extremos representados por Husserl y Lévinas, o sea, entre el *yo* aislado, que por analogía constituye el *otro*, y el *otro* absoluto, que destituye el *yo*. Para él, es necesario pensar de manera dialéctica la relación entre el sí mismo y la alteridad, en la que tanto se resalta la estima de sí como la convocación del otro que me requiere.

Para Ricoeur, como ya hemos discutido, ya no es posible hablar de un yo como una supuesta conciencia que tiene acceso inmediato o directo a uno mismo; el sujeto es reflexivo y, en esa idea de reflexividad, el otro ocupa un lugar esencial para la constitución del propio sujeto. La reflexividad defiende, así, la idea del *mantenimiento* en el tiempo de un sujeto que desea y que puede, pero que no es más absoluto o «solipsista», como en Descartes y en Husserl.

---

<sup>477</sup>LÉVINAS, *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, op. cit., pp. 105 y ss. (La traducción es mía).

<sup>478</sup>LÉVINAS, *Ética e Infinito*, op. cit., p. 82.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En el otro extremo, la manutención del sujeto, o del *sí mismo*, como denomina Ricoeur, va a conllevar a una ética dialogal entre el sí mismo y el otro, contraponiéndose a los modelos de ética que destacan o dan la primacía al otro, como hemos visto en Lévinas. En efecto, la sustitución de la ontología por la ética refuerza la tesis levinasiana de la sustitución del yo por el otro.

François Dosse<sup>479</sup> indica dos cuestiones principales y polémicas entre Lévinas y Ricoeur. La primera sería la proposición de Lévinas de una ética sin ontología. Ricoeur no está de acuerdo con el argumento de éste de que la ontología es totalitaria. La ontología, para Ricoeur, no puede ser confundida con la sustancia o la esencia. La segunda controversia, y quizás la más conocida, es la absolutización de la alteridad en Lévinas, «al punto de vaciar el yo de toda consistencia»<sup>480</sup>. Como nos explica Dosse<sup>481</sup>:

La pasividad absoluta requerida por Lévinas en el campo de la responsabilidad desplaza con mucha razón la idea de control personal, subjetiva del sentido, pero aún es necesario que haya en la subjetividad suficientemente capacidad de iniciativa para responder «heme aquí».

Como ya tuvimos la oportunidad de discutir, para Ricoeur, la estima del otro pasa necesariamente por la estima del sí mismo. Según él, la norma exterior, la conminación exterior, no es la mejor manera de convocar al sujeto a la ética. La ética, para Ricoeur, pasa necesariamente por el deseo, por la propia iniciativa del sujeto de querer una vida buena para y con los otros.

Lévinas contradice esta tesis ricoeuriana y desplaza toda la iniciativa de la relación intersubjetiva al otro. Este desplazamiento que absolutiza de manera asimétrica la alteridad, para Ricoeur hace que el yo solamente responda a una acusación, a una amenaza y no a una verdadera llamada a la relación ética. Este yo solamente obedece a la imposición del maestro de justicia, tal cual haría un esclavo<sup>482</sup>.

---

<sup>479</sup>DOSSE, op. cit., p. 639 y ss.

<sup>480</sup>Ibíd., p. 639. (La traducción es mía).

<sup>481</sup>Ibíd., p. 639. (*La passivité absolue requise par Lévinas dans le champ de la responsabilité déplace à juste titre l'idée de maîtrise personnelle, subjective du sens, mais encore faut-il qu'il y ait dans la subjectivité suffisamment de capacité d'initiative pour répondre «me voici»*). (La traducción es mía).

<sup>482</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 373.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En contraposición a la asimetría, Ricoeur propondrá el concepto de reciprocidad que revelará la posibilidad del cambio de funciones o de posiciones entre los sujetos de la acción. Como nos explica Ricoeur<sup>483</sup>,

en virtud de la reversibilidad de las funciones, cada agente es el paciente del otro. Y en cuanto afectado por el poder-sobre él ejercido por el otro, es investido de la responsabilidad de una acción colocada bajo la regla de reciprocidad, a la que la regla de justicia transformará en regla de igualdad.

Para Ricoeur, lo que defiende Lévinas en *Totalité et Infini* – en que el yo es visto como un ofensor –, es la necesidad de sustitución del yo por el otro.<sup>484</sup> Si hay una sustitución, o incluso una supresión del yo, ya no es posible hablar de relación, visto que la pasividad total, a la que está condenado el sí mismo en Lévinas, defiende un yo que sólo se revela en la abnegación de uno mismo.

De esta forma, podemos incluso concluir que en Lévinas no hay dialogismo entre el sujeto y la alteridad, ya que, si no hay la asimilación crítica del otro por el yo, seguramente encontramos, en la pasividad desinteresada del yo en relación con el otro, la asimilación del yo por el otro. Si no hay reciprocidad, ni posibilidad de encuentro en una relación siempre asimétrica y distante, ¿cómo podemos hablar de dialogismo?

Tal hecho subraya el profundo contraste entre la amistad – que es el modelo de relación propuesto por Ricoeur, donde se destaca la reciprocidad –, y la conminación que resalta la asimetría de la relación interpersonal propuesta en la concepción levinasiana.

La amistad, concepto que Ricoeur rescata de Aristóteles, es la relación de igualdad en la que dos amigos se estiman recíprocamente. Es esta amistad la que sostiene la relación. Para el pensador, el modelo de relación propuesto por Lévinas es, en realidad, la «irrelación». La asimetría defendida por éste último en ningún momento facilita el encuentro entre los sujetos – la relación propiamente dicha según Buber –, bajo pena de caer en la asimilación del otro, tan criticada por la teoría levinasiana.

En cualquier caso, en la amistad se manifiesta la solicitud del otro, en contraposición a la obediencia y al deber, subrayada en la expresión «no matarás». Por tanto, como veremos más detalladamente en el último capítulo de nuestra investigación, la obediencia, para Ricoeur, nos aproxima más a la moral que a la ética. Por eso, «nos interesa tanto dar a la solicitud un estatuto más fundamental que la obediencia al deber.

---

<sup>483</sup>Ibíd., p. 367.

<sup>484</sup>Ibíd., pp. 365 y ss.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Este estatuto es el de una espontaneidad benévola, íntimamente ligada a la estima de sí dentro del objetivo de la vida “buena”»<sup>485</sup>.

La relación, en la concepción ricoeuriana, manifiesta el deseo del sí mismo y del otro de vivir juntos. La simpatía por el otro sufriente es lo que sostiene esa relación y mantiene la iniciativa del sí mismo, que comprende que la vida buena sólo puede ser plenamente realizada a través del amor al otro. Como nos explica el propio Ricoeur<sup>486</sup>:

A la estima de sí, entendida como momento reflexivo del deseo de «vida buena», la solicitud añade esencialmente la de la *carencia*, que hace que *necesitemos* amigos; por repercusión de la solicitud sobre la estima de sí, el sí se percibe a sí mismo *como* un otro entre los otros. Es el sentido del «uno por el otro» (*allélous*) de Aristóteles, que hace *recíproca* a la amistad.

De esta manera, la relación intersubjetiva es vista como simetría e insustituible, en contraposición a la tesis levinasiana de la asimetría y de la no-reciprocidad.

La similitud rescata la reciprocidad de todas las relaciones inicialmente desiguales entre el sí mismo y el otro. La similitud revela al otro como si fuera igual a mí, o sea, que no puedo «estimar a mí mismo sin estimar al otro *como a mí mismo* (...), de este modo, se convierten en equivalentes la estima del *otro como sí mismo* y la estima de *sí mismo como otro*»<sup>487</sup>.

El otro, en Ricoeur, no es visto como un alguien abstracto. Es el otro a quien estimo, y que, por reciprocidad, me estima también. En esa relación somos irremplazables, nuestra propia vida también lo es. La abstracción del otro puede ocurrir en la figura del tercero, en que el otro se transforma en todos los otros, en toda la sociedad. Ese es el momento de la justicia que es inaugurada, de esta manera, por el tercero.

Para dicho autor, la prohibición «¡no matarás!» debe transformarse en una convicción mía, que me proporcionaría responder de manera efectiva: «¡heme aquí!». De esta forma, la relación dialógica sustituiría la distancia entre el sí mismo y el otro.

En resumidas cuentas, en el pensamiento dialógico de Ricoeur la respuesta del sí mismo a la solicitud no se limita a la respuesta del otro. Ésta es también una respuesta a uno mismo. Es esa respuesta, como vimos en la discusión sobre la promesa, que nos lleva

---

<sup>485</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., pp. 195-196.

<sup>486</sup>Ibíd., pp. 200-201.

<sup>487</sup>Ibíd., p. 202.

al sí mismo – manteniendo su palabra ante el otro –, con el fin de mantener su identidad en la ipseidad.

La ética puede ser pensada, así, como constituyente de la propia ontología, por eso, comprendemos que no hay sí mismo sin el otro, que no hay ontología sin ética o ética sin ontología.

Veremos ahora, si el modelo de relación dialógica de la filosofía de Buber se aproximaría más que el de Lévinas a la propuesta dialogal de Ricoeur.

#### **6.4 El dialogismo de Martín Buber**

Buber es considerado uno de los primeros filósofos del dialogismo, e incluso su representante más importante, ya que influyó a muchos pensadores, como a Gabriel Marcel y al propio Lévinas.

Su filosofía tiene profundas raíces en el misticismo y en el *Hasidismo*, movimiento místico-religioso judío que tuvo origen el siglo XVIII en Polonia y Rusia. Una de las principales ideas del Hasidismo es la noción de piedad, que predica el amor a Dios y al prójimo. En la filosofía, la principal fuente de inspiración de Buber es el pensamiento filosófico existencial de Søren Kierkegaard, uno de los precursores del existencialismo que también influyó en el pensamiento de Heidegger. Según la filosofía de Kierkegaard, el hombre es un ser que vive entre el desespero de su existencia – la finitud –, y el distanciamiento de Dios, la infinitud<sup>488</sup>. El «amor» es uno de los conceptos clave del pensamiento de este filósofo danés, que resalta la relación interpersonal, la alteridad y la peculiaridad del otro.

El dialogismo puede ser, al fin y al cabo, comprendido como el pensamiento que considera la relación interpersonal como fundamento del *ser*, es decir, que considera el *ser* como *ser-en-relación*. Por eso, esta relación es comprendida como una relación entre dos sujetos individuales, en que hay una influencia dialéctica y recíproca. El diálogo, para Buber, es participación, es un compromiso con el otro. La existencia humana se fundamenta en la relación del hombre con el otro hombre. El diálogo es un *entre*, no está ni en el yo, ni en el tú, es una «tensión dialéctica, o mejor dicho, dialógica, de mismidad y otredad»<sup>489</sup>.

---

<sup>488</sup>JAPIASSÚ, Hilton, MARCONDES, Danilo. *Dicionário básico de Filosofia*, p 155.

<sup>489</sup>SÁNCHEZ, *Martin Buber*, op. cit., p. 88.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Para este autor el *hombre* no existe fuera de la relación. La relación del hombre se manifiesta en la pronunciación de dos palabras primordiales: el *yo-tú*, que expresa la relación; y el *yo-ello*, que expresa la experiencia. El hombre, cuando pronuncia dichos términos, está expresando su propio ser. No existe el *yo* aislado, solamente el *yo* de las palabras *yo-tú* y *yo-ello*. Estos dos conceptos esenciales expresan modelos distintos de relación del sujeto con el mundo y con el otro.

Para Buber, el hombre aislado, representante de la *res cogitans*, es una abstracción, «una anulación de lo que el hombre es»<sup>490</sup>. Esa es una de las principales críticas que él hizo al pensamiento científico-racional fundamentado en Descartes. Según Buber, no hay vida verdadera, ni hombre entero, en el modelo de relación *yo-ello*, pues éste expresa la actitud de conocimiento del mundo. En la palabra principio *yo-ello*, el mundo se presenta como un objeto para el conocimiento a ser experimentado u organizado por una conciencia «cosificadora».

El dialogismo propone, así, no solamente una nueva manera de comprender al hombre – una crítica a la filosofía y a la antropología solipsistas –, sino también otras bases para fundamentar una nueva teoría del conocimiento, revisando los ideales pragmáticos y utilitaristas defendidos por la ciencia moderna. En ese aspecto hay una importante aproximación entre las ideas de Buber, Lévinas y Ricoeur.

Según Buber, la ciencia y la técnica destacan solamente la experiencia de conocer el mundo y al otro como una forma de asimilación del *yo*. Diferentemente de lo que ocurre en el modelo de la relación, no hay ningún cambio, en el modelo de la experiencia, entre el mundo y el *yo*, o entre el *yo* y el otro. Hay solamente el uso. Como nos aclara Sánchez<sup>491</sup>:

Lo experimentable lo es siempre – piensa Buber –, ante todo, como representación (*als Bild*). Lo que en la relación *yo-ello* se aborda como objeto es algo fijo, estable, que permite una tipificación y una paralización en la que se fundamenta la validez del discurso científico.

En palabras de Buber, no hay un *yo* en sí, «sino solamente el *Yo* de la palabra primordial *Yo-Tú* y el *Yo* de la palabra primordial *Yo-Ello*»<sup>492</sup>. Por eso, dice éste, el

---

<sup>490</sup>Ibíd., p. 125.

<sup>491</sup>Ibíd., p. 95.

<sup>492</sup>BUBER, Martin. *Yo y tú*, p. 8.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

comienzo es la Relación. Incluso antes del surgimiento del yo, ya había la relación *yo-tú*. Según él, «el hombre se vuelve yo a través del tú»<sup>493</sup>.

Dicho filósofo cita el ejemplo del feto para justificar su argumentación de que la relación *yo-tú*, además de ser anterior al yo, es una vinculación natural. En este sentido, esa relación, según la tradición judía, también es representativa de la relación con el cosmos, por eso, la relación *yo-tú* también hace posible la fascinación del Tú Eterno, la relación con Dios.

Las palabras primordiales describen las dos posibles maneras de la existencia del hombre, las dos actitudes del hombre frente a la existencia. El vocablo *Yo-Ello* releva la actitud de «experimentar» el mundo, o sea, de conocer, de experimentar y de usar las cosas y los otros seres – incluso otros sujetos humanos –, como objetos. Es la existencia monológica, una relación exclusiva del yo consigo mismo. El *yo-ello* no se refiere al ser entero y está relacionado con el *Dicho*. El yo de ese modelo de relación es descrito como un sujeto. Así, para Buber, «en cuanto a experiencia, el mundo pertenece a la palabra primordial *Yo-Ello*»<sup>494</sup>.

Ya la palabra primordial *Yo-Tú* establece el mundo de la relación y es dicho con el ser entero. El yo aquí es descrito como persona, como subjetividad. La relación *yo-tú* no es una relación empírica, ni una experiencia, ni un conocimiento; la relación *yo-tú*, relativa al *Decir*, es, para dicho autor, un «encuentro». Un encuentro es lo que facilita la vida en el presente, en contrapartida a la experiencia de los objetos, que solamente es vivida en el pasado. Encontrar es dejarse afectar por el otro, es permitir al otro llegar hasta mí y modificar mi forma de *ser*.

Hay una profunda diferencia entre el *Decir* y el *Dicho*: El *Decir* es dirigir la palabra, es establecer una relación. El *Dicho* es hablar sobre «algo».

Para Buber,

La relación con el *Tú* es directa. Entre el *Yo* y el *Tú* no se interpone ningún sistema de ideas, ningún esquema y ninguna imagen previa. La memoria misma se transforma en cuanto emerge de su fraccionamiento para sumergirse en la unidad de la totalidad. Entre el *Yo* y el *Tú* no se interponen ni fines, ni placer, ni anticipación<sup>495</sup>.

Una característica importante de esa relación es que, diferentemente de Lévinas, Buber la concibe como reciprocidad, como una relación mutua, igual que Ricoeur. Una

---

<sup>493</sup>Ibíd., p. 26.

<sup>494</sup>Ibíd., p. 9.

<sup>495</sup>Ibíd., p. 14



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

reciprocidad que de alguna manera hace referencia a cualquier asimilación del tú por el yo. En este sentido, en esa relación de encuentro no hay ningún medio, nada que sea obstáculo entre el yo y el tú. La experiencia del conocimiento, en cualquier caso, es comprendido por Buber como un alejamiento del tú.

De esta forma, el dialogismo viene a cuestionar el privilegio dado a la razón y, principalmente, al conocimiento como «técnica». En la técnica, el hombre es objetivado, cosificado. Pensemos en el caso de un enfermo, en un hospital, que pierde toda su historia de vida y su individualidad (despersonalización) cuando su identidad es resumida al diagnóstico de una enfermedad o a los síntomas que su cuerpo presenta. En este sentido, el *ser* del enfermo es totalmente asimilado por el conocimiento del profesional sanitario. Muchos autores que critican el modelo técnico científico adoptado por las ciencias de la salud – entre ellos está el español Laín Entralgo<sup>496</sup> – utilizan la filosofía de Buber para defender un modelo científico más relacional y humano. El *tú* no puede ser dispuesto en un orden, o sea, no puede ser fruto de una organización racional.

Según Diego Sánchez,

En el panorama filosófico contemporáneo, el desarrollo de la teoría del conocimiento se despliega como un proceso de desaparición del problema sujeto-objeto en los términos en que fue planteado por la filosofía de la modernidad. El sujeto encarnado en sí mismo, separado y metafísicamente origen de sí mismo y del mundo, es denunciado como una abstracción insostenible. (...) La realidad concreta es, desde ahora, no el yo pensante como pensante, sino el hombre en relación con el mundo, en medio de su circunstancia, proyectado más allá de su instante, etc.<sup>497</sup>

Pese a las críticas a la palabra primordial *Yo-Ello*, Buber defiende que el hombre no puede vivir sin el *ello*. Ningún hombre vive exclusivamente en el *Yo-Ello* o el *Yo-tú*, «cada hombre vive en su interior un *Yo* doble»<sup>498</sup>. Para él, el *ello* es una importante defensa contra las amenazas de la *nada*, siendo algo que refuerza la identidad del *yo*. Por lo tanto, el ser humano que vive solamente en el *ello* no es un hombre. Aquel que vive solamente en el *ello*, para dicho pensador, se considera a sí mismo como un *Ello*.

Para que el hombre se desarrolle por completo, es necesario ponerse en relación con el *Tú*. En el aspecto más místico y religioso de la filosofía buberiana, el *yo-tú* es visto

---

<sup>496</sup>LAÍN ENTRALGO, Pedro. *La Relación médico-enfermo: historia y teoría*.

<sup>497</sup>SÁNCHEZ, Martín Buber, op. cit., p. 76

<sup>498</sup>BUBER, *Yo y Tú*, op. cit., p. 52.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

como una unión, pero no solamente entre dos hombres, que están por entero en la relación, sino en una unión entre los hombres y el Cosmos, entre los hombres y Dios. El *yo-tú* buberiano es la propia manifestación del Espíritu. Así, pues, en palabras textuales del mismo:

Cada *Tú* particular abre una perspectiva sobre el *Tú* eterno; mediante cada *Tú* particular la palabra primordial se dirige al *Tú* eterno<sup>499</sup>. (...) La relación con el ser humano es el verdadero símbolo de la relación con Dios, en la cual la invocación recibe la verdadera respuesta<sup>500</sup>.

Después de esta breve aproximación al pensamiento de Buber, intentaremos establecer algunas relaciones entre Buber, Ricoeur y la relación dialógica en la empresa.

### 6.5 El sí mismo de otro modo: el dialogismo como constitución del sujeto

La primera relación que podemos destacar entre Ricoeur y Buber está en la diferencia en el propio uso del lenguaje. Si en Buber el discurso filosófico muchas veces manifiesta un fuerte carácter místico-religioso, en Ricoeur encontramos la preocupación por diferenciar el discurso filosófico del religioso, en mantener la reflexión ajena a la fe.

En este sentido, Ricoeur expresa, en muchas ocasiones, su preocupación por mantener «un discurso filosófico autónomo», que obedezca al rigor metodológico y filosófico. Sus libros contienen muchas citas de otros autores, referencias a otras teorías u obras, demostrando su preocupación por explicar el origen de sus ideas y su relación con los otros pensadores. Este filósofo hace, en muchas ocasiones, un verdadero diálogo entre autores divergentes para explicar y defender sus propias ideas.

Pese a esa diferencia en el uso del lenguaje, encontramos más puntos de convergencia entre Ricoeur y Buber que entre Ricoeur y Lévinas. Seguramente, Ricoeur tuvo algún tipo de contacto con el pensamiento de Buber, al menos de manera indirecta, a partir de su relación con Gabriel Marcel y con el propio Lévinas.

La principal similitud entre el pensamiento de Ricoeur y de Buber es la concepción dialógica del *otro* como constitutivo del *sí mismo*. Para ambos, el sujeto aislado no es un sujeto completo, es solamente una abstracción. El otro, que se presenta en la solicitud que caracteriza el diálogo entre la estima del sí mismo y la estima del otro,

---

<sup>499</sup>Ibíd., p. 59.

<sup>500</sup>Ibíd., p. 80.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

es esencial para el vínculo del sí mismo con la propia realidad, con su identidad (permanencia *ipse*), y, en consecuencia, con uno mismo.

El otro es aquel que posibilita al *sí mismo* un conocimiento más completo acerca de su propio ser. Además, ocupa un rol esencial de mediador, como celebra Aristóteles en su tratado sobre la amistad como virtud, entre la estima de sí mismo y la justicia, y entre la capacidad (potencia) y a la efectuación (acto) de sí mismo<sup>501</sup>.

Tanto para Ricoeur como para Buber, el otro es aquel que proporciona la salida del sujeto de la mismidad, de su cierre en sí mismo. Así, el otro facilita al sí mismo el verse de otro modo, a verse desde fuera, también como un tú. *Yo* y *tú* son, por eso, reversibles del punto de vista de las funciones, pero no insustituibles; o sea, incluso en la estima cada uno permanece como persona irremplazable. Por eso, y por encima de la reversibilidad y de lo insustituible, lo que más caracteriza la relación ética con el otro es la similitud que condiciona la estima de sí a la estima del otro como a sí mismo, lo que las hace equivalentes, «la estima del otro como sí mismo y la estima de sí mismo como otro»<sup>502</sup>.

Para Ricoeur, esa similitud *yo-tú* ocurre mediante un movimiento hermenéutico-reflexivo. En cambio, para Buber se da mediante el encuentro.

La relación del sí mismo con el otro en Ricoeur y del *yo-tú* en Buber revela también otra importante semejanza: la idea de reciprocidad o de mutualidad de la relación interpersonal.

Como ya tuvimos la oportunidad de discutir anteriormente, el tema de la reciprocidad fue el principal punto de divergencia entre Ricoeur y Lévinas. Para Lévinas, la relación interpersonal no es recíproca, ya que la reciprocidad podría indicar una asimilación del tú al yo. La no reciprocidad es, por lo tanto, según éste, la garantía de la conservación de la ética, pese a los intereses particulares.

Al contrario de Lévinas, Buber y Ricoeur resaltan la importancia de la reciprocidad que, al contrario de suponer una igualdad que anula la diferencia o la alteridad, apunta a la posibilidad del encuentro entre dos sujetos inicialmente separados. La unión no anula la separación de los sujetos, o sea, no hay ninguna asimilación, sino una reducción de la distancia que hace posible una transformación en esos sujetos. El

---

<sup>501</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 188.

<sup>502</sup>Ibíd., pp. 201-202.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

dialogismo es una mutua influencia, un encuentro dialéctico en el que hay un cambio en la mismidad. El dialogismo no es una pérdida – pérdida por asimilación o negación del yo o del otro –, sino un logro, una transformación a partir de una suma. Nadie permanece igual después del encuentro.

Con eso, este encuentro es uno de los términos claves de la filosofía de Buber, ya que resalta la espiritualidad de la propia relación interpersonal *yo-tú*. Para Ricoeur, el encuentro revela la posibilidad ética de la relación, marcada por la responsabilidad y el compromiso con el otro, con la palabra dada al otro. El encuentro, entre la estima del sí mismo y la solicitud del otro, es, para Ricoeur, lo que facilita la abertura del sí mismo hacia la «vida buena».

El encuentro con el otro, en Buber, también puede ser comprendido en términos del concepto «vida buena» definido por Ricoeur. Recordando que, para éste último, «el término «vida» designa a todo el hombre por oposición a las prácticas fragmentadas»<sup>503</sup>. Así, podemos concluir que, en la tesis ricoeuriana, el proyecto (o plan) de vida buena implica al sujeto entero que está comprometido con el otro– que le considera, le estima como un fin en sí mismo, tal cual en Buber, en que el *yo-tú* también implica al yo por entero. Para este autor la «vida verdadera» es exactamente la vida proporcionada por la relación *yo-tú*, la única vida en la que el yo puede volverse hombre.

Para Ricoeur, la vida buena sólo puede ser alcanzada plenamente si consideramos la presencia y la participación del otro en nuestro proyecto. En su artículo *Éthique et Morale*, publicado en 1991<sup>504</sup>, éste busca aclarar que los «momentos» que separan la «*estime de soi*» y la «*sollicitude de l'autre*» son solamente un ejercicio de *abstracción*, ya que

La estima de sí mismo y la solicitud no pueden ser vividas o pensadas una sin la otra. Decir *sí* no es decir yo. El *sí* implica al otro que sí, para que podamos decir que de cualquier uno que él se estima a sí mismo como un otro. En realidad, es solo por abstracción que pudimos hablar de estima de sí sin ponerla en relación con una demanda de reciprocidad, según el esquema de la estima cruzada, que resume la exclamación *tú también*: tú también es un ser de iniciativa y de escoja, capaz de actuar según razones, de jerarquizar objetivos; y, estimando buenos objetos de tu búsqueda, tú eres capaz de estimarte a ti mismo.

---

<sup>503</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 183.

<sup>504</sup>RICOEUR, Paul. *Éthique et morale*. En: *Lectures I*, p. 260. (La traducción es mía).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Esa tesis de la complementariedad del sí y del otro, Ricoeur también la expresa en *Sí mismo como otro*<sup>505</sup>:

Pese a este peligro cierto, mi tesis es que la solicitud no se añade desde el exterior a la estima de sí, sino que despliega su dimensión dialogal silenciada hasta ahora. Por repliegue, como ya se ha dicho en otro contexto, entiendo, ciertamente, una ruptura en la vida y en el discurso, pero una ruptura que crea las condiciones de una continuidad de segundo grado, de tal forma que la estima de sí y la solicitud no puedan vivirse y pensarse la una sin la otra.

De esta manera, comprendemos que no hay ni un sujeto autónomo, separado, absoluto e independiente de los demás y del mundo, ni un sujeto disuelto en el otro que se pierde en la alteridad. Como explica Marie-France Begué, «la cuestión del “otro” está presente en cada uno de los niveles de la consciencia del sí»<sup>506</sup>.

El sujeto es un sujeto dialógico, en que el diálogo se manifiesta como su modo «esencial» de *ser*. La relación dialógica revela un sujeto en relación, *ser-con*, que necesita del otro para constituir, permanecer y reconocerse en cuanto sujeto digno de aprecio.

En un análisis psicológico, esa relación dialógica implica directamente la identidad del *sí mismo*, puesto que es a partir de ella, de la relación con el otro, que se lleva a cabo la posibilidad del reconocimiento de uno mismo. No solamente «yo» me reconozco como siendo «yo», sino que también necesito que el otro me reconozca como siendo «yo».

Necesito la confirmación del otro de mis cualidades, por ejemplo. La mirada del otro complementa, así, mi mirada en el espejo. El otro es una indispensable fuente de conocimiento acerca de mí mismo, pues su mirada me descubre y me transmite una información que me proporciona un acceso a mi propio ser y a mi identidad.

El relato que el otro realiza sobre mi historia se presenta como un acto configurador de mi propio relato, de mi historia de vida. Para Ricoeur<sup>507</sup>, el arte narrativo

confirma la primacía de la tercera persona en el conocimiento del hombre. El héroe es aquel del que se habla. Al respecto, la confesión y la autobiografía que deriva de esta última no tienen ningún privilegio exclusivo, ni ninguna prioridad en el orden de la derivación. Hemos aprendido muchísimo más sobre

---

<sup>505</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 186.

<sup>506</sup>BEGUÉ, Marie-France. *Paul Ricoeur: la poética del sí-mismo*, p. 356.

<sup>507</sup>RICOEUR, Paul. *Historia y narratividad*, p. 223.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

el hombre mediante lo que la poética alemana llama *Er-Erzählung*, relato en tercera persona.

Si comprendemos, por otro lado, al sujeto como agente y paciente, el otro continúa participando decisivamente en el proceso de reconocimiento del sí como autor de la acción.

De ese modo, la supuesta independencia del sujeto es una independencia relativa, ya que necesita al otro para reconocerse a sí mismo. El otro se presenta como testigo de mi ser. Por esta razón, Ricoeur pronuncia tantas veces la definición de «sujeto como un ser que actúa y que sufre», un sujeto que no es solamente agente, sino también que es afectado por el otro, o sea, que sufre la acción del otro.

En resumidas cuentas, destacaríamos principalmente dos momentos en el que el otro juega un rol esencial en la constitución del sí mismo ricoeuriano. El primer momento sería el momento ético de la promesa, mientras que el segundo consistiría en el del reconocimiento.

Como vimos, dicha promesa es la garantía de la permanencia del sí mismo en la *ipseidad*. Si no hubiese el compromiso ético de la promesa con el otro, el sujeto no tendría ninguna garantía o, mejor dicho, compromiso con su permanencia en el tiempo. Así, la seguridad de ser uno mismo, de reconocerse, implica la fianza dada al otro, en la que ese otro se manifiesta como el guardián de uno mismo. Para este autor, el otro juega un rol fundamental en el trayecto de la capacidad a la efectuación. Tal hecho se ve claro en la siguiente afirmación del propio Ricoeur:

En la hipótesis de que yo fuera solo, esta experiencia nunca sería totalizable sin el concurso del otro que me ayuda a agruparme, a fortalecerme, a mantenerme en mi identidad<sup>508</sup>.

En todo caso, el reconocimiento de uno mismo por parte del otro también se manifiesta como imprescindible para la seguridad ontológica del sí mismo. De esta forma, nuestra experiencia cotidiana puede confirmar dicha tesis. ¿En qué momento nos sentimos más seguros? ¿Cuando estamos con personas conocidas, que refuerzan nuestra

---

<sup>508</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 369. Creemos importante también reproducir el siguiente comentario que hace Ricoeur con respecto a esta afirmación en nota a pie de página: «Una concepción psicoanalítica como la de Heinz Kohut, llamada precisamente *self-analysis*, lo confirma ampliamente; sin el fundamento de los *self-objects* (en el sentido psicoanalítico del término), el *self* carecería de cohesión, de confianza en sí, de estima de sí, en una palabra, le faltaría el «narcisismo» verdadero. Con otras palabras, la carne amenazada de fragmentación necesita la ayuda del otro para identificarse. De ello resulta que la carne permanece por siempre «incompletamente constituida» (FRANCK, Didier. *Chair et corps. Sur la phénoménologie de Husserl*. Paris: Éd. De Minuit, 1981, p. 130).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

identidad, o con personas desconocidas, que pueden amenazarla? Si el héroe es, a la pregunta ¿quién?, aquel del que se habla, o sea, aquel cuya identidad se constituye a partir del relato y de la estima del otro, en el caso de que él fuese a un país en el que fuera completamente desconocido, ¿no sentiría una pérdida en su identidad? ¿Cómo probar que es un héroe, si allí nadie lo reconoce como tal?

Para la Psicología, la madre (o su sustituto) es la primera a significar y a diferenciar al bebé. A través de sus caricias y de su contacto físico y, principalmente, a través de su mirada, la madre empieza a construir el contorno del cuerpo del bebé, su frontera con relación al resto del mundo, y a diferenciarlo en cuanto a sujeto. El otro, en este sentido, es quien diseña la imagen del sí mismo.

Este otro se presenta, asimismo, como aquel que refuerza mis fronteras respecto al mundo y que proporciona el reconocimiento indispensable para la seguridad de mi identidad. Al estimarme, el otro es testigo de mi ser.

Es en ese sentido que comprendemos la expresión aristotélica que predica que «el hombre feliz necesita *amigos*». ¿Cómo un proyecto puede ser considerado bueno para el sujeto, si no es considerado bueno por los demás? Y si no hay el reconocimiento de los demás de la bondad o de las intenciones teleológicas del proyecto, ¿cómo podemos valorarlo? Es de esta forma en la que el otro surge como un evaluador, como alguien que rubrica mi proyecto, que da su testimonio, su aval. ¿Nuestras acciones no buscan ser reconocidas? ¿Quién es el héroe sino aquél de quién se habla?

El dialogismo se revela como la estructura primordial del *ser*, en el que la relación dialogal además de constituyente es la propia condición del *ser*. Por eso, la relación interpersonal, entendida en esos términos, también refuerza, en los dos autores, la primacía de la ética con respecto a la obligación, a la moral. La «amistad» es lo que fundamenta esta relación recíproca y deseada, en la que el compromiso con el otro está implícitamente vinculado al propio compromiso con uno mismo.

La amistad es anterior a la obligación, o como lo expresa Buber, «sólo hay deber y obligación para el extraño; para el amigo íntimo sólo se tiene afección y ternura»<sup>509</sup>. Para Ricoeur, esta amistad es lo que garantiza la reciprocidad. La bondad, la empatía y el respeto al otro, propios de la vida buena, promueven una *espontaneidad benévola*, y da a

---

<sup>509</sup>BUBER, *Yo y tú*, op. cit., p. 84.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

la solicitud «un estatuto más fundamental que la obediencia al deber»<sup>510</sup>. Asimismo, el deseo y la capacidad de vivir juntos surgen de esta simpatía con el otro como sufridor y bajo la percepción de uno mismo también como sufridor, requiriendo, debido a esta fragilidad del sí mismo y del otro, una amistad y una responsabilidad mutua.

El diálogo caracteriza, de esa manera, a un sujeto doblemente comprometido, o sea, comprometido con uno mismo y con el otro. Ese compromiso refuerza las dos tesis principales de Ricoeur: la primacía de la ética sobre la moral<sup>511</sup>, ya que el hombre verdaderamente comprometido no es aquel que es obligado a actuar éticamente, sino que la ética es lo que fundamenta su manera de actuar, o sea, es constitutiva de su propio ser, de su proyecto y su deseo de realizar las cosas; y el sujeto considerado como un «sí mismo» es un sujeto constituido reflexivamente por el otro, por su estima. El rol que desempeña la ética, en esa reflexividad, es lo que garantiza la propia conservación de la identidad como *ipseidad*. El otro es también el fiador de mi ser a lo largo del tiempo.

Por último, la atestación de sí revela en el décimo estudio de *Soi-même comme un autre*, un carácter más de la dialéctica ipseidad y alteridad, de la «dialéctica de los grandes géneros», presente en la aporía del discurso filosófico con respecto al Otro (si es el otro, o son mis antepasados, o incluso Dios, o un lugar vacío)<sup>512</sup>. La alteridad, como experiencia de la pasividad, puede ser comprendida como el otro, el extraño externo a sí mismo (como experiencia intersubjetiva), la otra cara. Sin embargo, también se puede entender como Otro, el otro sí, implicado en la relación del yo consigo mismo (experiencia intrasubjetiva).

De esta forma, encontramos como experiencias de la alteridad intrasubjetiva el propio cuerpo como *carne* (Merleau-Ponty) en sí y la consciencia (como el Otro moral del superego freudiano). Este propio cuerpo «aparece como el mediador entre la intimidad del yo y la exterioridad del mundo»<sup>513</sup> y también como la espacialidad del *Dasein*, como encarnación<sup>514</sup>.

En este sentido, como consciencia (*Gewissen*), como fenómeno de *conminación* y de *convicción*, el Otro es como una voz que llama al sí mismo para la atestación auténtica, que le convoca no solo a la moralidad sino a la ética, y que hace al *Dasein*

---

<sup>510</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., pp. 197-198.

<sup>511</sup>Los conceptos de ética y de moral, según Ricoeur, serán discutidos en las unidades IV y V.

<sup>512</sup>Ibíd., p. 397.

<sup>513</sup>Ibíd., 357.

<sup>514</sup>Ibíd., p. 365.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

llamarse a sí mismo<sup>515</sup>. Por eso, la conciencia es la propia prudencia (*phrónesis*), que permite al deseo del vivir bien gobernar «secundariamente el imperativo del respeto y alcanzar la convicción del juicio moral en situación»<sup>516</sup>, y que permite también al sí mismo estimarse como portador de este deseo. En este sentido Ricoeur afirma,

(...) si la conminación por el otro no es solidaria de la atestación de sí, pierde su carácter de conminación, al carecer de la existencia de un ser-conminado que le haga frente al modo de un garante. Si eliminamos esta dimensión de auto afección, se hace, al final superflua la metacategoría de conciencia; la del otro basta para la tarea<sup>517</sup>.

En una empresa, la relación humana y la constitución de la identidad de sí mismo no es un proceso diferente o descontextualizado del resto de la vida. De esta forma, como ya comentamos en este capítulo, la conciencia de sí mismo y del otro implica tanto una dimensión ética como ontológica, así como el fundamento ético de la ontología. La ética aplicada a la empresa y a la gestión sostenible de las personas nos recuerda la importancia de entender las relaciones humanas como fundamentales para la formación de la identidad y la capacidad de llevar a cabo la realización personal.

### 7. LA ÉTICA DEL RECONOCIMIENTO: LA VIDA BUENA PARA Y CON LOS OTROS EN LA EMPRESA

Entendemos que se muestra insuficiente pensar la relación humana de modo estrictamente instrumental en la empresa. El proyecto de la empresa y su gestión ética requiere la sustitución del modelo *yo-ello*, frecuente en la relación ética del *homo economicus*, que acaba no sólo teniendo en cuenta al empleado y sus relaciones sociales como recursos manejables, sino que también fortalece la visión reduccionista de la motivación de los individuos y de sus relaciones interpersonales a los motivos egoístas.

La relación persona-cosa, en la que el otro pierde su carácter de alteridad y pluralidad, se puede encontrar como: un falso prestigio del *en-sí*, que corresponde a una corrección de la silueta de cosas a mi propia percepción<sup>518</sup>; una *epoché* solipsista

---

<sup>515</sup>Ibíd., p. 388.

<sup>516</sup>Ibíd., p. 393.

<sup>517</sup>Ibíd., p. 396.

<sup>518</sup>RICOEUR, Paul. Simpatia e respeito: fenomenologia e ética da segunda pessoa. En: RICOEUR, Paul. *Na escola da fenomenologia*, p. 309.

transcendental como en Husserl, que constituye al otro extraño de forma ideal «en mí» tal como un «análogo»<sup>519</sup>; o incluso como una simpatía como contagio, una fusión afectiva con el otro, de la que, según Ricoeur, no consiguió escapar Max Scheler<sup>520</sup>. Todas estas equiparaciones del otro a mí, o del otro como un instrumento (dialéctica del amo y el esclavo en Hegel), que anulan la alteridad del otro, son la manifestación de una voluntad homicida «que no es una voluntad de alteridad, sino deseo de soledad mediante la muerte del otro»<sup>521</sup>.

Opuesto a este punto de vista, lo que debe ser el objetivo, con relación al dolor de las relaciones humanas dentro de la empresa, es una ética del respeto, así como un reconocimiento ético de la pluralidad y la alteridad recíproca, que rescate la simpatía actualmente considerada como una compasión activa y un afecto purificador<sup>522</sup>, y que Ricoeur recupera de la teoría moral kantiana. El reconocimiento ético del otro determina que las personas— como existencia-valor— sean tratadas siempre como fines y nunca como cosas o medios<sup>523</sup>. Para Ricoeur, el reconocimiento mutuo muestra que la persona humana, ya al nacer, es esa «cosa inestimable» y que su valor no se comercializa, ya que una persona no tiene precio<sup>524</sup>.

En cualquier caso, es importante destacar que este reconocimiento mutuo permite a la dirección y a los equipos de trabajo que funcionen como un nivel dialógico intermedio entre el individuo y la organización, es decir, como mediadores simbólicos entre el *ethos* individual y el *ethos* de la organización. Por eso, las relaciones humanas permiten y promueven - al considerarse una empresa como una micro-sociedad - cosmovisiones comunes.

Al participar en un equipo o seguir los proyectos de un líder, el individuo está, en cierta manera, fuera de su marco ético personal e incorpora al otro a su proyecto de vida buena. Como afirma Ricoeur, en *Parcours de la reconnaissance*, vemos la capacidad de actuar como una práctica y una habilidad social. En cuanto a los componentes de la forma de actuar en común, las capacidades individuales en cuestión ya no son reveladas únicamente por los individuos, sino que son reivindicadas por una colectividad que las somete a la apreciación y aprobación del conjunto. Como defiende este autor, la capacidad

---

<sup>519</sup>RICOEUR, *Simpatia e respeito*, op. cit., pp. 310-314.

<sup>520</sup>Ibíd., pp. 314-319.

<sup>521</sup>Ibíd., p. 329.

<sup>522</sup>Ibíd., p. 327.

<sup>523</sup>Ibíd., pp. 319-323.

<sup>524</sup>RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, op. cit., p. 282.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

de atestación del hombre capaz se hizo reivindicación, derecho de exigir, bajo la bandera de la justicia social.

De esta manera, y apoyándose en la teoría de Bernard Lepetit (*Les formes de l'expérience. Une autre histoire sociale*), Ricoeur señala que

Este vínculo entre representaciones y prácticas sociales se expresa en el rol de mediación simbólica que las primeras ejercen cuando las segundas tienen un contenido determinado, a saber, el establecimiento del vínculo social y los métodos de identidad que están vinculados al mismo. Las representaciones, por lo tanto no son ideas flotando que se mueven en un espacio autónomo, sino que, como acabamos de decir, mediaciones simbólicas que contribuyen al establecimiento del vínculo social; que simbolizan las identidades que le dan una configuración específica para esos lazos sociales en la instauración<sup>525</sup>.

En cualquier caso, en la propuesta ética y económica de Amartya Sen, una alternativa al modelo utilitario y al modelo de justicia de Rawls, Ricoeur encuentra una solución a la cuestión de la articulación entre los objetivos individuales y los colectivos. Sen es un gran defensor de la libertad como fin último y como el medio principal de promover el desarrollo socioeconómico de una manera ética. Según Ricoeur, este economista asocia la idea de la libertad a la de elección de vida, por un lado, y a la de responsabilidad colectiva, por otro.

El concepto de «capacidades» o «capacidad de obrar» (*capabilities*<sup>526</sup>), desarrollado por Sen, implica la capacidad del agente social para evaluar situaciones y ejercer su libertad para tomar decisiones, teniendo en cuenta el enriquecimiento de la vida humana, aprovechando las oportunidades y la responsabilidad colectiva. Esta noción implica la oportunidad de elegir los modos o estilos de vida que se valoran tanto en lo social como en lo subjetivo, y que permiten los logros humanos. En Sen, el ser humano es el fin, y el desarrollo económico es el medio<sup>527</sup>.

Bajo la concepción de Sen, según Ricoeur, es la sociedad, en forma de libertad positiva, que, al asumir la responsabilidad por la libertad individual, garantiza, con «derechos a ciertas capacidades de obrar», la libertad de elección de vida de los

---

<sup>525</sup>RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, op. cit., p. 202.

<sup>526</sup>SEN, Amartya. Human Rights and Capabilities. En: *Journal of Human Development*, Vol. 6, No. 2, July 2005. Disponible en: <[http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Human\\_Rights\\_and\\_Capabilities.pdf](http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Human_Rights_and_Capabilities.pdf)>. [Consulta: 06 de septiembre de 2015].

<sup>527</sup>SCHÜTTZ, Gabriela D. *O enfoque das capacidades de Amartya Sen: entre a ética do desenvolvimento e o desenvolvimento ético*. Dissertação de Mestrado (Tesina). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2011. Disponible en: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/GabrielaDavilaSchuttz.pdf>>. [Consulta: 20 de abril de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

individuos. En otras palabras, la capacidad del individuo de realizar su proyecto de vida buena depende de la ética, de la responsabilidad y de la justicia colectiva. En una sociedad, los otros y nosotros mismos somos responsables de la libertad de unos y otros. Se entiende como mutualidad, bajo el análisis de Ricoeur, el término griego *allelon*, traducido, al fin y al cabo, por «unos a otros»<sup>528</sup>.

En este sentido, Ricoeur reconoce que tanto en Sen como en Rawls («principios de justicia») las desigualdades sociales socavan el acceso de los individuos a los «bienes primarios», como la renta, la riqueza, las libertades públicas que les ayudan a llevar adelante libremente sus objetivos. De esta manera, podemos entender que la responsabilidad social, que tiene por objeto garantizar la libertad individual, se presenta como objetivo principal de la teoría de la justicia. Como afirma Ricoeur,

(...) la libertad se convierte en un elemento de evaluación de los sistemas sociales, incluida su dimensión económica. En definitiva, se tienen en cuenta “todos los logros que tienen sus raíces en el callejón que la propia persona puede realizar”<sup>529</sup>.

Así, es fácil concluir que la capacidad de actuar de manera ética, es decir, de buscar la excelencia en la acción (*areté*) de un miembro de una organización, depende de las relaciones y grupos sociales formados en la organización y de su propio sistema social institucionalizado, tanto en la dimensión formal - normas, reglamentos, códigos de conducta, cultura oficial - como en la informal, dimensión que se compone, por su parte, por la cultura, el clima organizacional y las reglas informales de conducta. Ambas dimensiones en las relaciones organizativas proporcionan las normas y referencias de excelencia que permiten el reconocimiento de la persona y la clasificación de su actuar.

La ética empresarial debe ser, por lo tanto, entendida no solo como un *deber* de los individuos, sino como un problema de gestión, que concierne a la capacidad del *ethos* organizacional de crear consenso. Eso es un problema que implica la construcción, por parte de estos mismos individuos capaces, de un sistema organizativo ético que garantice la justicia en las relaciones y en la distribución de los activos o bienes de la organización a todos los implicados e interesados.

Veamos, entonces, como concluye Ricoeur,

---

<sup>528</sup>RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, op. cit., p. 225.

<sup>529</sup>Ibíd., p. 214.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Los trabajos de Sen sobre el hambre confirmaron esto: cuando la capacidad de actuar, en su mínima expresión de supervivencia, no se garantiza, se desencadena el fenómeno del hambre. De ello se desprende que la protección contra la interferencia injusta de los demás, que los liberales llevan a la cima, es vano si las medidas específicas para garantizar una actuación mínima habilidades no se toman. Sin embargo, esta capacidad de ser y de actuar demuestra que es inseparable de las libertades garantizadas por el proceso político y jurídico<sup>530</sup>.

En otras palabras, sólo requerimos comportamiento ético si aseguramos un sistema ético que promueva, desde las relaciones de respeto, reciprocidad y justicia, el reconocimiento, la libertad, las habilidades y los derechos de las personas.

Así, creemos que vamos por buen camino al exigir la consideración de las dimensiones micro, meso y macro-organizacional para la justificación de la ética empresarial. Sin sujetos éticos no se puede institucionalizar un proyecto de empresa ética; sin la institucionalización y la práctica de un sistema de ética empresarial, no podemos esperar la acción o conducta ética de los individuos que componen la organización. Las dimensiones son, por tanto, interdependientes.

Una vez más el otro y los otros se ven, en esta lectura ética dialógica, como constituyentes del propio ser, de la identidad y libertad de ser y hacer. El *yo puedo*, del hombre capaz, con el apoyo de los demás, es el que permitirá el reconocimiento de lo común y, en consecuencia, de la comunidad llamada empresa.

Por último, como podremos ver en la siguiente Unidad, hablaremos de la importancia de entender la empresa como una institución justa para la realización del proyecto de la misma como ética y humanamente sostenible.

---

<sup>530</sup> RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, op. cit., p. 214.

## UNIDAD IV

### LA DIMENSIÓN MACRO-ORGANIZACIONAL: GESTIÓN Y ÉTICA EN LA EMPRESA JUSTA

No es de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero que debemos esperar nuestra cena, sino de la consideración que tienen por su propio interés. (ADAM SMITH)<sup>531</sup>.

Nuestro objetivo en esta Unidad es comprender como el proyecto ético de una empresa se debe construir en base a la creación de una cultura y de un clima organizacional éticos. En este sentido, vamos a argumentar que el desarrollo del *ethos* organizacional depende del *ethos* de las personas que componen la organización.

Dentro de la teoría ética presentada en esta investigación, como un proyecto de vida buena para y con los otros en instituciones justas, buscamos en los capítulos anteriores defender la importancia del sentido del trabajo y de las relaciones interpersonales para la construcción de una empresa ética. Por lo tanto, en esta unidad, tal hecho no será diferente. De este modo, pondremos en tela de juicio las teorías de la ética empresarial que entienden el sistema organizacional como una realidad abstracta y que, en consecuencia, no tienen en cuenta la ética de las personas que componen la organización a la hora de fundamentar perspectivas de ética empresarial.

Nuestra propuesta será, entonces, iniciar un recorrido a través de las bases fundamentales de la ética empresarial en las personas, ya que son éstas las que crean el sistema organizacional al institucionalizar valores que guían y comparten, buscando realizar un proyecto de vida buena en común. La empresa, como una institución que debe ser justa, necesita, inicialmente, del «¡estoy aquí!» ricoeuriano.

---

<sup>531</sup>SMITH, Adam. *A riqueza das nações. Investigação sobre sua natureza e suas causas*. Vol. I, p. 74.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

### 8. LA ÉTICA DE LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DE PERSONAL: DIALOGISMOS Y CONDICIONES DE JUSTICIA Y SOSTENIBILIDAD

Tal es la paradoja del sistema que diluye las diferencias, crea el anonimato y el intercambio mientras individualiza a los hombres frente al sufrimiento. (CHRISTOPHE DEJOURS)<sup>532</sup>.

La dimensión *macro-organizacional*, en la teoría administrativa, corresponde al análisis de la empresa como una institución comprendida como «organismo». De esta forma, corresponde a su totalidad institucionalizada y, en ese sentido, podemos entender que la misma puede presentar – o de ella ser percibido - un carácter, un *ethos*, que caracteriza y representa la imagen de la empresa como un «individuo»<sup>533</sup>. Cuando reconocemos o definimos una empresa como una entidad ética, estamos haciendo referencia a ese proceso de institucionalización de las relaciones, valores y comportamientos de los miembros que la componen, puesto que sirve de orientación para la acción en el ámbito organizacional y constituye asimismo la llamada dimensión macro-organizacional.

En los estudios de las ciencias administrativas, son abordados, a este nivel macro, los temas relacionados con la cultura, el clima y la estructura organizacional, procurando enfatizar las dimensiones políticas y de poder de la organización, que envuelven, a su vez, la manera en cómo la empresa actúa con relación a sus conflictos internos y externos, y la forma en cómo ella se relaciona con sus diversos *stakeholders*. Asimismo, las políticas de gestión se encuentran también en este nivel, una vez que ellas servirán de guía para orientar y conformar las acciones de los individuos con respecto al proyecto institucional.

La idea subyacente al concepto de comportamiento macro-organizacional es la de que la empresa, como unidad social coordinada de modo consciente<sup>534</sup>, presenta un comportamiento ordenado racionalmente, o sea, busca sincronizar y amoldar el comportamiento de los individuos a un patrón característico, reconocido por sus gestores como el más eficiente y deseado. Así, cuando vemos un determinado individuo, en una determinada empresa, actuando de una manera característica, podemos reconocerlo como miembro de *aquella* organización. Configurar los individuos al patrón organizacional no

---

<sup>532</sup>DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho. Estudos de Psicopatologia do Trabalho*, p. 39.

<sup>533</sup>CORTINA, *As três idades da ética empresarial*, op. cit.

<sup>534</sup>ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, p. 3.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

es sólo el objetivo que subyace en todas las estrategias de gestión de personal, sino que es también el ideal buscado por todo gestor.

Así, una reflexión interesante en los discursos de la ética empresarial es la siguiente: ¿el comportamiento ético de una empresa es resultado del comportamiento ético de sus miembros? ¿Podemos, de este modo, analizar y así detectar un comportamiento ético institucionalizado, algo que represente o nos remita a una especie de «personalidad organizacional», de espíritu (*Geist*), y que pueda justificar el término «ética de la empresa»?

Veamos cómo podemos entender esta cuestión, analizando el modo en que los valores son institucionalizados en la cultura organizacional para la creación del *ethos* de la empresa.

Bajo este punto de vista, una empresa, como organismo social, presenta un comportamiento institucionalizado, lo que significa que la actuación de los miembros que la componen es estandarizada, o sea, tiende a mostrar una regularidad normativa. Por tanto, ¿qué es lo que regula los comportamientos? Según Prates, es exactamente «la idea de valores y normas sociales estables que imponen restricciones a alternativas de acción y establecen "scripts" y rutinas de comportamiento adecuadas a contextos específicos de interacción social»<sup>535</sup>. Es este proceso, que también puede ser comprendido como un proceso de socialización, el que crea una identidad en el grupo social – la empresa.

De esta forma, la búsqueda de la creación de una identidad o *ethos* organizacional envuelve diferentes tipos o instrumentos de control social, sean ellos mecanicistas y burocráticos (debatidos en las Unidades II y III), simbólicos o ideológicos<sup>536</sup>, o incluso morales<sup>537</sup>. Una de las formas más eficaces de vincular los individuos a un ideal preestablecido consiste en la creación de valores y significados comunes, lo que llevó a los estudiosos del Comportamiento Organizacional, principalmente en las últimas tres décadas, a aumentar el interés por el estudio de cultura organizacional, al mismo tiempo que estos mismos «investigadores de las organizaciones» comprendieron la necesidad de revisar sus modelos mentales sobre las empresas, yendo – desde las tradicionales

---

<sup>535</sup>PRATES, Antônio Augusto P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. En: SUZANA, Rodrigues; CUNHA, Miguel P. *Novas Perspectivas na administração de empresas*, p. 91.

<sup>536</sup>CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. En: CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na Organização*, op. cit.

<sup>537</sup>LOZANO, Josep M. Ethics and Corporate Culture: a Critical Relationship. En: *Ethical Perspectives 5* (1998)1. Disponible en: <<http://www.ethical-perspectives.be/viewpic.php?TABLE=EP&ID=374>>. [Consulta: 12 de enero de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

perspectivas cuantitativas y económicas debatidas en los primeros capítulos de esta tesis – hacia perspectivas más simbólicas<sup>538</sup>.

Dentro de una organización, las normas y valores compartidos pueden tener dos dimensiones: informal y formal. Por una parte, la informal incluye el aspecto de la interacción de los individuos, de sus relaciones cotidianas y espontáneas, y en consecuencia, se considera la dimensión irracional de la organización, ya que corresponde a su parte más inestable e imprevisible. En algunas circunstancias, los valores y normas informales están vinculados a los valores deseados por los dirigentes de la empresa, como se demuestra en el clásico estudio de Hawthorne<sup>539</sup>.

La dimensión formal, por otra, encierra las normas y valores oficializados por los dirigentes de la empresa, que se encuentran generalmente escritos (burocracia) y forman el modelo racional de conducta ideal y deseada por los dirigentes; es también reconocida como la más estable y previsible de la organización. Si bien la dimensión informal representa la realidad de la organización, esto es, refleja los comportamientos y reglas que, de hecho, suceden en el día a día de la vida organizacional, la dimensión formal, por el contrario, está asociada al aspecto más idealizado de la organización, más normativo, y generalmente se encuentra en forma de documentos o proyectos escritos (planificación estratégica, organigrama, diagramas de flujo, sistemas de gestión de calidad, descripción de cargos, entre otros).

Para Morgan<sup>540</sup>,

Al identificar que una "organización informal", basada en grupos de amistad y en interacciones no planificadas, puede existir lado a lado con la organización formal, documentada en los "planes" hechos por la administración, esos estudios (Hawthorne) mostraron que las actividades del trabajo son influenciadas tanto por la naturaleza de los seres humanos como por el plan formal y que necesitamos prestar mucha atención al lado humano de la organización.

Este aspecto formal presupone, como defiende Chris Argyris, que el ser humano tenga la capacidad de actuar racionalmente, o sea, de seguir, dentro de una cierta tolerancia, un plan formalizado y planificado de comportamiento<sup>541</sup>.

---

<sup>538</sup>Ibíd., p. 53.

<sup>539</sup>MAYO, *Hawthorne and the Western Electric Company*, op. cit.

<sup>540</sup>MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*, p. 56. (La traducción es mía)

<sup>541</sup>ARGYRIS, Chris. *Personalidade e Organização*, p. 67.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Sin embargo, la tolerancia a la formalidad, que demanda la adaptación de un adulto sano a un sistema muy simplificado de acción y relaciones, muchas veces perjudica la salud de la persona e imposibilita su autorrealización<sup>542</sup>.

Para Argyris, puede existir una incongruencia entre las necesidades de crecimiento psicológico de un adulto sano y un sistema formal que, muchas veces, posee reglas, controles y procedimientos estructuralmente inmaduros.

Según este autor,

(...) las organizaciones están dispuestas a pagar altos salarios y proporcionar jerarquía adecuada si los adultos maduros aceptan durante ocho horas al día, comportarse de manera menos madura<sup>543</sup>.

Existe, de esta forma, un constante conflicto y un diálogo entre las dimensiones formal e informal que componen el comportamiento de una organización y que estarán dinámicamente en juego en la constitución de su cultura, es decir, de su *ethos*.

Por eso, en las investigaciones actuales de las Ciencias Administrativas se busca dar tanto énfasis a la cultura organizacional y a la creación de los valores organizacionales. A diferencia de la prescripción de una tarea que debe ser realizada mecánicamente<sup>544</sup>, y que no implica la participación de la persona, sino apenas de su cuerpo, la cultura organizacional aporta significados que inspiran los comportamientos individuales y la implicación de las personas con los objetivos de la empresa.

El contexto actual de las empresas, dinámico y complejo, como comentamos en la Unidad I, demanda colaboradores participativos, comprometidos, creativos y no sólo músculos u hombres máquina. Por eso, la cultura organizacional «es considerada decisiva para la adecuación individuo-organización»<sup>545</sup>.

En todo caso, la cultura de una empresa se puede comprender como un sistema dinámico de valores y creencias, de hábitos, de símbolos y signos, de rituales y prácticas, de conocimientos y mitos, compartidos y aceptados por los miembros de una organización, que aporta una orientación a las prácticas y a los comportamientos y significados dentro de la organización. Dicha cultura es una realidad social compleja y

---

<sup>542</sup>Ibíd., pp. 73-75.; DEJOURS, *A loucura do trabalho*, op. cit., pp. 37-40.

<sup>543</sup>ARGYRIS, *Personalidade e Organização*, op. cit., p. 79. (La traducción es mía)

<sup>544</sup>PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 22.

<sup>545</sup>BILSKY Wolfgang; JEHN, Karen A. Cultura organizacional e valores individuais: evidências de uma estrutura comum. En: TEIXEIRA, Maria Luisa M (org.). *Valores humanos & gestão: novas perspectivas*, p. 225.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

profunda que permite que las personas comprendan y asuman diversas situaciones a partir de referencias comunes, haciendo el propio comportamiento consciente y significativo<sup>546</sup>.

Para Edgar Schein, la cultura, permeada por mitos, leyendas y premisas inconscientes, expresa la manera cómo un determinado grupo aprendió a lidiar con un problema o reto y cómo dicho grupo, a través de sus líderes inspiradores, intenta enseñar a sus miembros a percatarse, aprovechar y resolver de manera correcta ese problema, disminuyendo, de esta forma, la ansiedad del grupo con relación a las incertidumbres y a lo desconocido<sup>547</sup>.

Según Silva y Zanelli<sup>548</sup>,

Actualmente, el concepto de cultura es utilizado para explicar el hecho de que diferentes grupos de personas tienen distintos puntos de vista con relación a los eventos de la realidad y a la reacción a los mismos, a partir de significados que son gradualmente aprendidos y compartidos. Después, la edificación de la cultura de un grupo se encuentra vinculada a los procesos de construcción de la realidad social en base al modo como una comunidad satisface sus carencias materiales y psicosociales. Por tanto, el concepto se refiere a las necesidades de supervivencia y al modo en como un grupo define un estilo propio de adaptación a sus ambientes internos y externos.

Entendemos, en este sentido, que la cultura organizacional es la que aportará los patrones de comportamiento esperados y dictará la manera cómo las personas, individualmente deberán actuar para ser reconocidas como miembros de la organización. La comprensión de la cultura organizacional – tanto en sus aspectos formales como informales – es imprescindible para el entendimiento del comportamiento de las personas que componen la organización y también de la actuación de esta misma como institución, puesto que «los valores básicos compartidos influyen sobremanera el modo en como los miembros de las organizaciones sienten, piensan y actúan»<sup>549</sup>. Esa forma de comportamiento, colectivamente compartida e institucionalizada, que presenta un carácter propio y habitual y que va más allá de los individuos en sus singularidades subjetivas, es lo que reconocemos como *ethos* organizacional.

Podemos entrever, de esta manera, que una empresa surge a partir de un proceso de institucionalización de valores, de un modo específico de reaccionar que conforma en

---

<sup>546</sup>MORGAN, *Imagens da Organização*, op. cit. p. 159.

<sup>547</sup>SCHEIN, Edgar. *Cultura organizacional e liderança*.

<sup>548</sup>SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. En: BASTOS Antonio Virgílio B.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ZANELLI, José Carlos (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, p. 408. (La traducción es mía).

<sup>549</sup>Ibíd.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

ella una identidad propia, que es, en cierto modo, independiente de la identidad de sus miembros en sus singularidades<sup>550</sup> y que presenta un carácter propio y relativamente estable, un *ethos*.

Compartir valores comunes diseminados en la cultura organizacional y promover una cohesión organizacional es una de las más importantes funciones del *management*, y, sin duda, la cultura organizacional tiene una función fundamental en la institucionalización de la ética en la organización<sup>551</sup>.

Por lo tanto, no podemos olvidar que el hombre es un ser de lenguaje que vive en un mundo de lenguaje<sup>552</sup>. Una empresa no es solo una entidad material, es también una entidad discursiva, construida a partir de los diferentes discursos que hacen referencia a ella<sup>553</sup>. Como explica Fairclough,

El discurso es una práctica, no sólo de representación del mundo, sino de significación del mismo, construyendo el mundo en significado. (...) El discurso contribuye, en primer lugar, para la construcción del que variablemente es referido como “identidades sociales” y “posición de sujeto” para los “sujetos” sociales y los tipos de “yo”. (...) Segundo, el discurso contribuye a construir las relaciones sociales entre las personas. Y tercero, el discurso contribuye a la construcción de sistemas de conocimiento y creencia<sup>554</sup>.

Así, es importante comprender que la cultura fundamenta el sentido de la identidad, de las representaciones del sujeto; en otras palabras, que sustenta una narrativa. De esta forma, como ya venimos defendiendo a lo largo de este trabajo, comprendemos al sujeto, en una perspectiva ricoeuriana, como un ser dialógico que se construye como identidad a partir del diálogo con la cultura y con los otros, diálogo que envuelve «procesos simbólicos relacionales e institucionales»<sup>555</sup>. La posibilidad de reconocerse como sujeto, comprenderse a partir de la narración de su vida, implica, necesariamente, el reconocimiento por el otro. Reconocerse es reconocer y ser reconocido. Este camino

---

<sup>550</sup>Es importante aclarar que entendemos una empresa como un sistema social dinámico, que está en un constante proceso de construcción y transformación, y que las personas que la componen, como actores sociales, influyen en ese proceso de construcción organizacional.

<sup>551</sup>LOZANO, *Ethics and Corporate Culture*, op. cit.

<sup>552</sup>OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. *Reviravolta Linguístico-Pragmática na filosofia contemporânea*, pp. 215-217.

<sup>553</sup>De ahí la importancia de la empresa mantener un diálogo abierto con sus *stakeholders*, porque la empresa también es aquello que se dice sobre ella.

<sup>554</sup>FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*, p. 91. (La traducción es mía).

<sup>555</sup>GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Marina del Carmen. *La construcción de la identidad narrativa de Paul Ricoeur en y por la dimensión ética del trabajo*. Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana, México, D. F. 2005, p. 260. Disponible en: <<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014592/014592.pdf>>. [Consulta: 10 de diciembre de 2013].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

del reconocimiento implica una comprensión compartida del mundo que proporciona un entendimiento común.

La cultura de la empresa, con este pre-entendimiento del mundo (práctica pre-narrativa de la *mimesis* I), posibilita la construcción de una noción compartida de «real» que hace la acción de las personas inteligible, o sea, que les permite comprender la forma de actuar, su semántica, su simbólica, su temporalidad, en el contexto organizacional<sup>556</sup>. Así, sólo podremos dar sentido e inteligibilidad a nuestras acciones en el seno de una comunidad, ya que si, «en efecto, la acción se puede narrar, es porque la misma ya está articulada en signos, reglas, normas: está, desde siempre, simbólicamente *mediatizada*»<sup>557</sup>.

Para Ricoeur, apoyándose en la teoría antropológica de Clifford Geertz,

Comprender un rito es situarlo en un ritual, este en un culto y, gradualmente, en el conjunto de convenciones, de las creencias y de las instituciones que forman la red simbólica de la cultura. Un sistema simbólico aporta de esa manera un contexto de descripción para acciones particulares<sup>558</sup>.

De esta forma, una empresa no se debe ver solo como un sistema racional volcado a la eficacia y beneficio, sino que es un sistema social y simbólico que, en su función mediadora de sentidos de vida, proporciona a los sujetos que en ella trabajan no sólo un salario, sino también el reconocimiento de una historia singular y colectiva que da sentido a una vida.

Sin duda, debido al tiempo que pasamos en las empresas y al protagonismo que éstas tienen en la vida contemporánea de las personas, el trabajo se presenta como un importante escenario donde se desarrolla la trama de nuestra lucha cotidiana por el reconocimiento. Como defiende Ricoeur, la noción de identidad narrativa nos remite a una identidad reconocida por los miembros de una comunidad a partir de procesos de reconocimiento mutuo<sup>559</sup>. Por lo tanto, ¿qué es entonces una empresa? No es un sistema mecánico, ni mucho menos, una organización racional de tareas, como pensaba Frederick Taylor. Una empresa es mucho más que eso; es un complejo sistema de relaciones humanas que engloban símbolos, signos, metáforas, valores, con los que los individuos

---

<sup>556</sup>RICOEUR, Paul. *Tempo e narrativa. A intriga e a narrativa histórica*. Vol.1, p. 112.

<sup>557</sup>Ibíd., pp. 100-101.

<sup>558</sup>Ibíd., p.,102. (La traducción es mía)

<sup>559</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

se identificarán – o no – para construir una parte importante de sus historias como sujetos capaces de realizaciones.

Sin embargo, es fundamental percatarse que, para que haya esa identificación, ese intercambio entre los valores personales y organizacionales, es imprescindible que la empresa sea una institución justa que garantice el derecho de cada uno<sup>560</sup>. La percepción de justicia en las prácticas y estrategias de gestión de la propia empresa influye directamente en el compromiso de los colaboradores con la organización, con sus metas y sus valores<sup>561</sup>.

Por eso, la ética de la empresa debe, necesariamente, fundamentarse en la sostenibilidad humana, o sea, apoyarse en una gestión ética y humana de las personas. No sólo porque la ética empresarial debe comenzar dentro de la propia organización en la relación de la empresa con sus colaboradores internos, sino, principalmente, porque son esos mismos colaboradores los que asumirán los valores éticos de la compañía (*ethos* organizacional) y los pondrán en práctica, realizándolos, pues, en sus actividades profesionales. La ética de una empresa, o una empresa ética, debe, necesariamente, buscar consolidarse en una gestión ética y sostenible de las personas.

Dicho de otra manera, una empresa solo puede ser considerada ética cuando sus miembros (sean accionistas, propietarios, gerentes o empleados) actúan en el ámbito profesional, como representantes de la organización, de manera ética y siguiendo las orientaciones del *ethos* de la empresa. La ética de una empresa no está en su código de ética escrito, está en la acción práctica (y diaria, ya que la ética es un hábito) de los individuos que la componen. Es en esta acción práctica, en esta disposición que los miembros de la empresa tienen para actuar de manera ética y justa, que podremos reconocer el *ethos* de la organización. Como explica Ricoeur, citando a Aristóteles (*Ética a Nicómaco*)

Vemos que todos están de acuerdo en llamar *justicia* a la disposición (*hexis*) en virtud de la cual los hombres practican las acciones (*práxeis*) justas, obran justamente y quieren lo justo<sup>562</sup>.

---

<sup>560</sup>RICOEUR, Paul. *Soi-même comme un autre*, p. 227.

<sup>561</sup>Diferentes investigaciones señalan la relación directa entre la percepción de justicia y el compromiso organizacional. Para más información, conviene consultar: REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 8, n. 1, Mar. 2004. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552004000100008>>. [Consulta: 16 de enero de 2014].; ASSMAR, Eveline M. L., FERREIRA, Maria C., SOUTO, Solange de O. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. En: *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol. 18, núm. 3, setembro-dezembro, 2005, pp. 443-453. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18818319>>. [Consulta: 16 de enero de 2014].

<sup>562</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 207.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Por eso, el *ethos* organizacional es tan importante y ciertamente esencial para la consolidación de un proyecto de empresa ética, desde el punto de vista teórico y práctico, pues dicho *ethos* organizacional proporcionará el sistema simbólico que oriente los comportamientos de los individuos y que, bajo este punto de vista ético, dará legitimidad y credibilidad a dichos comportamientos.

En todo caso, es importante también observar que la constitución del *ethos* organizacional no se da sin conflictos. Por esto, en muchas ocasiones, cuando valores y comportamientos son impuestos y no compartidos, son utilizadas formas coercitivas que anulan las subjetividades de los individuos, generando sufrimiento e, incluso, enfermedades físicas y mentales<sup>563</sup>. Cuando el *ethos* es impuesto, la cultura y los lazos que mantienen los individuos unidos alrededor de un proyecto común enflaquecen y el proyecto de empresa ética se hace inviable.

Así, la cuestión que implica la ética empresarial y sus dilemas es saber si el concepto de *ethos* organizacional es suficiente para que podamos atribuir legítimamente un carácter moral o ético a una empresa como institución. Teóricos como Milton Friedman y André Comte-Sponville, como veremos más adelante, afirman que las empresas pueden tener responsabilidad legal, pero sólo los individuos tienen responsabilidad moral. Esta reflexión nos pone ante el llamado «mito del negocio amoral», descrito por Richard De George<sup>564</sup>.

Un primer contacto con esta reflexión nos indica que, para que una empresa presente un *ethos* que pueda ser legítimamente reconocido como tal, es necesario que el comportamiento ético esté presente efectivamente en las dimensiones formal e informal y que también sea efectivo en los niveles micro y meso de las personas que componen la organización y en el nivel macro de la empresa institucionalizada, como ha sido defendido en este trabajo.

Así, éste debe estar presente en las acciones de los individuos que componen la organización y en sus relaciones informales (dimensiones micro y meso-organizacional, presentadas en los capítulos anteriores), como también en las reglas, en las normas y en

---

<sup>563</sup>DEJOURS, *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*, op. cit.

<sup>564</sup>DE GEORGE, *Business Ethics*, op. cit.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

los patrones de conducta establecidos, institucionalizados en la cultura dominante, en los procedimientos, códigos y documentos formales de la institución.

Por eso, consideramos que la ética empresarial no debe ser ya un comportamiento formalmente *prescriptivo*, una actividad en medio de las otras actividades cotidianas que tienen que ser ejecutadas por los trabajadores. Los valores éticos de la empresa deben tener significado para las personas, ser compartidos por todos los miembros de la corporación<sup>565</sup> y ser incorporados por todos como un valor personal. En el momento que se dé tal hecho, el *ethos* de la empresa, como construcción de una colectividad dialógica, se podrá reconocer como un *nosotros*.

En esta línea, como defiende Claude Dubar, sociólogo francés, la identidad personal resulta de un proceso de socialización que engloba dialógicamente procesos relacionales y biográficos, en los que el individuo está siempre en relación con el otro, se reconoce por la mirada del otro<sup>566</sup>. De esta forma, una empresa es un sistema de reconocimiento individual y social, y su gestión es, o debería ser, la formalización de estos procesos de reconocimiento, y no simplemente la administración de procesos técnicos.

Como afirman Fernandes y Zanelli<sup>567</sup>,

Sin compartir una cultura común, no podríamos hablar de construcción de identidad, sea a nivel de los individuos, de los grupos, o de la organización como un todo. La cultura organizacional puede ser vista, por tanto, como los cimientos de la formación de la identidad de los individuos en las organizaciones, no como idea de identidad, si no entendida como interacción con otros.

La construcción de un proyecto de empresa ética necesita dialogar, de esta forma, con los proyectos de vida buena de los individuos que la componen – dimensión informal –, necesita promover, de manera transparente y auténtica<sup>568</sup>, valores esenciales que puedan ser reconocidos por estos individuos como buenos, significativos, y que pueden ser compartidos. La creación de esta cultura ética es esencial para que la empresa consiga

---

<sup>565</sup>CLAVER, Enrique; LLOPIS, Juan; GASCÓ, José L. (2002). A Corporate Culture Pattern to Manage Business Ethics. En: *IJV-BM*, 15, S. 151-163. Disponible en: <[http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/1672/4/A\\_corporate\\_culture\\_pattern\\_to\\_manage\\_business\\_ethics.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/1672/4/A_corporate_culture_pattern_to_manage_business_ethics.pdf)>. [Consulta: 17 de enero de 2014].

<sup>566</sup>DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*.

<sup>567</sup>FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000100004>>. [Consulta: 17 de enero de 2014]. (La traducción es mía).

<sup>568</sup>BENNIS, Warren G.; GOLEMAN, Daniel; O'TOOL, James; BIEDERMAN, Patricia W. *Transparência: como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

llevar a cabo, de manera eficaz, sus proyectos, atrayendo, manteniendo y recompensando a las personas para la realización de papeles y objetivos en las metas organizacionales<sup>569</sup>.

Asimismo, la institucionalización de un proyecto de vida buena organizacional, busca materializar en documentos, procedimientos, códigos éticos etc., los ideales colectivos que se deben aceptar por los individuos y, de esta forma, incorporar a sus propios proyectos individuales y profesionales.

Como resalta Adela Cortina, las personas que trabajan en una empresa son responsabilizadas por la sociedad a tomar decisiones como miembros que representan esa empresa, y no de manera particular o subjetiva<sup>570</sup>. Y como vimos ya en esta tesis, las decisiones que las personas toman en una determinada empresa son aprendidas y formadas por los ideales y la cultura de la organización. Para Cortina,

De ese modo, muy podríamos decir que la organización como tal toma decisiones – y por analogía con las personas – y puede ser responsabilizada por esas decisiones. Ella es, entonces, agente moral – no lo son solamente las personas –, teniendo libertad de forjar para sí misma un carácter u otro. Libertad, eso sí, condicionada interna y externamente, como toda libertad humana<sup>571</sup>.

Lo que será juzgado, desde el punto de vista ético, no es el comportamiento del individuo, sino los valores que su comportamiento profesional representa. Dichos valores son los de su organización, el *ethos* de la empresa. Es más, bajo la perspectiva de Freeman<sup>572</sup>, por ejemplo, la reputación de una empresa – que podemos comprender como el reconocimiento de su *ethos* por los *stakeholders* –, en el contexto actual, es imprescindible para su propia supervivencia.

Por tanto, los ideales éticos deben estar, de esta manera, incorporados a la cultura de la empresa y al comportamiento de sus miembros; no pueden ser solamente un código de conducta escrito<sup>573</sup>, sino que necesitan ser compartidos por todos los miembros de la empresa para que los mismos, en su comportamiento diario, durante el desempeño de sus

---

<sup>569</sup>SUN, Shili. Organizational Culture and Its Themes. En: *International Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 12, December, 2012. Disponible en: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/760/726>>. [Consulta: 17 de enero de 2014].

<sup>570</sup>CORTINA, *As três idades da ética empresarial*, op. cit.

<sup>571</sup>Ibíd., p. 20. (traducción mía).

<sup>572</sup>FREEMAN, Edward. La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En: *Valores y Ética para el siglo XXI*. BBVA. Disponible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/libro/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>>. [Consulta: 16 de enero de 2014].

<sup>573</sup>Un ejemplo de código de ética escrito se puede encontrar en la página web de *Gerdau*, multinacional brasileña. Disponible en: <<http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/governanca-corporativa-diretriz-etica.aspx>>. [Consulta: 16 de enero de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

actividades profesionales, pongan en práctica los ideales éticos propuestos, representativos de la empresa. De ahí la importancia del diálogo y de la participación como modelo de gestión de personal sostenible y ético.

En resumidas cuentas y con el fin de fundamentar esta propuesta de ética dialógica, la perspectiva de la ética discursiva, formalista y deontológica, tal como ha sido presentada por Domingo García-Marzá, puede ser, sin duda, una buena referencia, aunque, para nuestro análisis, no sea suficiente.

En la perspectiva deontológica de la ética discursiva echamos en falta la predisposición de los sujetos a participar en una relación discursiva, buscando, a través de una participación igual y no coercitiva, el entendimiento mutuo. Esta laguna es cubierta con la necesidad de la conservación o *mantenimiento del sí*, tal como propone Ricoeur. De esta forma, nos preguntamos: ¿por qué tendríamos esta predisposición al diálogo? No porque busquemos ser justos, o cumplir nuestro deber moral, sino porque sin diálogo «no somos», corremos el riesgo de perder nuestra identidad y, con eso, perder el sentido de nuestra propia vida. Por eso, el diálogo no se debe limitar a un deber. Este mismo manifiesta el deseo de *ser* que sólo se puede dar a partir del propio diálogo. Una empresa, de esta forma, necesita ser una institución dialógica para poder existir.

En este caso, el *ethos* de la empresa tendrá su existencia efectiva en la acción de las personas que representan los ideales éticos de la organización y no en la materialidad de los documentos éticos formales. La cultura organizacional, de esta manera, transforma los ideales éticos de la empresa en hábitos de comportamiento de las personas. Los propietarios y dirigentes son los primeros depositarios de los valores organizativos que constituirán, así, la cultura organizacional que cada miembro deberá incorporar, de manera dialógica, a sus valores y manera de actuar dentro de la organización. Es más, cuando los miembros de esta empresa, -bien sean empleados, dirigentes, o bien propietarios/accionistas -, practiquen los ideales éticos de la empresa, se podrá entonces notar y reconocer un carácter de esa empresa, es decir, una manera habitual y coherente de actuar, un *ethos*, capaz de transmitir confianza y seguridad con respecto al comportamiento presente y futuro de la organización<sup>574</sup>.

¿Para qué le sirve a una empresa tener un código de ética que oriente la conducta de sus miembros y, por tanto, que facilite el reconocimiento de la organización como entidad ética, si, en el día a día, en las prácticas cotidianas y en la dimensión informal,

---

<sup>574</sup>GARCÍA-MARZÁ, Domingo. *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

este mismo código no es efectivamente practicado? De la misma forma que, ¿qué sentido tiene que los miembros de una organización sean éticos si ellos mismos tropiezan con normas de conducta formales o informales consideradas inmorales?

El énfasis que se ha dado actualmente a la cultura organizacional, como una referencia de valores en el comportamiento organizacional (micro, meso y macro), se debe al reconocimiento de los límites de los modelos burocráticos, de la racionalidad técnico-instrumental y de la dimensión formal de la organización como referencias para la comprensión del comportamiento de los individuos en una organización.

Herbert Simon fue un pionero en defender modelos más cognitivos e interpretativos para comprender la racionalidad (limitada) de las personas que componen una empresa<sup>575</sup>. Los individuos humanos no pueden ser comprendidos como sistemas mecánicos, que actúan conforme a cálculos racionales previsible. Estos son organismos que interpretan la realidad a partir de un proceso de aprendizaje influido por los valores, creencias e ideologías presentes en su ambiente social, que, en este caso, es la organización.

Necesitamos, de esta forma, entender la empresa como un sistema social abierto, simbólico y complejo con múltiples dimensiones e inmersa en una red de relaciones. El *ethos* organizacional estará, de esa forma, marcado por el diálogo entre las dimensiones formales e informales y por la integración de los niveles micro, meso y macro-organizacional.

Entendemos, por lo tanto, que una empresa, para tener su *ethos* reconocido como ético, debe ejercer la justicia, la cual debe servir de referencia en la cultura de la organización, encontrarse materializada en documentos y procedimientos formales, y, asimismo, ser practicada, efectivamente, por las personas que componen la institución y que incorporaran los valores corporativos a sus proyectos de vida buena.

En un proyecto de empresa, en que predomina un *management* participativo, como resalta Adela Cortina<sup>576</sup>,

(...) la cultura sustituye a la racionalidad tecnocrática, el diseño cualitativo a la eficacia inmediata, la adhesión a la coerción, y la dinámica común y la movilización individual dependen de la participación de todos en el proyecto y del esclarecimiento de los valores comunes. En la empresa de la excelencia los ideales compartidos reemplazan a la coerción burocrática, por eso no bastan las transformaciones técnicas ni las promociones internas, sino que hay que

---

<sup>575</sup>SIMON, Herbert; MARCH, James. *Teoria das organizações*.

<sup>576</sup>CORTINA, Adela. *Ética aplicada y democracia radical*, p. 275.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

cambiar las mentalidades, modificar la relación del individuo consigo mismo y con el grupo, producir asalariados creativos, capaces de adaptarse y comunicarse.

De esta forma, una empresa, como institución social, debe ser también comprendida como un sistema de «vivir-juntos», como diría Ricoeur, de compartir una historia común<sup>577</sup>. Las ciencias administrativas y las empresas, si están dispuestas a discutir seriamente la ética e incorporar proyectos e ideales éticos en sus organizaciones, necesitan repensar el modo de gestión de las personas, tradicionalmente basado en la dominación y en la violencia. Como defiende Ricoeur<sup>578</sup>,

La idea de institución se caracteriza fundamentalmente por costumbres comunes y no por reglas coaccionantes. De este modo, somos llevados al *ethos* del que la ética toma su nombre. Una manera afortunada de subrayar la primacía ética del *vivir-juntos* sobre las restricciones vinculadas a los sistemas jurídicos y a la organización política es la de señalar, con Hannah Arendt, la distancia que separa el *poder-en-común* de la dominación.

Por eso, una empresa es un sistema social dinámico construido por las propias personas que la componen, que viven juntas, que comparten y crean una historia en común. Una empresa es una realidad social, cuyo *ethos* es fruto de sus múltiples procesos dialógicos constitutivos.

Un sistema de «vivir-juntos» no se asemeja mucho al concepto tradicional de empresa. Dicho «vivir-juntos» implica el reconocimiento de otros intereses, grupos de interés que, históricamente, estuvieron fuera de los «intereses» de la empresa y de sus dirigentes. En definitiva, lo que está en juego es la reputación de la organización, su *ethos*, y la confianza que ésta es capaz de transmitir<sup>579</sup>. La confianza depositada en la misma requiere por parte de la institución la conservación de su *ethos* a partir de lo que Ricoeur llamó la «imputación»<sup>580</sup>. Por tanto, la empresa necesita mantener su palabra – «¡Heme aquí!» – a través de la aceptación de su responsabilidad. Contar con la organización y esperar que esta misma certifique su *ethos* con sus acciones es darle un voto de confianza, lo que legitimará su existencia como proveedora de bienes, servicios y trabajo (empleo) esenciales para la vida de las personas.

Al fin y al cabo, lo que nos interesa es discutir, a continuación, a partir de la dimensión macro-organizacional de la empresa, el *ethos* organizacional y algunas

---

<sup>577</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit.

<sup>578</sup>Ibíd., p. 203.

<sup>579</sup>GARCÍA-MARZÁ, *Ética empresarial*, op. cit.

<sup>580</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

perspectivas de ética empresarial. Por eso, dentro de los debates sobre ética empresarial que tratan la empresa como una personalidad con un *ethos*, algunas cuestiones son relevantes, como las que exponemos a continuación:

- ¿Se le permite a la empresa practicar cualquier tipo de acción que contribuya a su beneficio?
- ¿Debe la empresa sólo seguir estrictamente las normas legales para ser considerada ética?
- Para que ésta sea considerada ética, ¿es deseable que la empresa haga más de lo que se encuadra en la ley y practique acciones que promuevan el bien-estar social, el desarrollo de las personas y la preservación del medio ambiente?

Estas preguntas también nos remiten a las siguientes reflexiones iniciales:

- Practicar acciones consideradas éticamente deseables y utilizarlas instrumentalmente o como *maquillaje* (cosmética<sup>581</sup>), con el fin de la autopromoción de la empresa («*marketique*»), ¿es realmente considerado un comportamiento ético/moral?
- ¿Las acciones practicadas por la empresa, entendidas como éticas, deben ser totalmente desinteresadas para ser consideradas como tales?

A continuación reflexionaremos sobre las cuestiones que se plantean. Nos parece que aún no existe una respuesta definitiva para las mismas y que tal vez nuestras reflexiones generen más dudas que soluciones a estos dilemas. Creemos que podemos contribuir a través de estas indagaciones, proponiendo un largo camino hacia debates sobre ética empresarial, camino que implique e integre las dimensiones micro, meso y macro-organizacional y que facilite la creación de proyectos éticos en empresas que busquen promover el vivir bien, para y con los otros en instituciones justas.

---

<sup>581</sup>LENGLET, Marc. *Déontologie de marché de la pratique des institutions à l'institutionnalisation des pratiques*. Tesis doctoral. Université Paris Dauphine, 2008. Disponible en: <[http://hal.inria.fr/docs/00/34/91/68/PDF/20080729\\_These\\_Marc\\_LENGLET.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/34/91/68/PDF/20080729_These_Marc_LENGLET.pdf)>. [Consulta: 20 de enero de 2014].

### 8.1 ¿La empresa capitalista *es/debe ser* moral?

¡No esperéis que el mercado sea moral por vosotros!  
(ANDRÉ COMTE-SPONVILLE)<sup>582</sup>.

La primera cuestión que debemos plantearnos cuando reflexionamos sobre la ética empresarial es si la empresa capitalista – que existe dentro de los ideales y de las reglas del mercado capitalista – debe o puede ser ética. En caso contrario, al no hacer esta reflexión crítica, corremos el riesgo de caer en las trampas de la racionalidad instrumental propias del sistema ideológico capitalista que transforma los valores, que son fines, en medios para la maximización de los beneficios de orden puramente económico. Tal vez estemos esperando algo, la propia ética, que no entra dentro del proyecto de las empresas capitalistas.

En este sentido, muchas actuaciones en las empresas, como pueden ser, por ejemplo, la preservación del medio ambiente donde éstas están inmersas, son clasificadas como acciones éticas indebidamente, cuando, en realidad, son apenas acciones que obedecen al deber legal previsto en la legislación ambiental de casi todos los países. De hecho, está comúnmente aceptado que una acción, para ser considerada ética, debe ir más allá del cumplimiento de la obligatoriedad legal.

No obstante, ¿cuál es el interés de una empresa en ser ética? Aquí realmente entramos en una cuestión difícil de abordar, ya que la mayoría de los filósofos estarían de acuerdo en que una acción ética no puede ser un medio para otro fin, dado que la acción ética debe ser un fin en sí misma<sup>583</sup>. Por eso, dicha acción debe ser desinteresada. Sin embargo, desgraciadamente no es eso lo que vemos en las estrategias de «marketing ético» de las empresas.

Ahora bien, ¿cómo podemos pensar entonces en una ética empresarial que no se limite al cumplimiento del deber legal, ni que se desvíe hacia una racionalidad ética instrumental?

En este caso, cuando se discuten estas cuestiones, puede que sea de gran ayuda comenzar desde el punto de vista criticado actualmente: el de que la empresa capitalista no debe preocuparse con la ética, no teniendo las mismas responsabilidades morales; en

---

<sup>582</sup>COMTE-SPONVILLE, André. *Le Capitalisme est-il moral ? Sur quelques ridicules et tyrannies de notre temps*, p. 82.

<sup>583</sup>KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

otras palabras, la empresa capitalista sería *amoral*. Bajo esa perspectiva, la empresa es una unidad económica que sobrevive debido a la generación de riqueza y que tiene como única función – social o moral – la de generar beneficios y enriquecer a sus accionistas y propietarios, los llamados *stockholders*. Esta es la llamada perspectiva ética de los *shareholders*<sup>584</sup>.

En este sentido, uno de los representantes emblemáticos de esta perspectiva es el economista liberal americano Milton Friedman. Este autor afirma que la única responsabilidad moral de los gestores de las organizaciones es incrementar el lucro de los accionistas o propietarios, obedeciendo las leyes y no cometiendo fraudes<sup>585</sup>. En uno de sus artículos más polémicos, publicado en 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, Friedman subrayó que sólo las personas pueden tener responsabilidad, pero el *business* no. Criticando el creciente movimiento de la «responsabilidad social», el autor explica que el *businessman* (ejecutivo) es un empleado que debe servir a los intereses de sus patrones. Según palabras del propio Friedman<sup>586</sup>,

En un sistema de libre empresa, sistema de propiedad privada, un ejecutivo asociado es un empleado de los propietarios del negocio. Él tiene una responsabilidad directa con sus empleadores. Esa responsabilidad consiste en conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, lo que por lo general será el obtener la mayor cantidad de dinero que sea posible en conformidad con las reglas de la sociedad, tanto aquellas contenidas en la ley, como las que están consagradas en las costumbres éticas.

Los ejecutivos tienen la confianza de los accionistas de que sus intereses serán preservados. Los ejecutivos, empleados, propietarios y accionistas pueden hacer,

---

<sup>584</sup>DE GEORGE, *Business Ethics*, op. cit., p. 190.

<sup>585</sup>La perspectiva adoptada por Friedman es bastante antigua y provocó juicios sorprendentes en la historia de la justicia estadounidense. El primero fue el juicio Dodge versus Ford en 1919. John y Hoarce Dodge, accionistas de Ford Company, entraron en la justicia contra la decisión de Henry Ford de destinar parte de los dividendos a objetivos que él alegaba ser sociales. En este caso, la Suprema Corte de Michigan dio la razón a los Dodges, apoyándose en la teoría hasta entonces dominante de que la corporación existe para el beneficio de sus accionistas. Sin embargo, en 1953, la Suprema Corte de Nova Jersey, al juzgar el caso A. P. Smith Manufacturing Company versus Barlow, se pronunció a favor de los directivos y donó recursos a la Universidad de Princeton, contradiciendo los intereses de los accionistas y estableciendo en la ley la filantropía corporativa (ASHLEY, Patricia Almeida (coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*, p. 46).

<sup>586</sup>FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Disponible en: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>. [Consulta: 22 de enero de 2014]. (*In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom*). (La traducción es mía).

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

particularmente, lo que quieran con su dinero particular, pero no deben jugar con el dinero de los beneficios de los accionistas. Acciones de tipo social, como intentar disminuir el desempleo o la pobreza contratando trabajadores sin cualificación, provocan conflictos con relación a los objetivos del negocio y pueden poner en jaque todo el sistema de libre empresa.

Para Friedman, los costes con acciones sociales llevadas a cabo por los ejecutivos de una empresa serían tasas indebidamente impuestas a los *stockholders* y chocan con los principios liberales de la revolución americana, que taxativamente defendía «*no taxation without representation*»<sup>587</sup>.

Además, según dicho autor,

En un mercado libre ideal sustentado por la propiedad privada, ningún individuo puede coaccionar un otro, toda la cooperación es voluntaria, o todas las partes se benefician con la cooperación o no necesitan participar en ella. No existen valores ni responsabilidades “sociales” en ningún sentido que no sean los valores compartidos y las responsabilidades de los individuos. La sociedad es una colección de individuos y de diversos grupos que ellos forman voluntariamente<sup>588</sup>.

La tesis principal de Friedman, presentada en su libro *Capitalism and Freedom*<sup>589</sup>, es que la doctrina de la «responsabilidad social» sería subversiva con relación a los principios del libre mercado y de las libertades individuales, puesto que el individuo, al promover sus propios intereses, sería llevado por una «mano invisible», en este caso el de la responsabilidad social, a objetivos indeseables. Por lo tanto, no debe haber ningún tipo de coacción a la libertad de decisión de los individuos.

Bajo esta perspectiva, dicho autor hace una lectura literal de la interpretación de la tesis liberal de Adam Smith, cuando éste último defiende que debemos dejar

[...] a cada cual, mientras no viole las leyes de la justicia, perfecta libertad de buscar su propio interés, a su propio modo, y hacer que tanto su trabajo como su capital concurren con los de cualquier otra persona o categoría de personas<sup>590</sup>.

Friedman no ve con buenos ojos el rumbo que han tomado los discursos y acciones políticas con respecto a la responsabilidad social de las empresas. Para él, la sociedad

---

<sup>587</sup>Lema de la revolución estadounidense contra las leyes e impuestos cobrados por las autoridades británicas. Los colonos de las Trece Colonias no se sentían representados por el parlamento británico.

<sup>588</sup>FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, op. cit. (*In an ideal free market resting on private property, no individual can coerce any other, all cooperation is voluntary, all parties to such cooperation benefit or they need not participate. There are no values, no "social" responsibilities in any sense other than the shared values and responsibilities of individuals. Society is a collection of individuals and of the various groups they voluntarily form*). (La traducción es mía)

<sup>589</sup> FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e liberdade*. São Paulo: Arte Nova, 1977.

<sup>590</sup> SMITH, Adam. *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. Vol. II. São Paulo: Abril Cultural, 1983, p. 47.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

actual está corriendo el riesgo de promover el divorcio entre propiedad y control, solapando la naturaleza y las características básicas de la sociedad capitalista – democracia y libertad –, llevando a apartar de la sociedad individualista y avanzando en dirección a un Estado corporativo<sup>591</sup>. Para este economista, nada sería más subversivo que eso. Al fin y al cabo, según él, las empresas tienen su conciencia social y se toman en serio sus responsabilidades cuando están

[...] proporcionando empleo, eliminando la discriminación, evitando la polución o cualquier otra cosa que pueda ser una palabra de orden de la cultura contemporánea de los reformistas. En verdad, ellas están – o estarían si ellas o cualquier otra persona las tomaran en serio – predicando el socialismo puro y no adulterado. Empresarios que hablan de esa manera son fantoches involuntarios de fuerzas intelectuales que fueran minando las bases de una sociedad libre en las últimas décadas<sup>592</sup>.

En este sentido cabe plantearse, según la visión de Friedman: ¿sería el capitalismo casi un socialismo, sólo que más eficiente?

Tal vez, al imponernos valores morales en un sistema económico guiado por los principios de una ciencia estrictamente económica, estaríamos generando una contradicción entre los órdenes técnico-científicos y el orden moral. Este es el argumento del filósofo francés André Comte-Sponville, presentado en su polémico libro *Le capitalisme est-il moral?*<sup>593</sup>. Según el autor, estaríamos desde la década de los 80 siendo testigos de un retorno a la moral, puesta nuevamente en el centro de los debates. Efectivamente, para él, la moral se convirtió en una moda en los discursos – *ils parlent davantage* –, pero no necesariamente en la práctica<sup>594</sup>.

En todo caso, con la crisis en la política y de los políticos, crisis abanderada por la generación de 1960 y con el colapso del bloque soviético y el consiguiente triunfo del capitalismo, la moral se presenta como la única capaz de proporcionar a las personas un sentido, tanto individual como colectivo, manteniendo, de esta forma, el sentido de unión y de comunidad, o sea, de comunión.

---

<sup>591</sup>FRIEDMAN, *Capitalismo e liberdade*, op. cit., pp. 74-76.

<sup>592</sup>FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, op. cit. ([...] providing employment, eliminating discrimination, avoiding pollution and whatever else may be the catchwords of the contemporary crop of reformers. In fact they are – or would be if they or anyone else took them seriously – preaching pure and unadulterated socialism. Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades). (La traducción es mía).

<sup>593</sup>COMTE-SPONVILLE, *Le Capitalisme est-il moral ?* op. cit.

<sup>594</sup>Ibíd., p. 16.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Sin embargo, esa moral omnisciente y omnipresente, al ocuparse de cuestiones que estarían más allá de su campo de actuación o responsabilidad, causaría, dentro de una perspectiva pascaliana, para Comte-Sponville, una confusión de órdenes.

Así, por ejemplo, cuando los ejecutivos defienden que la moral es fuente de *profit* y establecen estrategias de «*markethique*», estarían actuando por interés y yendo contra el principio kantiano de que el valor moral de una acción es el desinterés<sup>595</sup>. Para Comte-Sponville, Kant, en su parábola del buen comerciante, demuestra que cuando un comerciante es honesto para conservar a sus clientes, este lo es no por el deber de ser honesto, como dicta la moral, sino por interés. De esta forma, su acción de ser honesto no tiene valor moral.

Sponville además aclara:

También aquí me pregunto si lo que normalmente se llama *ética de empresa*, en nuestras gacetas o nuestros seminarios, no es el arte de realizar este tipo de acciones : acciones desde luego comúnmente conformes a la moral, no lo discuto, pero carentes de todo valor moral – ya que, a lo largo de esas gacetas o seminarios, se les explica que esta ética de empresa, precisamente, es de su interés (o sea el interés de la empresa), que la ética como dice el Essec-IMD, es «fuente de beneficios»<sup>596</sup>.

El problema estaría entonces en los límites y en la distinción de los órdenes. Para explicar su tesis, de que no caben reflexiones o imposiciones morales al capitalismo, Sponville presenta cuatro órdenes o niveles principales organizados sobre una lógica jerárquica, de inferior a superior: el orden técnico-científico, estructurado por lo que es posible o imposible de ser hecho; el orden jurídico-político, estructurado, por su parte, por la oposición entre lo legal y lo ilegal; el orden moral, que trata del deber o de lo prohibido, y el orden ético, que se refiere al orden del amor<sup>597</sup>.

La intromisión entre órdenes sucedería cuando un orden interfiere en los asuntos de otro orden. Para Sponville, sería la tiranía de la barbarie cuando un orden inferior busca interferir en un orden superior. En cambio, cuando un orden superior entra en el terreno de un orden inferior, según este filósofo francés, tendríamos la tiranía de la benevolencia.

En efecto, es importante comprender que no todo es posible y que, por eso, un orden limita, de alguna forma, a otro, dado que no todo lo que se desea hacer es posible y no todo lo que es posible se debe hacer.

---

<sup>595</sup>Ibíd., pp. 42-45.

<sup>596</sup>Ibíd., p. 48. (Para algunas de las citaciones hemos utilizado la traducción de Jordi Terré: COMTE-SPONVILLE, André. *El Capitalismo, ¿es moral?* Barcelona: Paidós, 2004).

<sup>597</sup>COMTE-SPONVILLE, *Le Capitalisme est-il moral*, op. cit., p. 73.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

De esta forma, el orden técnico-científico trataría de lo que es posible e imposible de hacer, desde el punto de vista de la técnica y la ciencia. Y lo que es posible de ser hecho hoy da más miedo que nunca<sup>598</sup>. Si preguntamos a la economía o al capitalismo cuales serían sus límites, éstos, según Sponville, no podrían responder, ya que esos mismos límites serían de orden técnico-científico, puesto que se trataría de límites objetivos (solo científicos) y no morales, y se encontrarían en un constante progreso<sup>599</sup>.

Ahora bien, este argumento plantea algunos problemas ya que, como fue discutido en la Unidad I de esta tesis, la ciencia no es una verdad objetiva que describa la realidad de manera neutra. Ni mucho menos la Economía describe de manera neutra la realidad económica objetiva y aún menos el capitalismo. Primero, porque el capitalismo en sí no es una ciencia, como máximo puede usar algunos principios o tesis de un modelo económico. Segundo, porque la Economía se debe comprender más como una ciencia social aplicada que como una ciencia matemática exacta<sup>600</sup>. En cualquier caso, también es importante entender que las tesis científicas y la idea de progreso tratan mucho más de intereses y acuerdos entre científicos, asignados a paradigmas históricos, que de verdades objetivas<sup>601</sup>.

De cualquier forma, Sponville argumenta que la economía y el capitalismo no son morales, pero deben ser limitados por la ley, por la moral y por la ética.

Respondiendo entonces a la pregunta de si el capitalismo es moral o inmoral, Sponville afirma que éste, situado en el orden económico y técnico-científico, no estaría limitado internamente por ninguna regla moral, sino por las reglas de aquello que puede o no ser realizado desde el punto de vista de la ciencia. De esta forma, según este filósofo,

La economía son los hombres y las mujeres, en efecto, pero no obedece a ninguno de ellos, ni siquiera a su suma. Que todo el mundo desee el crecimiento, eso nunca ha sido suficiente para impedir una recesión. Que todo el mundo desee la prosperidad, nunca ha sido suficiente para impedir la miseria. ¿Cómo iba a ser moral la economía, si no tiene voluntad ni conciencia<sup>602</sup>?

---

<sup>598</sup>Ibíd., p. 53.

<sup>599</sup>Ibíd., p. 52.

<sup>600</sup>TORRES, Adelino. 1998. A Economia como ciência social e moral: algumas observações sobre as raízes do pensamento econômico neoclássico: Adam Smith ou Mandeville? En: *Episteme: revista multidisciplinar da Universidade Técnica de Lisboa*, I (2):95-122. Disponible en: <[https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1064/1/economia\\_ciencia\\_social\\_moral.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1064/1/economia_ciencia_social_moral.pdf)>. [Consulta: 27 de enero de 2014].

<sup>601</sup>KUHN, Thomas Samuel. *La estructura de las revoluciones científicas*.

<sup>602</sup>COMTE-SPONVILLE, *Le Capitalisme est-il moral ?*, op. cit., p. 77. (Traducción de Jordi Terré, op. cit.).



En este sentido, el autor argumenta, además, que la economía es amoral, puesto que no es jamás buena o mala, moral o inmoral, honesta o malvada. Dicha economía está sometida a una racionalidad inmanente, a leyes objetivas, que nunca realizan juicios de valor<sup>603</sup>.

Según esta perspectiva, Sponville, definiendo el capitalismo como un sistema fundamentado en la propiedad privada de los medios de producción y de relaciones comerciales de intercambio regidas por la libertad de mercado, adopta una posición muy semejante a la de Milton Friedman al argumentar que la empresa privada pertenece a quienes la poseen, sus accionistas y propietarios, y que, en virtud de esto, está legalmente a los servicios de estos mismos. Bajo este enfoque, es importante satisfacer al empleado para que él satisfaga al cliente, el cual, a su vez, satisfará al accionista. Jamás, en una sociedad capitalista, estos tres personajes estarán en el mismo plano de igualdad<sup>604</sup>.

Los argumentos de Sponville no procuran exactamente enaltecer el capitalismo, ni mucho menos ir en su defensa, como se podría interpretar en una primera lectura. Para el filósofo, el capitalismo es un sistema que sirve para crear riqueza a partir de la riqueza. Sin embargo, es importante comprender que la riqueza, principalmente la material y económica, no es suficiente para crear una civilización, ni mucho menos una civilización reconocidamente aceptable desde el punto de vista humano<sup>605</sup>.

El error de Marx y de los demás utopistas, añade el autor, no fue exactamente comprender el capitalismo como un sistema inhumano, sino pretender someter las ciencias económicas a la moral, o sea, «*éregir la morale en économie*»<sup>606</sup>. Hacer del capitalismo una moral, advierte Sponville, sería como hacer del mercado una religión y de la iglesia un ídolo. Tal hecho sería lo peor que podría pasar<sup>607</sup>. En resumidas cuentas, el capitalismo no es moral, somos nosotros los que debemos ser morales.

Algunas reflexiones, expuestas por Milton Friedman y por Comte-Sponville son fundamentales para comprender la ética empresarial, sus argumentos y su posibilidad de fundamentación. En fin, si el capitalismo y la empresa privada están pasando por una crisis de legitimidad y de confianza, como argumenta García-Marzá<sup>608</sup>, es importante

---

<sup>603</sup>Ibíd., p. 79.

<sup>604</sup>Ibíd., pp. 88 - 89.

<sup>605</sup>Ibíd p. 89.

<sup>606</sup>Ibíd., p. 91.

<sup>607</sup>Ibíd., p. 92.

<sup>608</sup>GARCÍA-MARZÁ, *Ética empresarial*, op. cit.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

tener claro que tal vez el tipo de empresa analizada por Friedman y Sponville no sea exactamente el modelo que está siendo hoy autorizado a funcionar por la sociedad.

Para García-Marzá, las nuevas responsabilidades que las empresas deben asumir, conforme a su capacidad, no envuelven solamente cuestiones de ética empresarial, sino que reflejan el aumento progresivo «de las demandas y expectativas depositadas por la sociedad en la empresa y de cuyo cumplimiento depende, no lo olvidemos, su “licencia para actuar”»<sup>609</sup>. La idea de responsabilidad, según este autor, «muestra el absurdo que representa la idea de la empresa como un negocio privado»<sup>610</sup>.

Esta reflexión o crítica, en lo que atañe a la autorización para que las empresas puedan actuar, se debe, sin duda, a la crisis de confianza por la que están pasando las empresas capitalistas, como consecuencia no sólo de sus recurrentes fallos éticos y acciones inmorales, sino también del impacto que las crisis ecológicas y sociales causaron en la opinión pública desde las décadas de 1960-70.

Después de todo, la globalización conllevó a la percepción de que los problemas locales tenían, en efecto, impactos globales. En este sentido, nunca antes en la historia de la humanidad tuvimos que preocuparnos tanto por las consecuencias de nuestras acciones. Digamos, pues, que el fenómeno de la inmigración ilegal<sup>611</sup>, que tanto choca a la opinión pública europea, es el mejor ejemplo de que ya no vivimos aisladamente dentro de un planeta, sino que, en realidad, formamos parte de una red global de relaciones en la que nuestras acciones afectan a los otros que, por su parte, también nos afectan<sup>612</sup>.

---

<sup>609</sup>Ibíd., p. 29.

<sup>610</sup>Ibíd., p. 168.

<sup>611</sup>Como podemos encontrar diariamente en los medios de comunicación, ver: “Indignación en Italia por un vídeo que revela el trato que reciben los inmigrantes en Lampedusa”. Disponible en: <<http://www.rtve.es/noticias/20131217/indignacion-italia-video-revela-trato-reciben-inmigrantes-lampedusa/825280.shtml>>. Ver también: “Italia rescata en el mar a más de 1.000 inmigrantes en solo 24 horas”. Disponible en: <<http://www.rtve.es/noticias/20140103/italia-rescata-mar-mas-1000-inmigrantes-solo-24-horas/838442.shtml>>. Ver también: “España rescató del mar en los últimos seis meses a más de 3.200 inmigrantes irregulares”. Disponible en: <<http://www.20minutos.es/noticia/1964980/0/inmigrantes/vigilancia-estrecho/operacion-guardia-civil/>>. Ver también: “25 años de naufragios y muertes de inmigrantes ilegales también en España”. Disponible en: <<http://www.abc.es/espana/20131004/abci-inmigrantes-muertos-estrecho-201310031833.html>>. [Consulta de los periódicos citados: 23 de enero de 2014].

<sup>612</sup>Es importante reconocer aquí la responsabilidad histórica que tienen los países europeos en la miseria del continente africano y las consecuencias del continuo saqueo de sus recursos naturales por parte de los países ricos. La falta de responsabilidad también recoge sus frutos. Para más información, se puede consultar: “A pilhagem na África: A economia da exploração”, de Patrick Bond. Disponible en: <<http://ccs.ukzn.ac.za/files/Bond%20A%20Pilhagem%20na%20Africa.pdf>>. [Consulta: 23 de enero de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En resumidas cuentas, las crisis ambientales, económicas, los problemas relacionados con la violencia, miseria, hambre, entre otros males, no son solo problemas locales, sino globales. Cuando una persona, en España o en Brasil, va a una tienda y compra un teléfono móvil, ni siquiera imagina que dentro de este inocente aparato exista un valioso mineral, el coltán (resultante de la mezcla de otros dos minerales, la columbita y la tantalita), cuyas mayores reservas del planeta se encuentran en la República Democrática del Congo. Así que este país debería ser rico, pero no es el caso, la guerra en torno al «oro azul» ya costó, según la ONU, más de 4 millones de vidas, además de la degradación de parques naturales y el exterminio de centenares de elefantes y gorilas<sup>613</sup>. En América del Sur, la extracción de coltán es una de las innumerables amenazas para la selva amazónica<sup>614</sup>.

En definitiva, estamos todos «conectados». Como afirma Domingo García-Marzá, recurriendo a Ulrich Beck,

Como realidad, la globalización significa que nos encontramos, según afirma Beck, ante la desaparición de unas premisas fundamentales en las que se ha apoyado toda la reflexión económica y política de los últimos años, a saber: «la idea de vivir y actuar en espacios cerrados y recíprocamente delimitados de los Estados nacionales y de sus respectivas sociedades nacionales»<sup>615</sup>.

Por eso, las empresas necesitan crear y practicar valores éticos, valores críticos y universales, compartidos socialmente, para que la sociedad confíe en la actividad empresarial y legitime su existencia, garantizando así el orden económico y social<sup>616</sup>.

Sin ánimo de querer generar dudas en el orden propuesto por Comte-Sponville, creemos que existe una diferencia fundamental entre comprender las ciencias como saberes objetivos, que supuestamente buscan describir la naturaleza objetiva de manera neutral, y comprender las ciencias como sistemas de conocimientos sociales y humanos, cuyas tesis impactan directamente en la vida de las personas. Una cosa es describir la ley de la gravedad y otra cosa es utilizarla para aplastar a seres humanos.

Y las leyes económicas no poseen el mismo *estatus* objetivo que las leyes de la física, como Friedman, en su perspectiva económica positivista, pretendía que tuvieran<sup>617</sup>.

---

<sup>613</sup>“ONU”. <<http://www.un.int/drcongo/war/coltan.htm>>. [Consulta: 23 de enero de 2014].

<sup>614</sup>Ver, por ejemplo: “Coltan é nova ameaça à Amazônia”. Disponible en: <[http://www.viafanzine.jor.br/site\\_vf/pag/5/amazonia5\\_01.htm](http://www.viafanzine.jor.br/site_vf/pag/5/amazonia5_01.htm)>. [Consulta: 23 de enero de 2014].

<sup>615</sup>GARCÍA-MARZÁ, *Ética empresarial*, op. cit., p. 25.

<sup>616</sup>Ibíd., p. 26.

<sup>617</sup>CHAVES, Jorge Arturo. Racionalidad, Ética y Bienestar: Estudios de ética de la economía en la perspectiva de Amartya Sen. En: *Economía y Sociedad*, nº 17 Setiembre – Diciembre del 2001, pp 53-79. Disponible en: <<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/viewFile/1207/1129>>. [Consulta: 4 de febrero de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Si pensásemos en los objetivos de la economía como ciencia podríamos discutir si sus objetivos serían, por ejemplo, apenas la generación de riqueza o la búsqueda de una distribución de la riqueza más eficaz y justa. De esta forma, la Economía no sería la ciencia del crecimiento económico que demande una responsabilidad estrictamente técnico-económica, y sí la ciencia del desarrollo social y humano, que implicaría, a su vez, una responsabilidad técnico-económica y moral.

Es en este sentido que el economista Amartya Sen comprende que debemos aproximar la ética y la economía, para ayudar a la economía a salir de la visión restringida del auto-interés – interpretación superficial, según él, de la teoría económica de Smith – y buscar comprender la complejidad del comportamiento humano y la pluralidad de motivaciones, así como reconocer la diversidad de los bienes que puedan existir, además de los estrictamente económicos. En definitiva, el objetivo de esta aproximación es, según él,

(...) entender, explicar y prever el comportamiento humano de modo que las relaciones económicas puedan ser provechosamente estudiadas y usadas para la descripción, la predicción y las políticas económicas. Descartar toda motivación y valoración que no sea de auto-interés extremadamente restringido es algo difícil de justificar en base a la utilidad de hacer predicciones, además de tener una dudosa base empírica. Atenerse a ese camino estricto no parece ser un modo muy acertado de hacer nuestro trabajo<sup>618</sup>.

Para Sen, la influencia estoica encontrada en el libro *Teoría de los sentimientos morales* de Smith demuestra que la simpatía y la autodisciplina también tuvieron una importante influencia en la idea del buen comportamiento en este autor. En sus propias palabras, citado por Sen,

(...) el hombre, según los estoicos, debe considerarse no separado y desvinculado, sino un ciudadano del mundo, un miembro de la vasta comunidad de la naturaleza y, en interés de esta gran comunidad, debe estar dispuesto en todo momento al sacrificio de su mezquino auto-interés<sup>619</sup>.

De esta forma, necesitamos comprender que la Economía no es solo una ciencia que busca una administración eficiente de los escasos recursos o de los procesos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios<sup>620</sup>, en la búsqueda por maximizar intereses individualistas y *profits*. Sin lugar a dudas, esto no es la finalidad de

---

<sup>618</sup>SEN, Amartya K. *Sobre ética e economía*, p. 95.

<sup>619</sup>Ibíd, p. 38-39.

<sup>620</sup>PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antônio S. de (org.). *Manual de Economía*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

la economía. Su verdadero objetivo debería ser la promoción de las condiciones materiales y económicas de la vida en común, o sea, de nuestra capacidad humana, material y ética, de *vivir juntos*.

Según Claude Mouchot, no podemos considerar a la Economía como una ciencia objetiva (*dure*), tal como la Física, puesto que en ella no encontramos leyes universales, sino solamente regularidades que se transforman en explicaciones utilizadas e interpretadas por un observador que posee, muchas veces, una visión parcial del problema. En este sentido, la Economía es una política que engloba una variedad de posibilidades de interpretación, todas influidas por juicios de valor<sup>621</sup>. En esa lógica, si los valores que guían los juicios económicos cambian la forma de interpretar los fenómenos y los objetivos de la Economía, éstos también mudan.

No obstante, si estamos todos implicados y aceptamos el indiscutible protagonismo que las empresas privadas tienen en la actualidad, debemos recordar que los consumidores y los ciudadanos también tienen su parte de responsabilidad. Es importante, por lo tanto, entender de forma crítica que no basta repensar el papel de las empresas privadas, sino también el papel de la propia sociedad civil y de aquellos que orientan directamente sus demandas de consumo a esas empresas. Por esto, el consumidor necesita ser responsabilizado, debe asumir su papel de agente activo y decisivo en el proceso de producción capitalista<sup>622</sup>. Si necesitamos revisar la legitimidad de las propias empresas, también es imprescindible repensar la legitimidad del consumo y de los consumidores. ¿Serían los consumidores más conscientes y críticos en cuanto a su propio papel hasta tal punto de poder reclamar nuevas formas de hacer negocios por parte de las empresas?

Una investigación realizada por el Instituto Akatu – organización no gubernamental brasileña que incentiva el consumo consciente –, en colaboración con el Instituto Ethos, publicada en diciembre de 2010<sup>623</sup>, reveló que el 60% de los consumidores brasileños entrevistados defienden que «las empresas siempre deberían hacer más de lo que está establecido por ley, buscando traer mayores beneficios para la sociedad». En este sentido, un dato preocupante revelado en este estudio, y que está

---

<sup>621</sup>MOUCHOT, Claude. *Méthodologie économique*.

<sup>622</sup>CORTINA, Adela. *El consumidor, con su fuerza, puede mejorar el mundo en que vive*. Entrevista a la revista Consumer, Diciembre 2002. Disponible en: <<http://revista.consumer.es/web/es/20021201/entrevista/54782.php>>. [Consulta: 3 de febrero de 2014].

<sup>623</sup>Cf. “Percepção do Consumidor Brasileiro”. Disponible en: <[http://akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10\\_12\\_13\\_RSEpesquisa2010\\_pdf.pdf](http://akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf.pdf)>. [Consulta: 3 de febrero de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

relacionado con la transparencia y el acceso a informaciones sobre responsabilidad empresarial, es que el 44% de los entrevistados simplemente no creen «que las empresas realmente hagan aquello que difunden en términos de responsabilidad social». En cualquier caso, otro tema abordado en dicho estudio, que revela la percepción y la intención de consumo, apunta que el 75% de los entrevistados reduciría mucho su intención de consumo o no recomendaría productos que pudieran perjudicar la salud, el 66% no consumiría productos de empresas que hacen propaganda engañosa, el 56% reduciría mucho el consumo de productos de empresas que tratan mal a sus empleados y el 44% disminuiría en gran medida su intención de consumir productos de empresas cuyas actividades pudieran tener impactos sociales y ambientales negativos.

Es a través de este tipo de estudios que podemos observar, al menos en su discurso, un cambio en las relaciones tradicionales de consumo<sup>624</sup>. Hoy, los consumidores y clientes de una determinada empresa/producto demuestran entender más claramente que las organizaciones empresariales también tienen un papel social y comprenden que las empresas tienen responsabilidad directa sobre el desarrollo de la sociedad y el cuidado del medio ambiente. Tal hecho demuestra que la percepción que el consumidor tiene del comportamiento y de las prácticas de la empresa puede influenciar sus decisiones de consumo<sup>625</sup>. De ahí que podamos vislumbrar que a lo mejor estamos presenciando en este comienzo de siglo un cambio en el paradigma que justificaba las relaciones de producción-comercialización y consumo involucradas en el *business* capitalista.

En cierta manera y si lo pensamos detenidamente, apenas pasaron dos décadas desde la presentación de las apocalípticas y catastróficas perspectivas elaboradas por el llamado *Club de Roma* sobre los límites de crecimiento – *The limits to growth*<sup>626</sup>, para un

---

<sup>624</sup>UMANSKY, Sandra Natalia. La regulación de la conducta en las relaciones de consumo. En: *Enfoques*, vol. 21, n. 2, pp. 15-35. Disponible en: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/enfoques/v21n2/v21n2a03.pdf>>. [Consulta: 2 de febrero de 2014].

<sup>625</sup>CREYER, Elizabeth H. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? En: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14 Iss: 6, 421 – 432. Disponible en: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=856270&show=abstract>>. [Consulta: 24 de enero de 2014]. Ver también: AGULLÓ, Silvia Gimeno. *La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos*: un factor clave para la forja del *ethos* corporativo. Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull. Disponible en: <[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9317/Tesis\\_Silvia\\_Agullo.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9317/Tesis_Silvia_Agullo.pdf?sequence=1)>. [Consulta: 30 de enero de 2014].

<sup>626</sup>Cf. “The limits to growth”. Disponible en: <<http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>>. [Consulta: 3 de noviembre de 2012].

cambio en la conciencia y en el comportamiento de las personas. Y eso en plena expansión del capitalismo por el planeta.

En esta línea, y respondiendo a nuestra reflexión inicial, defendemos, en efecto, que la empresa como institución debe ser moral y no sólo los individuos que la componen son los que deben ser morales. Por eso, sus directores y ejecutivos deben buscar y desear legítimamente construir, a partir de herramientas dialógicas de gestión empresarial – gestión de las personas, de la cultura, del clima, de los valores –, un *ethos* ético para la empresa, capaz de promover la ética tanto en su ambiente interno (en el comportamiento de su personal) como en sus acciones externas (en su relación con los demás interesados y afectados).

La empresa, como una entidad viva, es una realidad que va más allá de sus integrantes individuales, y es su idiosincrasia y su carácter (*ethos*), realizados en las acciones de su personal, lo que será reconocido y juzgado por la sociedad. Es ese *ethos* el que permite al individuo relacionarse con la empresa, confiar en ella y, en definitiva, legitimarla.

Veamos, a continuación, algunos autores y teorías que buscan proporcionar modelos de ética empresarial. En nuestro análisis, dichos modelos se muestran insuficientes para fundamentar una propuesta de ética empresarial coherente con una visión dialógica del ser humano, pues ponen, muchas veces, el énfasis de la ética empresarial apenas en la dimensión macro-organizacional de la misma, en el sistema y en las políticas organizacionales. Nuestra tesis, como venimos defendiendo, parte del principio de que para fundamentar una ética empresarial es necesario sumar las dimensiones micro, meso y macro-organizacional en una lógica que promueva la justicia del vivir bien para y con los otros.

## **8.2 La nueva demanda de ética y los modelos de Ética Empresarial**

Incluye en tu elección presente, como objeto también de tu querer,  
la futura integridad del hombre.  
(HANS JONAS)<sup>627</sup>.

Como vimos, las empresas privadas, en el actual contexto, necesitan repensar su legitimidad y su papel en la sociedad contemporánea<sup>628</sup>. El beneficio ya no es la fuente

---

<sup>627</sup>JONAS, Hans. *El principio de responsabilidad*, p. 40.

<sup>628</sup>LOZANO, Josep M. *La empresa ciudadana: un reto de innovación*.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

principal de legitimidad de los negocios empresariales. Trataremos de identificar, en esta introducción al capítulo, algunos factores que desencadenaron tanto la crisis de confianza en la empresa capitalista como la demanda de un nuevo papel, social y político, para estas organizaciones.

En primer lugar, destacaríamos el aumento, no exactamente de la conciencia moral de las personas, sino, sin lugar a dudas, de los canales de comunicación virtuales (webs, blogs, Facebook, Twitter, entre otros) que promovieron espacios «menos controlados»<sup>629</sup> y que facilitaron los debates incluyendo a diferentes agentes sociales<sup>630</sup> y las denuncias de todo tipo. Estos canales de comunicación virtual, si bien, en ocasiones, no están promoviendo nuevas formas efectivas de participación democrática<sup>631</sup>, están al menos facilitando el aumento del control por parte de la sociedad civil, de los gobiernos, de las corporaciones mediáticas, de las empresas y también de los propios ciudadanos. Por esta razón, las empresas están preocupadas con la gestión de su reputación *online*, su identidad digital e imagen que tienen en la red<sup>632</sup>.

Otro factor importante es el discurso ampliamente difundido sobre la crisis ambiental – y el tan temido cambio climático – que, según los especialistas, es fruto de la acción del hombre, del proceso de industrialización, del crecimiento económico irresponsable y del consumismo desenfrenado (hiperconsumismo)<sup>633</sup>. Desde la primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, realizada el 16 de junio de 1972 en la ciudad de Estocolmo, en Suecia, el tema de la preocupación con el medio ambiente «está de moda». Las declaraciones de Estocolmo de 1972<sup>634</sup>, de Nairobi

---

<sup>629</sup>CASTELLS, Manuel. “¿Quién teme a Wikileaks?”. Artículo publicado en: *lavanguardia.com*. 30/10/2010. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20101030/54063188163/quien-teme-a-wikileaks.html>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

<sup>630</sup>CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*.

<sup>631</sup>ORJ, Bernardo. Internet, espaço público e marketing político: entre a promoção da comunicação e o solipsismo moralista. En: *Novos estudos Cebrap*, São Paulo, n. 76, nov. 2006. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002006000300006>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

<sup>632</sup>LEIVA-AGUILERA, Javier. *Gestión de la reputación online*.

<sup>633</sup>FONTENELLE, Isleide A. A ressignificação da crise ambiental pela mídia de negócios: responsabilidade empresarial e redenção pelo consumo. En: *Galaxia* (São Paulo, *Online*), n. 26, p. 135-147, dez. 2013. Disponible en: <http://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/download/17463/12990>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

<sup>634</sup>Cf. “Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment”. Disponible en: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=97&articleid=1503>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

de 1982<sup>635</sup> y de la comisión Brundtland, del PNUMA (ONU), *Our common future*<sup>636</sup>, los informes del Club de Roma, además de los diferentes encuentros y cumbres realizados sobre medio ambiente (Rio 92, Johannesburgo, Rio +20, entre otros)<sup>637</sup>: todos estos relacionan el crecimiento industrial (producción) y el consumo insostenible, junto a la miseria y pobreza de las economías emergentes, como las principales causas de la crisis ambiental. De estos debates, surge, entonces, la propuesta ética del llamado desarrollo sostenible, desarrollo que defiende que se puede atender a las demandas actuales sin perjudicar las condiciones para que las futuras generaciones puedan atender las suyas. Es más, con el objetivo de la difusión y sensibilización de las empresas en cuanto a los principios de la sostenibilidad, la propia ONU propuso el llamado Pacto Global<sup>638</sup>, que pretende inspirar a las empresas para que adhieran sus políticas y prácticas de gestión a los diez principios «universalmente aceptados» que implican los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y el combate a la corrupción. Una vez más, el punto de mira está en las empresas y en la manera en como éstas alcanzan sus objetivos organizacionales.

Otro factor, que desde nuestro punto de vista influye en la demanda contemporánea de ética empresarial, es la propia globalización que, al diluir las fronteras de los «estados nacionales», desencadena una crisis de la política y de su representatividad. En este sentido, la sociedad civil asume un importante protagonismo social y político, antes centrado en la esfera política del estado y de los partidos políticos. Como nos explica García-Marzá,

El proceso de globalización no implica una desaparición del Estado y de sus funciones económicas, sino un retroceso en su posición estelar como responsable *único* de lo público<sup>639</sup>.

Las sociedades pluralistas y la necesidad de reconocer las pluralidades de los intereses ahora involucrados en esta escena global llevaron a plantearse el papel real y el

---

<sup>635</sup>Cf. “Declaración de Nairobi, sobre el estado del medio ambiente dividido mundialmente”. Disponible en: <<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/356/31.pdf>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

<sup>636</sup>Cf. “Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future”. Disponible en: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

<sup>637</sup>Cf. “A ONU e o meio ambiente”. Disponible en: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

<sup>638</sup>Cf. “Transforming business, changing the world”. Disponible en: <<http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

<sup>639</sup>GARCÍA-MARZÁ, *Ética empresarial*, op. cit. p. 28.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

protagonismo de las empresas privadas y de los ciudadanos, además de sus respectivas responsabilidades.

Mucho más que identificar un tiempo histórico en el surgimiento del debate en cuanto a la ética empresarial, el entendimiento de su relevancia actual se obtiene a través de la conciencia de que el tema de la ética empresarial es el resultado de una serie de factores que obligó a toda la sociedad a repensar los límites y los medios utilizados para alcanzar su propio crecimiento.

Entender estos límites, los valores implicados, es, sin duda, fundamental para comprender el ideal y el rumbo que la humanidad ha tomado hasta el día de hoy, así como el propio sentido del *ser* humano y, de esta forma, dotarnos de argumentos para demandar un nuevo papel en las organizaciones encargadas de la satisfacción material de nuestra existencia.

En cualquier caso, parafraseando al conde y filósofo francés del siglo XIX, Joseph de Maistre, «*toute nation a le gouvernement qu'elle mérite*», podríamos concluir que «todo pueblo tiene las empresas que merecen».

Puede que, a lo largo de este último siglo de capitalismo reinante, las empresas lo que hicieron solamente fue responder a las expectativas morales de la sociedad y, en cierta medida, reflejar en la práctica empresarial los valores dominantes de un modelo de sociedad. La crisis de legitimidad que afecta a las empresas se debería vislumbrar, en efecto, como una crisis de legitimidad de nuestro propio modelo de sociedad, modelo copiado de la racionalidad instrumental, del análisis superficial y fragmentado de los fenómenos (método analítico) y de un siempre reformado antropocentrismo que coloca a la naturaleza al servicio de la humanidad<sup>640</sup>.

En este sentido, somos testigos no sólo de que «todo lo que es sólido se deshace en el aire», como afirma Marx, sino también del avance de la insignificancia, de la *pseudolibertad* disfrazada de democracia y de conformismo generalizado que alimenta un individualismo exacerbado<sup>641</sup>.

---

<sup>640</sup>La ética empresarial no debe sólo centrarse en los seres humanos. Para una reflexión más profunda al respecto, se recomienda ver el vídeo *Farm to Fridge – The Truth Behind Meat Production*, sobre cómo los animales para matanza son tratados generalmente. Disponible en: <<http://meatvideo.com/>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

<sup>641</sup>CASTORIADIS, Cornelius. *La montée de l'insignifiance*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

De esta forma, la crisis de la sociedad contemporánea, que proviene de la crisis del proyecto de la modernidad, pone en jaque los ideales iluministas modernos del progreso del hombre y de la sociedad – de la propia promesa de felicidad<sup>642</sup> – e indica un después, un *pos*, que, a falta de una mejor denominación, solo podremos llamar de pos-modernidad<sup>643</sup>.

La fluidez de los valores, de la historia, de la vida en general, crea una realidad virtual y líquida, completamente seducida por los avances tecnológicos, pero que en contraposición pierde valores referenciales. Como explica Bauman,

En nuestra época líquido-moderna, el mundo en nuestra vuelta está repartido en fragmentos mal coordinados, mientras nuestras existencias individuales son divididas en rodajas en una sucesión de episodios frágilmente conectados. Pocos de nosotros, si es que alguien, somos capaces de evitar pasar por más de una “comunidad de ideas y principios”, sean genuinas o supuestas, bien integradas o efímeras, de modo que la mayoría tiene problemas para resolver (para usar los términos acuñados por Paul Ricoeur) la cuestión *de la mêmété* (la consistencia y continuidad de nuestra identidad con el paso del tiempo)<sup>644</sup>.

De esta crisis del sujeto, de la política, de la sociedad, de la cultura y de valores, emerge un sentimiento, una necesidad de encontrar sentido a la vida humana, una nueva reflexión<sup>645</sup>, un retorno a la ética<sup>646</sup>.

¿Pero qué tipo de ética? ¿Qué queremos decir cuando nos referimos a ésta? ¿Cuáles serían sus fundamentos en un contexto de crítica a los fundamentos? Lo mismo no conseguimos en nuestras sociedades pluralistas ponernos de acuerdo sobre valores referenciales o convicciones comunes. Pero sin duda entendemos la necesidad de actuar siempre teniendo en mente nuestra responsabilidad para con los otros y para con nosotros mismos.

De la misma forma que la responsabilidad implica una acción política orientada a fines, capaz de anticiparse a las consecuencias de nuestras acciones, como defiende Max Weber, comprendemos que esa responsabilidad necesita asumirse dentro de un proyecto de vida buena. Weber también argumenta que la ética de la convicción (de los fines últimos) no contrasta totalmente con la ética de la responsabilidad. Y cuando un individuo tiene plena consciencia de su responsabilidad, en el corazón y en el alma, puede ser

---

<sup>642</sup>GIANNETTI, Eduardo. *Felicidade: diálogos sobre o bem-estar na civilização*.

<sup>643</sup>KUMAR, op. cit.

<sup>644</sup>BAUMAN, Zygmunt. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*.

<sup>645</sup>GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*.

<sup>646</sup>RICOEUR, *Postface au temps de la responsabilité*, op. cit.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

considerado un hombre genuino, como explica Weber, que puede tener vocación para la política<sup>647</sup>.

¿Será también esa la perspectiva que debemos tener y esperar que los gestores y directores de empresas privadas tengan? ¿Esta perspectiva conseguirá entrelazar sus convicciones éticas a la responsabilidad empresarial constituyendo, así, una forma de sabiduría práctica?

En definitiva, lo que buscamos reflejar, en esta tesis, es que el deber de actuar de manera responsable, aceptado por individuos particulares o por empresas, no puede ser simplemente el cumplimiento de un deber por el deber, y menos aún la realización estratégica e instrumental del deber para el alcance de otros beneficios. Tiene que haber algo anterior al cumplimiento del deber, y ese algo anterior no es un sujeto transcendental que consigue aplicar un formalismo racional a sus dilemas morales; es antes un individuo real y concreto, encarnado en una historia de vida, que convive con otros individuos en una comunidad histórica y simbólica.

Entendemos que falta, en los debates sobre ética empresarial, una discusión sobre el sujeto ético y su capacidad de actuar responsablemente que tenga en cuenta la vida en común en el ámbito de una vida privada o de una organización empresarial. En este sentido, veremos, a continuación, cómo, bajo nuestro punto de vista, la demanda por la responsabilidad empresarial requiere un sujeto ético.

### 8.2.1 La Ética empresarial y sus dilemas de aplicación: entre el querer y el deber

Como discutimos en la Unidad I de esta tesis, los imperativos de nuestra época son aquellos referentes a la responsabilidad. Una empresa ética es la que actúa, ante todo, con responsabilidad, no poniendo en riesgo a las personas, al medio ambiente o a la sociedad como un todo.

De cierta forma, procuramos mostrar también, al inicio de este capítulo, nuestra comprensión de que el *ethos* de una empresa es construido e institucionalizado a partir de la relación dialógica entre el proyecto ético de empresa, creado inicialmente por sus fundadores, y las acciones – y relaciones – de las personas que componen la organización, y que realizan, en la práctica, los valores ideales e idealizados de la empresa.

---

<sup>647</sup>WEBER, Max. *Ciência e política: duas vocações*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Una empresa, por tanto, no se crea de la nada. Más bien es creada por personas y debe su existencia y continuidad a las personas y a sus historias de vida. Así, lo que está por detrás del *ethos* de una empresa es el *ethos* de las propias personas que la constituyeron y que la mantienen a lo largo del tiempo. Entendemos que existe sí, un *ethos* organizacional institucionalizado que puede ser reconocido como el alma de una empresa y que puede ser responsabilizado moralmente, pero que no surge de la nada y debe su existencia al *ethos* de las personas que lo configuran y que institucionalizan valores ideales comunes. Estos mismos valores, cuando institucionalizados, sirven de orientación al comportamiento de todos los miembros de la organización.

De esta forma, nuestra concepción sobre responsabilidad ética de la empresa entiende que el sujeto tiene un rol destacado e insustituible, y asume la posición de protagonista. Por eso, no se puede pensar en ética, mucho menos en ética aplicada o empresarial, sin un sujeto encarnado que sea autor de sus acciones. La moral necesita esa forma de *ser* encarnada en un sujeto, en un proyecto ético de vida buena, coherente con la historia de una vida.

Por eso, entendemos que el tema de la ética empresarial es totalmente legítimo, ya que implica una cuestión más que necesaria sobre el actuar y la existencia humana. De esta manera, parece faltar algo en la idea restringida de moral y de cumplimiento del deber. No solo una voluntad autónoma, sino alguna cosa que exija de nosotros el cumplimiento del deber no por ganar algo hipotético o simplemente por el deber en sí, como quería Kant, sino por el alcance de algo superior, algo que viene siendo perdido a lo largo de estos últimos siglos de racionalización y que nos hizo reducir la ética a la moral y la moral, a su vez, a la ley.

En esta perspectiva, si la realidad de la vida social cotidiana no reproduce las condiciones ideales de habla (o de encuentro para el diálogo) o las de un «velo de la ignorancia»; si no podemos garantizar que existan «candidatos serios»<sup>648</sup> para una teoría procedimental de justicia; si no podemos encontrar en la práctica de los discursos racionales los requisitos – carácter público, igualdad de derechos y de participación, veracidad y ausencia de coerción – de una comunicación centrada en el entendimiento (acción comunicativa); y por si fuera poco, si ya no podemos contar ni siquiera con la posibilidad de entendernos entre nosotros racionalmente con relación a un valor, debido a la pluralidad de puntos de vista e intereses: sólo nos queda la seguridad de la ley para

---

<sup>648</sup>HABERMAS, Jürgen. *Escritos sobre moralidad y eticidad*, p. 163.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

garantizar la aplicabilidad de la moral, la universalidad de la igualdad de respeto a todos y la solidaridad con todo aquello que tiene rostro humano<sup>649</sup>.

Por eso, según Habermas,

(...) en todos aquellos ámbitos de acción en que conflictos, problemas funcionalmente importantes y materias de relevancia social exijan tanto una regulación unívoca como a plazo fijo, y que además resulte vinculante para todos, sean las normas jurídicas las encargadas de resolver las inseguridades que se presentarían si todos esos problemas se dejasen a la regulación puramente moral del comportamiento<sup>650</sup>.

Las normas morales, para tener aplicabilidad y validez, deben practicarse por todos. ¿Por qué alguien actuaría moralmente, si no pudiese esperar y contar con que los otros actuaran de la misma manera? ¿En el actual contexto empresarial, el cumplimiento de las normas morales, de hecho, solo es eficaz si tiene obligatoriedad jurídica? El derecho positivo nos parece, de este modo, una compensación de las debilidades de una moral autónoma<sup>651</sup>.

Para Habermas<sup>652</sup>, es necesario, de esta forma, desplazarnos de la primera persona del singular a la primera persona del plural, para que podamos salir de las trampas de las voluntades individuales y conseguir alcanzar objetivos colectivos.

Como defiende Habermas,

Los discursos pragmáticos remiten a la necesidad de compromisos tan pronto como mis intereses hayan de ser puestos en concordancia con intereses extraños. En los discursos ético-políticos se trata de la clarificación de una identidad colectiva, que ha de dejar espacio para la diversidad de proyectos de vida individuales. El problema de la exigibilidad de los mandatos morales motiva a pasar de la moral al derecho. (...) Desde el punto de vista de la teoría del discurso el problema del entendimiento entre partes cuya voluntad e intereses entran en conflicto, se desplaza al nivel de los procedimientos institucionalizados y presupuestos comunicativos de las argumentaciones y negociaciones, que han de realizarse realmente<sup>653</sup>.

No obstante, si no podemos ni garantizar las condiciones de una comunicación ética, ¿cómo podremos garantizar que los sujetos cumplan la ley, el deber ahora institucionalizado? Si no existe la predisposición de comunicar que se centre en el

---

<sup>649</sup>HABERMAS, Jürgen. *Aclaraciones a la ética del discurso*, p. 125.

<sup>650</sup>Ibíd., p. 165.

<sup>651</sup>Ibíd., p. 166.

<sup>652</sup>En realidad, el pensamiento de Habermas es mucho más complejo que el expresado aquí. Sin embargo, es importante aclarar que nuestra tesis abraza la propuesta ética de Paul Ricoeur, que creemos que fundamenta mejor nuestro argumento teleológico, que una ética empresarial tiene que tener como principio un sujeto ético que busca la realización de un proyecto de vida buena.

<sup>653</sup>HABERMAS, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op. cit., p. 125.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

entendimiento, ¿por qué la habría en cuanto al cumplimiento del deber legal? ¿Qué o quién nos asegura la obediencia a la ley? ¿Serán sólo las sanciones estatales, la coerción por la fuerza, por el miedo, por la tiranía legalista? ¿Estará la humanidad retrocediendo al infantilismo del nivel pre-convencional de Lawrence Kohlberg?

Lo interesante es que el propio Habermas parece distinguir otro tipo de acción humana, una acción orientada por el «amor y por el altruismo». El autor argumenta que

[...] no obstante, aquel que, por ejemplo, sigue el mandamiento cristiano del amor y en interés del prójimo hace sacrificios moralmente no exigibles, merece nuestra admiración moral; pues las acciones supererrogatorias pueden entenderse como tentativas de hacer frente al sufrimiento injusto que le toca en suerte a alguien como un destino en caso de complicaciones trágicas o en condiciones bárbaras de vida que provocan nuestra indignación moral<sup>654</sup>.

No nos atrevemos a hablar aquí sobre el amor cristiano, sino más bien sobre el entendimiento al que debe llegar cada uno acerca de la importancia del otro (y de los otros) en su vida, para la constitución y el reconocimiento de su propia identidad, de su historia narrativa y felicidad. En efecto, alcanzar el *insight* de esta comprensión nos parece una utopía; principalmente para nosotros que defendemos, al igual que Ricoeur, que somos seres falibles.

En cualquier caso, nuestra sociedad actual, que se basa en la racionalidad instrumental y en la moralidad del derecho, tampoco parece haber conseguido alcanzar la justicia social ni una convivencia mínima y digna<sup>655</sup>. Creemos, en cambio, que restringir la ética a la moral hace que la sociedad necesite cada vez más la obligación por ley con el fin de garantizar, no sólo la justicia o el bien, sino también las condiciones mínimas para que no nos convirtamos en un pueblo de demonios sin capacidad de cooperación que ya no busque satisfacer los intereses de los otros, y lo que es aún peor, ni siquiera los suyos propios<sup>656</sup>.

Tal vez, en un análisis severo, riguroso y objetivo de la realidad social actual, la necesidad del derecho sea lo que más representa la moralidad de las sociedades capitalistas occidentales.

---

<sup>654</sup>Ibíd., p. 144.

<sup>655</sup>Para un ejemplo de cómo sería una sociedad sin valores éticos mínimos que tiene sólo en el derecho la garantía de la justicia, conviene ver este triste juego juvenil, que se puso de moda en los EEUU. Ver: “El perverso «juego del noqueo» desata la alarma en EEUU”. En: *La Razon.es*. Disponible en <[http://www.larazon.es/detalle\\_normal/noticias/4827255/el-perverso-juego-del-noqueo-desata-la-alarma-en-ee-uu#.UtkPPxCwJtA](http://www.larazon.es/detalle_normal/noticias/4827255/el-perverso-juego-del-noqueo-desata-la-alarma-en-ee-uu#.UtkPPxCwJtA)>. [Consulta: 13 de enero de 2014].

<sup>656</sup> CORTINA, Adela. *Hasta un Pueblo de Demonios*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Sin embargo, ¿es esta la etapa a la que aspiramos alcanzar tras dos mil años de debates filosóficos? ¿No falta algo en esta moral legalista que sea *natural* en el ser humano? ¿Seremos una sociedad cada vez más racional, controlada y castigada, ya que nadie puede esperar que alguien intente actuar en función del bien o hacia el bien común? Si es eso lo que nos cabe esperar, parafraseando a Kant, entonces ¿para qué hablar de ética empresarial? Vamos, por lo tanto, a detenernos en la regulación y en la creación de penalizaciones para las empresas. Por lo visto vamos a necesitar mucho de estas.

Este concepto que nos falta, y que es difícil de ponerle un nombre, quizás sea la propia idea de *bien*; bien en términos de valor «universalizable». ¿Alcanzaría este bien la reflexión ética?

Sabemos que no es tarea fácil entrar en argumentos universalistas, principalmente en el campo de una ética aplicada que debe tener en consideración el contexto de su aplicación. Y mucho menos incluso distinguir entre ética y moral. En cualquier caso, para Monique Canto-Sperber, por ejemplo, «no existe ninguna duda sobre el hecho de que los términos moral y ética designan el mismo dominio de la reflexión»<sup>657</sup>, por eso, según esa filósofa, una distinción entre ellas provocaría una confusión innecesaria.

Tal vez el *bien* que trata la ética no sea exactamente un contenido (supuestos valores universales), sino una *predisposición* que se muestra en el deseo de ser y de estar con el otro, de buscar convivir con las personas, de aceptarlas, de estar abierto al diálogo y al entendimiento recíproco. Lo universal de la ética, no es un procedimiento, como pretenden los deontólogos, o una regla imperativa, sino la predisposición que debe tener cualquiera para un encuentro dialógico con el otro. Tal vez la moral sea el imperativo categórico y la voluntad de aplicarlo (predisposición) sea la ética.

Dicha predisposición con relación al otro se da en la propia *solicitud* que reúne la estima de sí y el respeto, mutuo y recíproco, a la estima del otro. La solicitud manifiesta la máxima de querer «en même temps que *ne soit pas* ce qui *ne devrait pas être*, à savoir le mal»<sup>658</sup>. Por eso, antes del cumplimiento del deber, tiene que haber un sujeto que quiera cumplirlo, que pueda decir «¡estoy aquí para cumplirlo!».

Por lo tanto, no entendemos que la ética sea opuesta a la moral, ni que ética y moral sean lo mismo. Ética (sujeto y carácter), moral (norma, valores histórico-sociales)

---

<sup>657</sup>CANTO-SPERBER, Monique. *A inquietude moral e a vida humana*, p. 35.

<sup>658</sup>RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, op. cit., p. 254.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

y derecho se complementan y son necesarios en la constitución del sujeto ético. Sin embargo, para que esta relación funcione, bajo nuestro punto de vista, nos hace falta un sujeto hermenéutico capaz, que pueda ser ético, moral y legal. Pensamos, con todo lo expuesto, que esta noción también es compartida por Paul Ricoeur.

Tal hecho se entresaca de su texto *De la morale à l'éthique et aux étiques*, en el que defiende, asimismo, un encuentro entre la perspectiva aristotélica y la kantiana que, según él, la tradición había despreciado.

Para Ricoeur el principal punto de confluencia entre Kant y Aristóteles, que él denomina «*morale des modernes*» y «*morale des anciens*», respectivamente, se encuentra en el concepto de imputabilidad, que significa la capacidad del sujeto de reconocerse como el autor de sus propios actos. El «hombre capaz», concepto desarrollado a lo largo de *Sí mismo como Otro*, aproxima las dos tradiciones. Como explica Ricoeur<sup>659</sup>,

Que la moral de los Antiguos y la de los Modernos pueda encontrarse, reconocerse y saludarse mutuamente en este concepto, la posibilidad no destaca ya ni la ética ni la moral sino una antropología filosófica que haría la idea de capacidad uno de sus conceptos directores. (...) Ahora bien, la imputabilidad puede a su vez asociarse al concepto griego de preferencia razonable y al concepto kantiano de obligación moral: es, en efecto, del hogar de esta capacidad que se lanza el deseo “griego” de vivir bien y que ahonda el drama “cristiano” de la incapacidad de hacer el bien por sí mismo, sin una aprobación venida desde arriba y dando a la “valentía de ser”, otro nombre de lo que se llamó disposición al bien y que es la propia alma de la buena voluntad.

Ahora bien, ¿sería viable hacer una distinción entre ética y moral? La división entre la ética y la moral, y la tesis de la primacía de la primera defendida por Ricoeur en *Sí mismo como otro*, refuerza la idea de que el sujeto solo puede ser convocado a actuar aspirando al bien, si esa invitación es, antes que nada, interiorizada por él mismo. Si el bien, de una u otra forma, forma parte de su proyecto de vida buena, éste se relaciona con su propio deseo de realización.

Esa oposición entre deseo y obligación puede ser comprendida a partir de lo que Ricoeur distingue entre *ser* y *deber-ser*. Según él, en Hume, la oposición entre *ser* y *deber-ser* es insuperable. Sin embargo, para el filósofo francés, la teoría narrativa ofrece una solución a esa oposición, pues la narración se manifiesta como una transición natural entre la descripción y la prescripción<sup>660</sup>. De este modo, la narración de una historia de vida implica una evaluación y calificación de carácter ético y moral de las acciones y de

---

<sup>659</sup>RICOEUR, Paul. *De la morale à l'éthique et aux étiques*. Disponible en: <[www.philo.umontreal.ca/textes/Ricoeur\\_MORALE.pdf](http://www.philo.umontreal.ca/textes/Ricoeur_MORALE.pdf)>. p. 7. [Consulta: 19 de marzo de 2009]. (La traducción es mía).

<sup>660</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 173.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

la propia vida. Para Ricoeur, «(...) narrar, hemos observado, es desplegar un espacio imaginario para experiencias de pensamiento en las que el juicio moral se ejerce según un modo hipotético»<sup>661</sup>.

El sujeto propuesto por Ricoeur es un sujeto dentro de un contexto social e histórico, o sea, un sujeto que forma parte de una determinada comunidad de individuos. La idea de dicha comunidad de individuos implica comprender que cada sujeto necesita, de una manera u otra, adecuarse o adaptarse a la misma, estar en armonía tanto con sus principios o normas (que son previos al propio sujeto) como con los otros sujetos. La moral se nos presenta, así, como una especie de guía que sirve de orientación, que dará el apoyo y la legitimidad necesaria para las aspiraciones y prácticas de cada individuo; una guía que tiene como principal objetivo conformar las aspiraciones de la «*visée éthique*» a las normas ya instituidas de una determinada comunidad que garantice la plena convivencia social.

Sin duda, la perspectiva teleológica nos muestra una visión optimista del ser humano. En esa perspectiva, el sujeto es visto como capaz - incluso siendo falible - de hacer el bien. Y comprendemos, que este hacer el bien no es hacer el bien para uno mismo. El bien, en este caso, como clarifica Ricoeur, es un bien que implica directamente tanto al otro próximo como también a todos los otros de la sociedad, o sea, *chacun*.

La *visée éthique* ricoeuriana sostiene tres dimensiones no solamente complementarias, sino dialógicas: la estima de sí mismo, la solicitud del otro y la justicia social e institucional. Hacer el bien, bajo esta perspectiva, es estar en armonía, es armonizar mi proyecto de vivir bien con el proyecto de vida buena de todos los demás. Es actuar en el sentido de búsqueda de la realización de uno mismo al mismo tiempo en que se defiende la libertad del otro (de cada uno), su vida y también su bienestar. Es como nos dice Aristóteles en su estudio *Ética a Nicómaco*<sup>662</sup>,

(...) el hombre es un animal social para el que la convivencia es natural. Entonces, el hombre feliz tiene que convivir, pues él debe tener todo lo que es naturalmente bueno. Es obviamente mejor pasar el tiempo con amigos y buenas personas que con extraños o compañeros efímeros. Consecuentemente, el hombre feliz necesita amigos.

---

<sup>661</sup>Ibíd., p. 174.

<sup>662</sup>ARISTÓTELES. *Ética a Nicómaco*. 3ª Ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999, p. 185.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

El fundamento del proyecto teleológico de esa aspiración al bien está en el concepto de reciprocidad que tanto nos protege de la amenaza de un posible cierre del sujeto en sí mismo – el comportamiento egoísta –, como también de una anulación del sujeto a favor del otro, propio de la esclavitud.

La reciprocidad evidencia el carácter dialógico de la relación de uno mismo con el otro y con cada uno: de la capacidad de amar y ser amado, de respetar y ser respetado, de ser a la vez agente y paciente.

Sin embargo, quizás, en el mundo real, donde nos falta la reciprocidad y la garantía del bien común, el optimismo inicial con el sujeto, su capacidad de hacer el bien, necesita ser contrastado con la posibilidad del mal en el mundo, puesto que dicho mal revela la negación de la relación, el individualismo / egoísmo y, dicho sea de paso, otra faceta de la naturaleza humana: su capacidad de hacer el propio mal.

El sujeto humano, no podemos olvidar, también es un ser capaz de matar, de aniquilar al otro. Esa perspectiva de la finitud, de la labilidad humana, según la filosofía de la voluntad de Ricoeur, es lo que facilita la entrada del mal en el mundo. Dicho mal revela la fragilidad del sujeto a la hora llevar a cabo plenamente su proyecto de vivir bien. Y es debido a esta *falibilidad* que necesitamos la moral. Según Ricoeur, «la moral, en este sentido, es la figura que reviste la solicitud ante la violencia y la amenaza de la violencia. A todas las figuras del mal de la violencia responde la prohibición moral»<sup>663</sup>.

El mal muestra la imposibilidad del sujeto para el diálogo con el otro; el mal es el «todos contra todos», descrito por Lévinas<sup>664</sup>.

En este sentido, dado que ya no podemos contar con la predisposición al bien de todos los sujetos, el bienestar social puede garantizarse y mantenerse sólo a costa de un contrato. Un contrato que no solamente legitima la convivencia, sino que, como en el caso de Rawls, garantiza la realización de los intereses individuales entre individuos racionales.

Así, la moral se presenta como garantía de la legitimidad de la ley, que respalda la justicia de los intercambios materiales y simbólicos entre individuos libres. Ésta sostiene, así, los principios mínimos que certifican la convivencia humana, que avalan que las aspiraciones individuales obedezcan a unas normas comunes. El bien, aspiración

---

<sup>663</sup>RICOEUR, Paul. *Éthique et morale*. En: *Lectures 1*, p. 264. (*La moral, en ce sens, est la figure que revêt la sollicitude face à la violence et à la menace de la violence. A toutes les figures du mal de la violence répond l'interdiction morale*). (La traducción es mía).

<sup>664</sup>LEVINAS, Emmanuel. *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

de un sujeto individual, se transforma en lo correcto, o sea, en un acuerdo socialmente constituido e impersonal.

Eso sí, ¿cómo puedo saber si lo que deseo como bien es correcto? En todos los casos, el deseo de vivir bien necesita pasar por la prueba de la norma<sup>665</sup>. Para la perspectiva deontológica kantiana, la prueba es la regla de la universalización que posibilita evaluar si un determinado deseo o aspiración al bien está conforme al imperativo categórico. Así, para Ricoeur,

Efectivamente, ¿cómo podría yo saber si, en el curso de la acción, la estima de una cosa es adecuada a la estima absoluta de la buena voluntad, sino planteando la pregunta: es universalizable la máxima de mi acción<sup>666</sup>?

Ricoeur no pone en evidencia el carácter supuestamente negativo de la moral (en el sentido de negar el deseo del *ser* de ser), sino todo lo contrario. Éste deja clara su opinión de que la moral se muestra como un complemento a la *visée éthique*. En su artículo *De la moral à l'éthique et aux éthiques*, defiende que «no es necesario tener la obligación como enemiga del deseo».

En todo caso, la moral, tal y como es presentada en ese artículo, es una especie de eslabón, un puente que une las éticas anteriores o fundamentales – comprendidas como el deseo de hacer el bien al otro –, y las éticas posteriores o aplicadas, momento de la «*sagesse pratique*», o sea, el momento de aplicación de la ética.

La moral, para Ricoeur, tiene la función de indicar el camino de la aspiración al bien a la praxis, dando a esta aspiración la legitimidad necesaria – como, por ejemplo, obedeciendo al requisito de la universalización kantiana - para su completa realización en la práctica en el mundo. Como nos aclara Ricoeur<sup>667</sup>, a continuación,

En conclusión, se puede considerar como equivalentes las dos siguientes representaciones: por una parte, se puede tener la moral como referencia con relación a la cual se definen por una y otra parte una ética fundamental que le sería previa y las éticas aplicadas que le serían posteriores. Por otra parte, se puede decir que ésta, en su despliegue de normas privadas, jurídicas, políticas, constituye la estructura de transición que rige el traspaso de la ética fundamental a las éticas aplicadas que le dan visibilidad y legibilidad en el plano de la praxis.

---

<sup>665</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 214.

<sup>666</sup>Ibíd., p. 218.

<sup>667</sup>RICOEUR, Paul. *De la morale à l'éthique et aux éthiques*. Disponible en: <[http://www.mapageweb.umontreal.ca/lepagef/dept/cahiers/Ricoeur\\_MORALE.pdf](http://www.mapageweb.umontreal.ca/lepagef/dept/cahiers/Ricoeur_MORALE.pdf)>. [Consulta: 02 de enero de 2012]. (La traducción es mía).

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Así, también podemos desprender del texto que la moral desempeña un rol como examinadora de las aspiraciones éticas, que garantizará que sus intenciones tengan el visto bueno de las normas o leyes instituidas por una determinada sociedad, o por una determinada comunidad de agentes, como, por ejemplo, los profesionales de una empresa. En términos prácticos, lo importante es que no haya contradicciones entre las aspiraciones éticas de los individuos y las normas constituidas en la organización, como hemos discutido anteriormente.

Ricoeur, de esta manera, reafirma su tesis del sujeto capaz: un sujeto capaz de ponerse como agente, de reconocerse como el autor de sus actos. Esa responsabilidad, o autorresponsabilidad, está contemplada en la idea kantiana de la autonomía, que, en el sentido defendido por Ricoeur, tiene como equivalente la auto-legislación.

El sujeto capaz, no es aquél que obedece ciegamente a «leyes patológicas»<sup>668</sup>, sino aquél que, a partir de la buena voluntad, hace de los principios morales su propia motivación para la acción. Como nos explica el propio Ricoeur:

Es cierto que no hemos abandonado la terminología del imperativo; de alguna forma, la hemos sublimado: cuando la autonomía sustituye la obediencia al otro por la obediencia a sí mismo, la obediencia ha perdido todo carácter de dependencia y de sumisión. La obediencia verdadera - podría decirse- es la autonomía<sup>669</sup>.

De esta manera, comprendemos que deseo y obligación son dos facetas que se complementan en el sujeto, un ente que es capaz de reconocerse como habitante de un mundo en el que viven otros sujetos como él.

Si una empresa también posee un *ethos* y se puede responsabilizar del mismo modo que a un individuo, se hace entonces imprescindible que ella asuma su responsabilidad ante los otros, comprendiendo que forma parte de un mundo que no es un sistema cerrado, como pensaban los primeros teóricos de las ciencias administrativas, sino un sistema abierto en una red de múltiples y complejas relaciones.

Creemos, por lo tanto, que la responsabilidad, para ser un valor ético legítimo, necesita ser asumida antes de ser cumplida, o sea, es necesario, en nuestra opinión, la «*petite éthique*» de Ricoeur, en la que – para nuestro caso - la empresa, sus dirigentes y demás colaboradores quieran ser responsables antes de tener que serlo y antes de cumplir, por obligación moral o legal, los deberes morales y legales actualmente inherentes a la actividad empresarial.

---

<sup>668</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 222.

<sup>669</sup>Ibíd.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Es eso, en efecto, lo que criticamos y que hace falta en los proyectos y en las teorías que buscan discutir la ética empresarial: una discusión relacionada con la predisposición del sujeto de querer actuar éticamente y no sobre la obligación de cumplir el deber, el cual ya sabemos que debe ser cumplido.

Ahora bien, ¿qué problemas pueden surgir de la ausencia del querer ético empresarial y del simple cumplimiento ciego del deber moral o de la obligación legal? Primero, hay la ausencia de hábito, imprescindible para que una acción se caracterice como ética, puesto que lo que puede generar es una falta de confianza en la empresa y en sus acciones futuras, ya que no podemos reconocer en la misma un *ethos*. Segundo, hay un comportamiento propio de un «fariseo»<sup>670</sup> – un hipócrita moralizador que predica aquello que no practica –, que se puede reconocer como un comportamiento de mala fe.

La dificultad de comprender la diferencia entre el *querer* y el *deber* se debe a que los dos problemas citados anteriormente no pueden ser clasificados como inmorales, por no herir las normas morales del grupo social. Ni siquiera podríamos clasificarlos como ilegales, por obviamente no existir reglas legales que regulen el querer en la acción. Podemos percibir que algo en la acción está faltando. Lo que falta es una esencia ética, fenomenológicamente hablando, que nos permita reconocer una acción como ética intuitivamente y prereflexivamente, y eso es lo que nos emociona en el comportamiento ético. Antes de pensar la ética, la sentimos.

Por eso, comprendemos que la ética es un compromiso que viene desde el interior, es una predisposición, digamos, *a priori* del carácter del individuo (dimensión micro-social), mientras la moral es el derecho, restricciones *a posteriori*, que proviene del exterior, de la sociedad o de grupos sociales (dimensión meso e macro-social)<sup>671</sup>. Eso sí, como el sujeto humano es un ser dialógico que construye su identidad al dialogar con su cultura y con otros sujetos, ética y moral son, sin duda, complementarias. Y deben serlo,

---

<sup>670</sup>COMTE-SPONVILLE, *Le Capitalisme est-il moral?*, op. cit., p. 68.

<sup>671</sup>Sin lugar a dudas, es difícil diferenciar entre ética y moral, ya que nuestros principios éticos están influenciados por las normas morales de la sociedad en la que nacemos. Sin embargo, si no hubiese una diferencia, ¿cómo podemos explicar nuestra capacidad de cuestionar los fundamentos y la validez de las normas morales? Si la moral es relativa y mutable, es porque hay algo dentro de nosotros, una capacidad reflexiva, que nos capacita para darnos cuenta de las injusticias, la ausencia del bien, etc... de algunos valores morales. Y esa capacidad de reflexionar sobre la validez, legitimidad y fundamentos de la moral no es solo propia de una Filosofía Moral, sino que creemos que se puede encontrar en todo ser humano. Por lo tanto, la sociedad cambia porque no somos seres determinados; somos seres reflexivos, que, al reflexionar y actuar, asumimos nuestro papel como transformadores de nuestra propia sociedad.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

ya que la moral y el derecho también garantizan que la ética no quede limitada a una *conciencia solipsista*.

En definitiva, lo importante es comprender como ética, moral y derecho se complementan en forma de sabiduría práctica a la hora del *actuar práctico* en los casos específicos de una ética empresarial, por ejemplo. Entender cómo los principios morales pueden ser extraídos de una práctica que garantice no sólo la universalidad de esos principios sino que también sirvan al actual contexto global de las sociedades plurales<sup>672</sup>. Una ética empresarial dialógica como parte de una ética cívica debe entonces buscar orientarse por un enfoque integrador que comprenda la ética y la actividad económica como unidas en torno a normas y valores compartidos por una sociedad histórica y plural<sup>673</sup>.

El dilema del conflicto de valores que enfrentan las sociedades plurales requiere una capacidad reflexiva, crítica y dialógica para buscar razones convincentes, tanto pragmáticas, éticas, como morales<sup>674</sup>.

Por esa razón, el problema de la aplicación de la ética empresarial, en la tragedia del *juicio moral en situación*, requiere una sabiduría práctica – un arte para el diálogo – en la cual, como defiende Ricoeur, el formalismo moral se apoye y se enriquezca en la ética<sup>675</sup>. Para este pensador francés debe existir, en contextos plurales, *relatives aux biens multiples qui jalonnent l'échelle de la praxis*<sup>676</sup>, el recurso de «convicciones bien pensadas», que necesita equilibrarse, a su vez, con una ética de argumentación centrada en el entendimiento. Según el mismo,

Sólo una discusión real, en la que las convicciones son invitadas a elevarse por encima de las convenciones, podrá decir, al término de una larga historia aún por venir, qué presuntos universales llegarán a ser universales reconocidos por « todas las personas concernidas » (Habermas), es decir, por las « personas representativas » (Rawls) de todas las culturas. En ese sentido, uno de los rostros de la sabiduría práctica que perseguimos a lo largo de todo este estudio es este arte de la conversación en el que la ética de la argumentación se verifica en el conflicto de las convicciones<sup>677</sup>.

En esta sabiduría práctica, la prudencia (*phronesis*), la solicitud, la promesa, la certificación, el reconocimiento del otro y de sí mismo (estima) son principios éticos

---

<sup>672</sup>GARCÍA-MARZÁ, *Ética empresarial*, op. cit., p. 117.

<sup>673</sup>RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, op. cit., p. 125.

<sup>674</sup>GONZÁLEZ, Elsa Esteban. *La Responsabilidad Moral de la Empresa: una revisión de la teoría de los Stakeholders desde la Ética Discursiva*. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I. Castellón, 2001, p. 90.

<sup>675</sup>RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, op. cit., p. 291.

<sup>676</sup>Ibíd., p. 335.

<sup>677</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 319.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

fundamentales para lidiar con los conflictos que puedan existir entre las normas y las convicciones en un determinado campo de aplicación de la ética. El pacto, el compromiso con el otro, o con una norma, es antes que nada un compromiso consigo mismo, una respuesta que manifiesta mi disponibilidad para con el otro.

Esa disponibilidad no es el refuerzo de la idea de un *ego (reflexión)*, sino que representa mejor la idea de una etapa pre-dialógica, que garantiza la autonomía del *sí mismo* en la búsqueda de la justicia. Asumir y comprender su responsabilidad, buscar la *mutualidad* en la amistad y la igualdad proporcional en la justicia: tales hechos inciden en la constitución de una conciencia y de una estima de sí mismo, proporcionando el reconocimiento de una identidad, y en cierto modo, de un *ethos*. Por eso, cumplir el deber no implica solamente el deber en sí, sino que manifiesta la propia condición del *ser* y de su necesidad de *ser reconocido*.

En esta línea, una empresa que busca construir un *ethos* dentro de esa perspectiva necesita, entonces, no sólo atenerse al cumplimiento de las normas legales y de las reglas morales, sino demostrar que se puede contar con ella para ese cumplimiento, porque ella anhela y tiene como objetivo, en efecto, el bien, y por lo tanto, desea realizar un proyecto de bien para y con los otros en relaciones institucionales interna y externamente justas.

Para una ética empresarial, dicho bien no debe estar presente únicamente en el proyecto de vida buena de los individuos que componen la empresa, sino que, es más, dicho proyecto de vida buena, en una perspectiva integradora – que defiende una interdependencia entre los juicios morales particulares y las teorías normativas<sup>678</sup> – debe constituirse desde un enfoque institucionalizado de empresa buena y buscar fundamentar y orientar, en el sentido de este bien, los procesos, las herramientas de gestión y las estrategias organizacionales, las llamadas políticas de gestión. Como vimos, este proyecto institucionalizado, incorporado en una cultura, amolda a nivel macro-organizacional el comportamiento de los individuos.

Lo que une el proyecto institucional con el proyecto individual es la abertura al diálogo y a la participación y la convicción de que debemos ser responsables de nuestras acciones, sean individuales o a nivel institucional. Es más la voluntad de *convivir* que simplemente de cumplir con el deber.

---

<sup>678</sup>GONZÁLEZ, *La Responsabilidad Moral de la Empresa*, op. cit., p 106.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Sin duda, la palabra clave hoy de la ética empresarial es la confianza, ya que esta es la que hace posible la sustentación de todo el proyecto organizacional, como sistema social cooperativo<sup>679</sup>, que, al reducir la complejidad de las posibilidades del mundo humano, modifica las relaciones posibles. Sin embargo, a diferencia de García-Marzá, que busca fundamentar su modelo de confianza en una perspectiva procedimental deontológica, procuraremos, en éste y en el próximo apartado, defender un modelo de confianza orientado a una perspectiva teleológica y, sin duda, también ontológica. La confianza es también la clave para el *mantenimiento del sí mismo*. Por eso, lo que sustenta el *ethos* organizacional y la *identidad* organizacional, son exactamente la confianza y el reconocimiento dialógico que la misma proporciona.

Al fin y al cabo, una empresa que busca, de esta forma, que primen las relaciones de confianza en las que prevalecen el diálogo y la transparencia – y no la estrategia – podrá ser reconocida como una institución digna de confianza y tendrá la legitimación de su existencia y de sus prácticas.

En todo caso, veamos, a continuación, como algunos teóricos y teorías de ética empresarial procuran sacar a la luz e intentar aclarar los dilemas que hemos venido discutiendo hasta este punto.

### 8.2.2 La ética empresarial (*business ethics*): la legitimidad que trasciende y va más allá de los beneficios financieros

Nuestro objetivo en este capítulo es presentar dos teorías sobre la ética empresarial bastante difundidas: la perspectiva ética de los *Stakeholders*, elaborada por el filósofo estadounidense Edward Freeman, y el modelo de los Tres Dominios de la Responsabilidad Social Corporativa, elaborado por el profesor emérito del Terry College of Business de la University of Georgia, Archie Carroll. Dicho esto, procuraremos, inicialmente, contextualizar el origen de estas teorías a partir de una breve discusión con relación a la historia de la ética empresarial, tal y como Richard De George la presenta.

Las innumerables crisis de confianza que abarcan a las empresas y a las corporaciones contemporáneas<sup>680</sup> manifiestan el síntoma de una crisis de confianza cada vez mayor en las sociedades occidentales. Nunca tuvimos tantas leyes y una organización

---

<sup>679</sup>GARCÍA-MARZÁ, *Ética empresarial*, op. cit., p. 58.

<sup>680</sup>CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Business and Society Ethics, sustainability and Stakeholder Management*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

jurídica tan compleja y, al mismo tiempo, nunca antes testimoniamos un aumento de la violencia, del egoísmo y de la corrupción<sup>681</sup> en nuestras sociedades «democráticas» como el que actualmente tiene lugar. Parece que la ley no es suficiente.

Como defiende Hans Küng,

Todos sabemos que la voluntad política de luchar contra la codicia, el fraude, la corrupción y el engrandecimiento egoísta es muchas veces débil porque no tiene el respaldo de una voluntad ética. Sin moral, las leyes no pueden subsistir, y ninguna disposición legal se puede llevar a efecto en ausencia de una conciencia moral basada en ciertos principios éticos elementales<sup>682</sup>.

El problema de la crisis ética no es solo un problema de moral individual; incluye también a la moral corporativa que «afecta al conjunto de la economía global de mercado»<sup>683</sup>. Por eso, para este autor, es imprescindible comprender que la crisis actual, mucho más que normas legales, demanda un marco ético transcultural, que puede ser encontrado – en forma de valores mínimos compartidos – en el Pacto Mundial de la ONU. Esa ética global que debe regir los negocios empresariales, se fundamenta, según Küng, «en los principios de humanidad y reciprocidad, y en los valores básicos de no violencia, equidad, veracidad y colaboración»<sup>684</sup>.

La perspectiva de dicho autor ejemplifica la corriente de la *ethics in business*, tal como defiende Richard De George.

Para De George<sup>685</sup>, la historia y la comprensión de lo que es la ética empresarial depende de lo que entendemos por «ética empresarial», pudiendo ese entendimiento presentar distintos sentidos y variantes en diferentes contextos y países, debido a las diferencias socio-políticas y económicas. Para este autor, el término «*business ethics*»

---

<sup>681</sup>Es interesante ver, como ejemplos, los artículos: 1. “Los europeos están convencidos de que la corrupción se generalizó”. Disponible en: <<http://www.elpais.com.uy/mundo/europeos-convencidos-que-corrupcion-se.html>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014]. 2. “La Comisión Europea señala a España como uno de los países con más corrupción”. Disponible en: <<http://www.elmundo.es/espana/2014/02/03/52ef742ce2704e052f8b4578.html>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014]. 3. “La corrupción cuesta 120.000 millones al año a la economía de Europa”. Disponible en: <<http://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2014/02/03/corrupcion-cuesta-120000-millones-ano-economia-europa/00031391437639532824517.htm>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

<sup>682</sup>KÜNG, Hans. La crisis económica global hace necesaria una ética global. El Manifiesto por una ética económica global. En: *Valores y Ética para el siglo XXI*. BBVA, pp. 35-56. Disponible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/libro/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

<sup>683</sup>Ibíd., p. 23.

<sup>684</sup>Ibíd., p. 39.

<sup>685</sup>DE GEORGE, Richard T. *A History of Business Ethics*. Disponible en: <<http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

tuvo su origen en la década de los 70 en los Estados Unidos, se propagó por Europa en la década de los 80 y alcanzó escala internacional en la década de 2000 a raíz del Pacto Mundial de la ONU. Dicho término «*business ethics*», según De George, se puede entender como fruto de la confluencia de tres corrientes que se complementan: la de la ética en los negocios (*ethics in business*), la de la ética empresarial como disciplina académica y la de la ética empresarial aplicada, adoptada por las empresas en sus estructuras y prácticas – como códigos morales, comités de ética y «entrenamientos de capacitación ética» – y también como responsabilidad social empresarial<sup>686</sup>.

La corriente de la ética en los negocios – la más amorfa y ampliamente seguida – deriva directamente del malestar causado por los innumerables escándalos que salpican a las empresas contemporáneas, y ésta representa la creencia generalizada, popularizada e histórica de que es necesario aplicar los principios de la ética y las normas morales a los negocios, del mismo modo como se aplican al resto de la vida<sup>687</sup>. En Estados Unidos esa corriente fue fuertemente influida por los diversos movimientos sociales que convulsionaron la década de los 60, y que envolvía la lucha por los derechos civiles, los movimientos ecologistas y críticas a la guerra de Vietnam, entre otros. Para De George, podemos encontrar históricamente esa creencia diseminada en diversas perspectivas seculares de importantes autores de la filosofía y de la economía, así como en varias perspectivas religiosas.

En las tradiciones seculares, la defensa de la ética en los negocios viene siendo discutida desde la antigüedad, con Aristóteles – que, como vimos en la Unidad II, condenaba la crematística –, hasta la modernidad, con autores como Locke, Smith, Stuart Mill y muchos otros. Sin embargo, fue en Karl Marx, según De George, que la crítica al capitalismo, a su inmoral explotación del trabajo y a su injusta distribución de la riqueza, encontró su mayor expresión<sup>688</sup>.

En todo caso, la corriente religiosa de la ética en los negocios se encuentra en las perspectivas judeo-cristiana, islámica y budista, entre otras importantes orientaciones morales que guían a los empresarios en sus vidas particulares y en la manera como justifican sus negocios.

---

<sup>686</sup>DE GEORGE, Richard T. Historia de la ética empresarial. En: *Valores y Ética para el siglo XXI*. BBVA, p. 361. Disponible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/libro/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

<sup>687</sup>DE GEORGE, *Historia de la ética empresarial*, op. cit., p. 362.

<sup>688</sup>Ibíd., p. 364.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Sin embargo, según De George, fue solamente a partir del desarrollo de la ética empresarial como disciplina académica que el fenómeno popular de la ética en los negocios pudo ser identificado y comprendido. Para este autor, lo que diferenciaba la ética en los negocios – centrada principalmente en los escándalos y abusos cometidos por las empresas capitalistas – de la ética empresarial como disciplina académica y normativa era que esta última buscaba, de manera crítica, examinar la estructura del propio capitalismo y de las empresas con el objetivo de legitimarlas o de criticarlas.

Fue necesario buscar un fundamento teórico para que los anhelos sociales tuvieran como fin más ética y responsabilidad en los negocios como forma de legitimación y fundamentación filosófica, con el fin de que la ética empresarial tuviera inicialmente como referencia teórica la llamada «ética médica»<sup>689</sup>. Para De George,

(...) la ética empresarial como disciplina académica es el estudio sistemático de la moralidad en los negocios, las prácticas empresariales, los valores, las presuposiciones y todo lo que encontramos en la realidad. (...) Lo que diferenciaba a la ética empresarial como disciplina académica a partir de los años setenta de la ética en los negocios era que la disciplina intentaba estudiar sistemáticamente toda la gama de aspectos éticos de los negocios como un conjunto completo<sup>690</sup>.

Se buscaba, entonces, en la ética empresarial como disciplina, fundamentar las propuestas de ética empresarial en teorías o modelos éticos encontrados en los enfoques utilitaristas, kantianos o aristotélicos. La ética empresarial analizó hasta seis niveles de intereses éticos, siendo el primero de ellos el nivel del individuo, que se detenía en el estudio de la personalidad del sujeto ético. El segundo nivel, era el de la empresa, que estudiaba la responsabilidad social corporativa a través del análisis de las políticas de la empresa, de la cultura corporativa y de la responsabilidad de sus distintos accionistas. El tercer nivel, según De George, analizaba los problemas que envuelven las actividades de industrias concretas, tales como las extractoras o las químicas que, según el mismo, englobaban aspectos diferentes del nivel de las empresas. El cuarto nivel, el nacional, conllevaba la discusión con respecto a la legislación, el control por parte del estado de las actividades de la empresa, de la protección de los trabajadores y de los consumidores, entre otros temas. El quinto nivel de análisis se refería a los aspectos éticos implicados en la internacionalización del negocio, de la responsabilidad que la empresa asumía en países

---

<sup>689</sup>Ibíd., p. 368.

<sup>690</sup>Ibíd., p. 369.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

desarrollados y en países no desarrollados. Y por último, el sexto y último nivel era, según este pensador, el nivel mundial que trataba de la responsabilidad ética asumida por la empresa para ayudar a solucionar los problemas que nos afectaban globalmente y que, por eso, solo podrían ser abordados de forma global.

En cualquier caso, a finales de la década de los setenta y comienzos de la década de los ochenta surgen las primeras publicaciones sobre el tema (*Journal of Business Ethics*, en 1982), y comienzan a ser realizados cursos sobre ética empresarial. Es en esa misma época cuando surge un movimiento académico para modificar e incluir asignaturas que abordan el tema de la ética empresarial en los currículos de las escuelas y de los cursos de gestión y también de filosofía<sup>691</sup>.

En lo que se refiere a publicaciones, vale la pena destacar los libros pioneros de Howard R. Bowen, *The Social Responsibilities of the Businessman* (New York: Harper and Row, 1953), de Thomas Donaldson, *The Ethics in International Business* (Oxford University Press, 1989), de Richard T. De George, *Business Ethics* (Nueva York: Macmillan; Londres: Collier, 1982) y de Edward R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Analysis* (Boston: Pittman, 1984).

Continuando con lo expuesto anteriormente, la tercera corriente implicada en términos de ética empresarial se refiere a su versión aplicada de los principios de la ética y de la responsabilidad empresarial a las estructuras y políticas de gestión. De George<sup>692</sup> destaca el importante papel que tuvieron empresas estadounidenses como Johnson & Johnson<sup>693</sup> y General Motors, al adoptar códigos voluntarios de conducta ética.

En este sentido, la aplicación de la ética en los negocios también gana impulso en las legislaciones gubernamentales. En EE.UU, por ejemplo, la primera ley anticorrupción fue aprobada en 1977. En 1991, se publicó la primera versión del *United States Federal Sentencing Guidelines for Corporations*<sup>694</sup>. En 2002, después del escándalo Enron, se promulgó también en EE.UU la llamada ley Sarbanes-Oxley, que pretendía garantizar la implementación de sistemas de auditoría y seguridad, buscando mantener la confiabilidad del negocio, a través de la gestión transparente, para evitar, así, que ocurrieran acciones fraudulentas. En cierto sentido, las nuevas legislaciones obligaron a las empresas a

---

<sup>691</sup>Ibíd., pp. 370-371.

<sup>692</sup>Ibíd., p. 378.

<sup>693</sup>Los valores de Johnson & Johnson pueden ser consultados en su página oficial: <<http://www.jnj.com/caring>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

<sup>694</sup>La versión más reciente publicada en 2013 puede ser encontrada aquí: <[http://www.ussc.gov/Guidelines/2013\\_Guidelines/index.cfm](http://www.ussc.gov/Guidelines/2013_Guidelines/index.cfm)>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

adoptar estrategias gerenciales de control y de aplicación de las exigencias y de los principios deontológicos<sup>695</sup>.

Asimismo, no podemos olvidar que en 1992 se fundó Ethics Officer Association (que, en 2005, se convirtió en Ethics and Compliance Officer Association – ECOA<sup>696</sup>) y que, funcionando como un foro de debates e intercambio de ideas, buscaba ayudar a las empresas a incorporar los principios éticos en sus estructuras organizacionales.

De George también destaca el importante papel de las ONGs, el público en general, los principios de Caux, el Pacto Mundial y la Declaración de los Derechos Humanos de la ONU, que ejercieron fuerza en el sentido de presionar a las empresas a ser «buenos ciudadanos» o a comprometerse con el llamado triple resultado contable (económico, medioambiental y social), procurando, de esta forma, a partir de la adopción de prácticas de responsabilidad social corporativa, evitar dañar su imagen pública y respetar las comunidades en las que están integradas<sup>697</sup>.

Es importante entender que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), para De George, no puede regirse solamente por principios pragmáticos, teniendo en cuenta apenas las exigencias de los grupos de interés locales implicados, dado que la Globalización también demanda reglas éticas que puedan servir de referencia a contextos globales. En ese sentido, las iniciativas del Pacto Mundial, de la OIT, etc., se presentan como principios mínimos que buscan orientar las prácticas empresariales en esos contextos globales.

La preocupación sobre los efectos «globales» de las acciones empresariales es bien interpretada por William Frederick, cuando defiende que necesitamos ir más allá de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC1), de la Responsividad Social Corporativa (RSC2) y de la Rectitud Social Corporativa (RSC3), para comprender correctamente las cuestiones sociales implicadas en la gestión empresarial (*Social Issues in Management – SIM*).<sup>698</sup> Para dicho autor, no debemos entender una empresa como una «urna de cristal», sino como parte integrante de la naturaleza de un «cosmos» que condiciona la propia

---

<sup>695</sup>DE GEORGE, *Historia de la ética empresarial*, op. cit., p. 379.

<sup>696</sup>Para más información, consultar la web: <<http://www.theecoa.org/imis15/ECOAPublic/>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

<sup>697</sup>DE GEORGE, *Historia de la ética empresarial*, op. cit., pp. 381-382.

<sup>698</sup>FREDERICK, William C. Moving to CSR: What to Packfor the Trip. En: *Business & Society*, March 1998 37: 40-59. Disponible en: <<http://williamcfrederick.com/articles%20archive/MovingtoCSR.pdf>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

existencia humana.<sup>699</sup> Por tanto, es fundamental incorporar al tradicional *business knowledge*, el conocimiento de las ciencias naturales y sociales, así como de una visión espiritual (religiosa), para el análisis sistemático de las prácticas empresariales<sup>700</sup>.

De este modo, es cada vez más evidente, que la legitimidad de una empresa dependerá de la forma en la que la misma se relaciona con la sociedad, con el medio ambiente y con los interesados e implicados en sus prácticas. Eso no se da sólo en las esferas económica y política, o dentro de una perspectiva del presente y en el corto plazo, y, menos aún, en una comprensión estrictamente local. Las implicaciones de las prácticas y de los objetivos empresariales necesitan ser comprendidos dentro de una perspectiva global o planetaria, como preconiza Frederick.

Paul Shrivastava, profesor de la Concordia University, también intenta defender una visión más amplia de empresa y de su responsabilidad. Según él,

Modernización, en la búsqueda del crecimiento económico, sin darse cuenta, pero de manera sistemática, provoca riesgos y peligros. Una vez creados, estos riesgos pueden expandir y evolucionar independientemente de las ganancias económicas. El riesgo de proliferación. Los riesgos de la modernización han proliferado a través de la explosión demográfica, la contaminación industrial, la degradación ambiental y la falta de capacidad institucional para la gestión del riesgo. La gente en las comunidades de todo el mundo ha experimentado este tipo de riesgos en forma de influencias negativas visibles en su calidad de vida<sup>701</sup>.

Por eso, para Shrivastava, en la actual sociedad del riesgo, necesitamos salir de la visión antropocéntrica que defiende la primacía y superioridad de la especie humana, y que fue predominante en la gestión tradicional para caminar hacia una perspectiva *ecocéntrica*.

En la gestión ecocéntrica, la naturaleza debe considerarse un *stakeholder* primario y la misión de la empresa se debe regir con miras a largo plazo, con una amplia visión de lo global y de las cuestiones ambientales<sup>702</sup>.

---

<sup>699</sup>Ibíd., p. 45.

<sup>700</sup>Ibíd., p. 44.

<sup>701</sup>SHRIVASTAVA, Paul. Ecocentric Management for a Risk Society. En: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), p. 121. Disponible en: <<http://paulshrivastava.com/Research%20Publications%20Directory%5CECOCENTRICM%20ANAGEMENTF%20OR%20A%20RISK%20SOCIETY.pdf>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014]. (*Modernization, in seeking economic growth, inadvertently but systematically unleashes risks and hazards. Once created, such risks can expand and evolve independently of economic gains. Risk proliferation. Modernization risks have proliferated through population explosion, industrial pollution, environmental degradation, and the lack of institutional capacity for risk management. People in communities all over the world have been experiencing these risks in the form of visible negative influences on their quality of life.*) (La traducción es mía).

<sup>702</sup>Ibíd., pp. 130-131.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Es, por tanto, deber de una empresa como institución social, humana y ecológica, mantener una relación ética con todos los que influyen o son influidos por sus acciones, prácticas y objetivos. Esta es la premisa básica de la perspectiva ética de los *stakeholders*, que se opone, de esta forma, directamente a la visión reduccionista de la perspectiva de los *stockholders*, tal como vimos, defendida por el economista Milton Friedman.

En definitiva, una de las tesis básicas de la teoría de los *stakeholders* es que la empresa necesita repensar la forma en como calcula su actuación, yendo más allá de la visión reduccionista y de los resultados estrictamente financieros<sup>703</sup>. La gestión empresarial ética busca entender la importancia de incluir también, en ese cálculo de la acción empresarial, el capital humano (conocimientos), el capital social (reputación y credibilidad) y el capital ambiental (recursos naturales)<sup>704</sup>. Por eso, es fundamental para la empresa comprender de qué forma sus acciones afectan a todos los que son directa o indirectamente afectados por ellas y como eso, a su vez, impactará en sus resultados y en su reputación.

### 8.2.3 La perspectiva de la gestión ética de los *stakeholders*

Entre los autores que trabajan con el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, basada en la perspectiva teórica de los *stakeholders*, podemos destacar al filósofo estadounidense R. Edward Freeman. En 1983, este autor publica su artículo *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*<sup>705</sup>, y, en 1984, su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, en el que defiende que las empresas necesitan adoptar un modelo de gestión estratégica basado en los *stakeholders*.

---

<sup>703</sup>BALAGUER, María Rosário F.; FERNÁNDEZ, María Ángeles I.; MUÑOZ, María Jesus. *La Responsabilidad Social de la Empresa: relaciones entre la Performance Social, Financiera y Bursátil*. Editorial Generalitat Valenciana, Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciencia, 2007. Disponible en: <[http://www.indi.gva.es/documents/161328120/161338410/Responsabilidad\\_Social\\_Empresa.pdf/44ce3539-6b59-4ad8-be60-5b50f382b4dd](http://www.indi.gva.es/documents/161328120/161338410/Responsabilidad_Social_Empresa.pdf/44ce3539-6b59-4ad8-be60-5b50f382b4dd)>. [Consulta: 15 de marzo de 2014].

<sup>704</sup>BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. *Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*, p. 101.

<sup>705</sup>FREEMAN, R. Edward; RED, David L. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. En: *California Management Review* (pre-1986); Spring 1983; 25, 000003; ABI/INFORM Global. Disponible en: <<http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock&stakeholders.pdf>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En el siglo XIX, *stakeholder* era alguien que realizaba una apuesta, una inversión, esperando que un determinado resultado tuviera lugar para recuperar la inversión realizada.

El término *stakeholder* surgió, por primera vez, en la literatura empresarial, según Freeman, en un informe interno del Stanford Research Institute (SRI) en 1963<sup>706</sup>. De una definición en un principio restringida a «aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir<sup>707</sup>», el término pasó a ser entendido en una perspectiva amplia, según el propio Freeman, como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la empresa, en la medida en que ella busca alcanzar sus objetivos empresariales<sup>708</sup>.

Según Freeman<sup>709</sup>,

Una amplia gama de negocios y agendas sociales cae bajo esta máxima. Sin embargo, lo que la mayoría de estos enfoques comparten es la inclusión de los grupos de interés que tradicionalmente se han omitido en el análisis. De hecho, muchos de estos grupos han sido ignorados, ya que han tenido relación conflictiva con la empresa. Por lo tanto, una gran contribución de la literatura respecto a la responsabilidad social fue extender el alcance del análisis de las partes interesadas e impresionar a la gestión de la importancia de la construcción de relaciones con los grupos omitidos anteriormente. El movimiento activista social ha mostrado los peligros de desarrollar estrategias que ignoran la influencia de los grupos antagonicos.

Por eso, para el mencionado autor, y con el fin de evitar que la reputación de la empresa sea catastróficamente dañada, al ignorar el poder de influencia de los diferentes grupos de interés involucrados en el negocio, no basta solo desarrollar acciones o iniciativas aisladas de responsabilidad social, sino que es necesario desarrollar una «gestión activa», que comprenda tanto el contexto en el cual el negocio se desenvuelve como las diferentes relaciones implicadas, buscando promover, de esta forma, una especie de gestión de los intereses comunes (*shared interests*) y compartidos<sup>710</sup>.

---

<sup>706</sup>FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984, p. 31.

<sup>707</sup>FREEMAN, R. Edward. La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En: *Valores y Ética para el siglo XXI*. BBVA. Disponible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/libro/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>>, p. 390. [Consulta: 16 de enero de 2014].

<sup>708</sup>FREEMAN, *Strategic management*, op. cit., p. 46.

<sup>709</sup>FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. En: *Darden Graduate School of Business Administration*. University of Virginia. Working Paper No. 01-02., p. 9. Disponible en: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511)>. [Consulta: 13 de marzo de 2014]. (A broad range of business and social agendas falls under this banner. However, what most of these approaches share is the inclusion of stakeholder groups that have traditionally been omitted from analysis. Indeed, many of these groups were have been ignored because they were assumed to have adversarial relationship with the firm. Thus, a major contribution of the social responsibility literature was to broaden the scope of stakeholder analysis and to impress on management the importance of building relationships with previously estranged groups. The social activist movement has demonstrated the dangers of developing strategies that ignore the influence of antagonistic groups.) (La traducción es mía).

<sup>710</sup>FREEMAN, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, op. cit., p. 10.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Lo que Freeman propone, sin duda, es que, en el actual contexto turbulento caracterizado por constantes y rápidas transformaciones sociales, la gestión empresarial se base en los *stakeholders* (*stakeholder approach to strategic management*), o sea, que la empresa desarrolle un modelo de gestión y gobierno (*strategic framework*) racional, sistémico y estratégico, a partir del cual los gestores puedan identificar y analizar las necesidades de cada uno de los *stakeholders* implicados en el negocio, comprendiendo los efectos de la empresa sobre ellos y, principalmente, los efectos de ellos sobre la empresa<sup>711</sup>.

Esa comprensión de los impactos de los *stakeholders* en la gestión englobaría tres niveles de análisis: el racional, con la identificación y descripción de los *stakeholders*; el procedimental, que implicaría el análisis de los procesos y prácticas empresariales; y el transaccional, que versaría sobre las transacciones y negociaciones diarias comprendiendo a gestores y *stakeholders*.

En todo caso, Freeman<sup>712</sup> defendió la existencia de algunos principios centrales para la teoría de los *stakeholders*:

- Se debe siempre «tener en cuenta los efectos de sus acciones sobre los demás tanto como los potenciales efectos sobre uno mismo», independientemente de las aspiraciones y de los objetivos finales;

- Es necesario entender los valores, comportamientos y el contexto de cada *stakeholder*;

- Para la conservación del éxito, es importante que la empresa desarrolle una gestión estratégica que tenga en cuenta a sus *stakeholders*;

- Las relaciones con los diferentes *stakeholders* deben convertirse en la unidad de análisis para el diseño organizativo, o sea, la empresa necesita adecuar su estructura, funcionamiento y procesos de negocio en función de sus *stakeholders*;

- Es necesario equilibrar los fines de los *stakeholders* a lo largo del tiempo. Para alcanzar sus objetivos, la empresa necesita satisfacer los múltiples intereses de los diferentes *stakeholders*. Siendo imposible satisfacerlos todos al mismo tiempo, la empresa debe administrar los diferentes intereses en una misma dirección<sup>713</sup>.

---

<sup>711</sup>Ibíd., p. 12.

<sup>712</sup>FREEMAN, *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*, op. cit., pp. 391-392.

<sup>713</sup>FREEMAN, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, op. cit, p. 15.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Freeman argumenta que, según Donaldson y Preston, la teoría de los *stakeholders* podría ser definida a partir de tres puntos de vista o tesis principales: descriptiva/empírica, instrumental y normativa.

Según Donaldson y Preston, la tesis descriptiva describe a la empresa como es ésta: una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen valor intrínseco. En la perspectiva instrumental, la organización establece una gestión estratégica basada en *stakeholders* con la finalidad de alcanzar sus objetivos (lucro, crecimiento y estabilidad). Mientras que, en el punto de vista normativo, los *stakeholders* son considerados como personas o grupos que poseen un interés legítimo e intrínseco, y que, sin duda, dicho interés es necesario tener en consideración<sup>714</sup>. Ahora bien, para la tesis normativa, hace falta que la teoría de los *stakeholders* y el modelo de gestión empresarial se apoye en una perspectiva filosófico-ética, o sea, que la gestión se convierta, según los autores citados anteriormente, en un «*managerial*»: ésta es la perspectiva filosófica del *stakeholder management*.

Por eso, de acuerdo con Donaldson y Preston,

[...] la justificación última de la teoría de los *stakeholders* se puede encontrar en sus bases normativas. La verdad es que la alternativa más importante a la teoría de las partes interesadas (es decir, la teoría de la "gestión que sirve a los accionistas") es moralmente insostenible. La teoría de los derechos de propiedad, que se supone comúnmente para apoyar la visión convencional, de hecho - en su forma moderna y pluralista - es reemplazada por la teoría de los grupos de interés<sup>715</sup>.

La teoría de los *stakeholders*, propuesta por Freeman, se apoya, según él, en los principios kantianos de considerar a las personas siempre como fines en sí mismas, contrastando con las prácticas empresariales tradicionales de llevar sólo los objetivos organizacionales como fines<sup>716</sup>.

Nos parece un poco complicado comprender la teoría de los *stakeholders* más allá de una simple acción estratégica o razón instrumental. Considerar a los *stakeholders* como fines en sí mismos no parece ser, en una lectura kantiana (como propone Freeman), una

---

<sup>714</sup>DONALDSON, Thomas; PRESTON Lee E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. En: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 65-91. Published by: Academy of Management. Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/258887>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

<sup>715</sup>Ibíd., pp. 87-88. ([...] *the ultimate justification for the stakeholder theory is to be found in its normative base. The plain truth is that the most prominent alternative to the stakeholder theory (i.e., the "management serving the shareowners" theory) is morally untenable. The theory of property rights, which is commonly supposed to support the conventional view, in fact-in its modern and pluralistic form-supports the stakeholder theory instead.*) (La traducción es mía).

<sup>716</sup>FREEMAN, A *Stakeholder Approach to Strategic Management*, op. cit., p.18.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

acción como deber, y sí por interés, no pasando de un imperativo hipotético. De esta manera, la empresa necesita considerar a sus *stakeholders* para poder sobrevivir.

Esa interpretación del imperativo hipotético de la teoría de los *stakeholders* se refuerza en los propios términos utilizados por Freeman, tales como *estrategia*, *reputación* y *ventaja competitiva*. En su artículo *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*, Freeman argumenta que la reputación, además de ser la primera condición para la sostenibilidad del propio negocio y de la relación comercial, es una preocupación constante y presente desde siempre en la mente de los empresarios. Pero debemos recordar el ejemplo kantiano del «buen comerciante», que busca dejar claro que el comerciante que actúa por deber no está actuando preocupado con su reputación sino actuando por puro deber.

Una vez más encontramos una afirmación de Freeman que fundamenta nuestras conclusiones:

Existen numerosos estudios que indican que una buena reputación es rentable para los accionistas, lo que se ha convertido en la justificación económica de la gestión de la reputación (...) Numerosos expertos opinan que la reputación es un recurso fundamental de una empresa, que contribuye a atraer inversores, clientes y empleados, y que puede crear una ventaja competitiva<sup>717</sup>.

Y una afirmativa más que presenta una estructura bastante hipotética:

Si una empresa da una imagen de responsabilidad, se gana la confianza de sus *stakeholders*, lo que en última instancia mejorará su negocio.<sup>718</sup>

Dichas afirmaciones no parecen describir una empresa que trata a sus *stakeholders* como fines en sí mismos, sino como medios estratégicos para que esta alcance sus objetivos de manera no muy diferente a lo que propugna el propio pragmatismo de Milton Friedman, ya que lo que es bueno para los *stakeholders* acaba siendo bueno para los accionistas<sup>719</sup>.

Sin embargo, podemos entonces correr el riesgo de interpretar la teoría de los *stakeholders* como una variante de la teoría de los *stockholders*, como discute y rebate

---

<sup>717</sup>FREEMAN, *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*, op. cit., p. 395.

<sup>718</sup>Ibíd., p. 397.

<sup>719</sup>HASNAS, John. The normative theories of business ethics: a guide for the perplexed. En: *Business Ethics Quarterly*, 1998, 8(1), 19-42. Disponible en: <<http://faculty.msb.edu/hasnasj/GTWebSite/BusinessEthicsFinalDraft.pdf>>. [Consulta: 14 de marzo de 2014].

Hasnas en su artículo *The normative theories of business ethics: a guide for the perplexed*.

Según él,

Cuando se ve como una teoría empírica de gestión diseñada para prescribir un método para mejorar el rendimiento de una empresa, la teoría de los *stakeholders* no implica que las empresas tengan cualquier tipo de responsabilidad social. En este sentido, es perfectamente coherente con la teoría normativa de los *stockholders* ya que lo que está siendo declarado es la afirmación empírica de que la mejor manera de mejorar la rentabilidad para los accionistas de su inversión es prestar atención a los intereses legítimos de todas las partes interesadas. La esencia de la teoría de la gestión de los *stakeholders* es que la gestión de las partes interesadas es necesario para los gestores para que cumplan con éxito su obligación fiduciaria con los accionistas<sup>720</sup>.

En resumidas cuentas, la pregunta que nos deberíamos hacer es la siguiente, siempre y cuando nos enfrentemos a una situación en la cual los intereses de los *stakeholders* o de un determinado grupo específico se contraponga o tienda a sobreponerse a los intereses de los accionistas, ¿cómo deberían actuar los gestores? ¿Deberían éstos defender los intereses de los accionistas a toda costa o comprender que no siempre aquello que es bueno para la sociedad y para los demás *stakeholders* es bueno para los accionistas<sup>721</sup>?

Sin lugar a dudas, defender la teoría de los *stakeholders*, sus fundamentos y argumentos, presenta algunas dificultades, como el propio Freeman reconoce<sup>722</sup>.

Para Hasnas, en su artículo *Whither Stakeholder Theory?: A Guide for the Perplexed Revisited*, las implicaciones normativas fundamentales de la teoría de los *stakeholders*, como una teoría de ética empresarial, pueden ser resumidas de la siguiente forma:

Los gerentes de una organización no tienen un deber fiduciario único para cualquier grupo de interesados, sino más bien son obligados a asegurar que se

---

<sup>720</sup>Ibíd., p. 16. (*When viewed as an empirical theory of management designed to prescribe a method for improving a business's performance, the stakeholder theory does not imply that businesses have any social responsibilities. In this sense, it is perfectly consistent with the normative stockholder theory since what is being asserted is the empirical claim that the best way to enhance the stockholders' return on their investment is to pay attention to the legitimate interests of all stakeholders. The essence of the stakeholder theory of management is that stakeholder management is required for managers to successfully meet their fiduciary obligation to the stockholders.*) (La traducción es mía).

<sup>721</sup>En un caso reciente, una de las mayores empresas brasileñas, Petrobras, se vio envuelta en un escándalo político-económico. Al parecer, un conjunto de accionistas y directores defendieron intereses contrarios a los intereses de la propia compañía y de toda la nación. Para más información consultar: <<http://www.economist.com/blogs/americasview/2014/03/dilma-and-petrobras>>. Se puede ver también: <<http://eleconomista.com.mx/industria-global/2014/03/26/petrobras-investiga-compra-refineria-eu>>. [Consulta: 26 de marzo de 2014].

<sup>722</sup>PHILLIPS, Robert; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What Stakeholder Theory Is Not. En: *Business Ethics Quarterly* Vol. 13, No. 4 (Oct., 2003), pp. 479-502. Disponible en: <[http://www.researchgate.net/publication/228238062\\_What\\_Stakeholder\\_Theory\\_is\\_Not/file/9c96051a3bbdad0c7c.pdf](http://www.researchgate.net/publication/228238062_What_Stakeholder_Theory_is_Not/file/9c96051a3bbdad0c7c.pdf)>. [Consulta: 15 de marzo de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

distribuya el valor creado por la organización a todas las partes interesadas y que todos los stakeholders puedan participar en las decisiones gerenciales que determinan cómo la organización trata de crear este valor<sup>723</sup>.

Por esa razón, Freeman procura argumentar que no debemos tener una visión separada de ética y de negocio o de intereses sociales e intereses económicos. Es cierto que una empresa que hace una gestión basada en los *stakeholders* tendrá una buena reputación y no necesitará desarrollar acciones de responsabilidad social ni filantrópicas, visto que su propia gestión ya va a atender las necesidades y las expectativas de los *stakeholders*, al crear valor para ellos y no solo para la propia empresa. La sostenibilidad y supervivencia de la misma dependerán de esa creación de valor para los *stakeholders*, de ese nuevo modelo de gestión cooperativa y de esa nueva forma de hacer capitalismo y de comprender lo que es verdaderamente una empresa.

En cualquier caso, la perspectiva de la defensa de la creación de valor para los *stakeholders* parece aplacar el carácter instrumental y estratégico de la teoría de Freeman. Según el autor,

El primer principio defiende que las empresas funcionan (o no) cuando crean (o destruyen) valor para, al menos, los clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades y los financiadores (accionistas, etc.). (...) Las empresas crean valor real para los clientes y otros grupos de interés. Ahora sabemos que no se crea valor económico únicamente en beneficio de los accionistas<sup>724</sup>.

Por eso, según él, una vez que comprendemos que nuestras acciones tienen impactos en los otros, necesitamos «tener siempre en mente las cuestiones de ética y responsabilidad a la hora de considerar las empresas. Un enfoque únicamente basado en la idea del propio interés puede alejarnos de nuestra propia humanidad»<sup>725</sup>.

El modelo de gestión basado en la creación de valor para los *stakeholders*, que Freeman defiende como la esencia de un nuevo modelo de capitalismo – que ya no es como un sistema de competición destructiva, sino como un sistema cooperativo – se

---

<sup>723</sup>HASNAS, John. Whither stakeholder theory? A guide for the perplexed revisited. En: *Journal of business ethics*, v. 112, n. 1, p. 47-57, 2013. Disponible en: <<http://faculty.msb.edu/hasnasj/GTWebSite/WhitherBEQSubmission.pdf>>. [Consulta: 15 de marzo de 2014]. (*Managers of an organization do not have an exclusive fiduciary duty to any one stakeholder group, but rather, are obligated to ensure that the value created by the organization is distributed among all normative stakeholders and that all normative stakeholders have input into the managerial decisions that determine how the organization attempts to create that value.*) (La traducción es mía).

<sup>724</sup>FREEMAN, *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*, op. cit., p. 399.

<sup>725</sup>Ibíd., p. 400.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

muestra como un modelo de gestión eficaz para el actual ambiente plural, marcado por el tráfico ininterrumpido de información en redes sociales y en internet. En este escenario, la reputación de la empresa está en juego, ya que ella no puede controlar más el flujo de información al respecto<sup>726</sup>.

Freeman entiende que el ambiente económico y principalmente social del capitalismo está cambiando. En ese nuevo contexto, las empresas y la nueva gestión basada en la creación de valor para los *stakeholders* tendrán que afrontar cinco grandes retos. El primer desafío es repensar la cuestión que abarca el «rendimiento total de una empresa» y su significado. Es necesario, según el autor, salir de una perspectiva restringida al valor de las acciones para una perspectiva que incluya el rendimiento social o el «triple balance» (económico, social y ambiental). El segundo, está en conseguir que los intereses de los *stakeholders* sigan en una misma dirección para promover una intersección de esos mismos intereses. El tercer reto abarca la necesidad de comprender los impactos e influencias de la cada vez más creciente red de *stakeholders* de la empresa, que no pueden ser considerados tan solo los directos<sup>727</sup>, sino también las «ONGs, los gobiernos y otras terceras partes que pueden influir en esos grupos de interés principales»<sup>728</sup>. El cuarto reto nos habla sobre el cambio de la enseñanza de la gestión, del *business*, de las escuelas empresariales. Tal hecho implicará, necesariamente, según Freeman, un cambio en la propia concepción y conceptualización que tradicionalmente se enseña en las escuelas de gestión de lo que es el capitalismo, debiéndolo presentar ahora, como un sistema de cooperación social. Como destaca dicho autor,

En el ámbito financiero, debemos volver a percibir los mercados como los fenómenos socialmente integrados que siempre han sido. En los estudios de organización debemos desterrar la idea de “recursos humanos” o “capital humano”, y sustituirlas por la idea más simple de “seres humanos”. Si nos centramos en las relaciones con los stakeholders y empleamos conceptos morales sólidos que sirvan para aumentar los conceptos tradicionales, podemos y debemos construir una mejor teoría empresarial que enseñar a la próxima generación<sup>729</sup>.

El último desafío es transformar la propia narrativa que engloba a la noción de empresa, a fin de fomentar la integración de la misma en la sociedad. Esto implica un

---

<sup>726</sup>Ibíd., pp. 401 - 403.

<sup>727</sup>Son considerados como *stakeholders* directos: propietarios, directivos, trabajadores, proveedores, clientes. Son considerados como *stakeholders* indirectos: Administración pública, competidores, defensores de los clientes, ecologistas, comunidad local, sociedad en general, medios de comunicación, medio ambiente.

<sup>728</sup>FREEMAN, *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*, op. cit., 407.

<sup>729</sup>Ibíd., p. pp. 407-408.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

cambio en la visión sobre los beneficios buscados (no sólo los financieros), una modificación de la tradicional perspectiva defendida en la economía de los seres humanos como *homo-economicus* y una profunda transformación en las relaciones de beneficios y cooperación. Así, necesitamos entender y ver a las empresas, según el autor, como «instituciones sociales complejas repletas de seres humanos moralmente complejos que generan valor y negocian unos con otros»<sup>730</sup>.

### 8.2.4 La perspectiva de los tres dominios de la Responsabilidad Social Corporativa de Carroll y Schwartz

Otro autor importante es el profesor emérito de la University of Georgia, Archie Carroll. En 1979 publicó su artículo *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* y se convirtió en uno de los principales modelos para los programas y las demás teorías sobre gestión de la responsabilidad social<sup>731</sup>.

Según Carroll, las reflexiones en torno a la responsabilidad social en los negocios ya existen hace décadas, aunque de manera confusa y ambigua. A partir de la década de los sesenta, el concepto de responsabilidad social comienza a aparecer como una dimensión nueva, un papel adicional en las funciones u objetivos de una organización. En esta concepción de responsabilidad social corporativa, las obligaciones morales se sumarían a las obligaciones legales y económicas y se convertirán en una característica importante de la actuación organizacional<sup>732</sup>.

Sin embargo, este autor defiende que la responsabilidad social de una empresa engloba responsabilidades simultáneas, que no son simplemente complementarias, adicionales ni, mucho menos, excluyentes, sino que toda acción empresarial implica necesariamente responsabilidades legales, económicas, éticas o discrecionales, de manera simultánea, y categorizar una acción en alguna de esas responsabilidades nos ayudaría a identificar qué tipo de responsabilidad está siendo la más afectada en cada momento<sup>733</sup>.

---

<sup>730</sup>Ibíd., p. 408.

<sup>731</sup>BARBIERI; SIMANTOB, *Organizações Inovadoras Sustentáveis*, op. cit., p.53.

<sup>732</sup>CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. En: *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986), Oct. 1979. Disponible en: <<http://www.kantakji.com/media/3460/z119.pdf>>. [Consulta: 20 de marzo de 2014].

<sup>733</sup>CARROLL, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, op. cit., p. 500.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Dicho teórico propone la creación de un modelo para la gestión o evaluación de la acción social de una organización que implique la descripción de las categorías de responsabilidades involucradas en los negocios empresariales, la evaluación de las cuestiones sociales implicadas y la forma en cómo los gestores actúan y responden (filosófica y estratégicamente) ante las responsabilidades y cuestiones sociales en cuestión (*social responsiveness*).

Según Carroll, el primer aspecto del modelo consiste en comprender las diversas responsabilidades sociales implicadas en los negocios empresariales (*business*). El autor, en un principio, identificó cuatro responsabilidades que son descritas a continuación.

En primer lugar, las responsabilidades económicas son – debido a la naturaleza económica intrínseca de una empresa – las primeras y las más importantes en los negocios. Las empresas tienen la responsabilidad de producir bienes y servicios que atiendan a las necesidades de la sociedad y de obtener lucro con los mismos. En segundo lugar, las responsabilidades legales que versan sobre el cumplimiento de los acuerdos y contratos legales que envuelven a las actividades de la empresa. La sociedad tiene la expectativa de que la empresa cumpla su misión de acuerdo con los procedimientos legales y normativos.

A continuación, las responsabilidades éticas son aquellas que abarcan comportamientos y acciones que la sociedad espera, aunque las empresas no se vean obligadas, ya que las responsabilidades económicas y legales no los demandan. Según Carroll, las empresas y los gestores encuentran bastantes dificultades a la hora de conceptualizar las mismas y lidiar con dichas responsabilidades.

Por último, las responsabilidades discrecionales implicarían aquellas acciones voluntarias que no están predefinidas por la sociedad, pero que responden a las expectativas creadas por esas acciones como acciones filantrópicas que mejoran la sociedad como un todo. No realizar estas acciones no es considerado inmoral, aunque llevarlas a cabo es, de cierta forma, atender las expectativas de la sociedad con relación a lo que una empresa debe hacer.

En todo caso, la evaluación de la actuación organizacional implica una segunda dimensión de análisis que consiste en la identificación de cuestiones sociales (*social issues*) específicas que están implícitas en el negocio, o sea, implicadas en las acciones de la empresa y que van a impactar directamente en las responsabilidades sociales descritas anteriormente. Por eso, cada tipo de negocio está imbricado en cuestiones sociales específicas y diferentes y, en ese aspecto, deberá hacer hincapié (pero no

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

exclusivamente) en una categoría de responsabilidad. A esa capacidad de la empresa para responder a las presiones y a las demandas sociales se le da el nombre de *responsividad* (*corporate social responsiveness* – CRS).

La *responsividad social* se puede describir en un continuo que va desde la no respuesta (no hacer nada), hasta la respuesta proactiva (hacer demasiado). El autor nos ofrece el siguiente cuadro resumen a fin de comprender las varias formas de responsividad descritas por los diferentes teóricos.

Wilson (1974)	Reacción		Defensa		Acomodación		Proacción	
Terry (1975)	Luchar hasta el final		Hacer sólo lo que se requiere		Ser progresista		Liderar la industria	
Davis & Blomstrom (1975)	Abstinencia	Enfoque de las relaciones públicas	Enfoque del legal		Negociación		Solucionar problemas	
Hacer nada	←-----→						Hacer mucho	

Figura 2 - Cuadro resumen de las teorías de la responsividad social. Fuente: Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, op. cit., p. 502.

Carroll aclara que en la responsividad corporativa subraya más un aspecto estratégico de la empresa para administrar o controlar la dimensión social implicada en sus actividades que un aspecto ético o moral específicamente. Según Taiane Campos y Suzana Rodrigues, la actuación social demuestra la capacidad estratégica de la empresa de asignar y utilizar sus recursos para alcanzar sus objetivos planeados<sup>734</sup>. De esta forma, no podemos dejar de notar que los diferentes autores<sup>735</sup> que abordan el concepto de responsividad tratan las demandas sociales como recursos estratégicos para el alcance de los fines de la organización.

---

<sup>734</sup>CAMPOS, Taiane L. C.; RODRIGUES, Suzana B. Performance social corporativa e performance econômica: algumas contribuições para o debate. En: *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 27-43, dez. 2002/jul. 2003. Disponible en: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/100/93>. [Consulta: 25 de marzo de 2014].

<sup>735</sup>Como, por ejemplo: WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. En: *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (Oct., 1991), pp. 691-718. Academy of Management. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/258977>. [Consulta: 25 de marzo de 2014].



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

Una vez más, los modelos propuestos de ética empresarial chocan con los ideales de una acción desinteresada (buena voluntad y proyecto de vida buena) y revelan su carácter de imperativo hipotético centrado sólo en los resultados corporativos.

Sin embargo, según Carroll, el modelo de actuación social corporativa es una propuesta válida que puede ayudar a los gestores a entender que las cuestiones sociales no están separadas de la actuación económica, pero que, en cambio, la afectan directamente<sup>736</sup>. Según él, el modelo requiere tres aspectos complementarios: 1) que las responsabilidades sociales de la organización sean analizadas; 2) que las demandas sociales sean detectadas y 3) que un modelo de respuesta sea escogido.

Las dimensiones de responsabilidad social de la empresa (CRS) evolucionaron inicialmente en la teoría de Carroll hacia una perspectiva piramidal y posteriormente hacia una perspectiva más sistémica. En su artículo de 1991, que trata de la relación entre la responsabilidad social corporativa y los *stakeholders*, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Archie Carroll defiende que una empresa con una gestión moral trataría a sus diferentes *stakeholders* – consumidores, empleados, comunidad y *shareholders* – como colaboradores con intereses y demandas legítimas que necesitan ser atendidas.

Según dicho autor, la pirámide de responsabilidad social corporativa retrata los cuatro componentes de la RSE, teniendo como base el desempeño económico. La empresa también necesita obedecer la ley, ya que, para este autor, ésta es una codificación social de los comportamientos considerados aceptables o inaceptables.

En todo caso, el nivel ético manifiesta la obligación de hacer lo que es correcto, justo y honesto, intentando evitar o minimizar los daños a las partes interesadas (empleados, consumidores, medio ambiente y otros). El último nivel de la pirámide expresa la expectativa de que el negocio sea un buen ciudadano corporativo. Para Carroll, la responsabilidad filantrópica de la empresa debe procurar contribuir financieramente, y con los recursos humanos disponibles, al desarrollo de la comunidad y a mejorar la calidad de vida<sup>737</sup>.

---

<sup>736</sup>CARROLL, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, op. cit., p. 503.

<sup>737</sup>CARROLL, Archie. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. En: *Business Horizons*, July-August 1991. Disponible en: <<http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

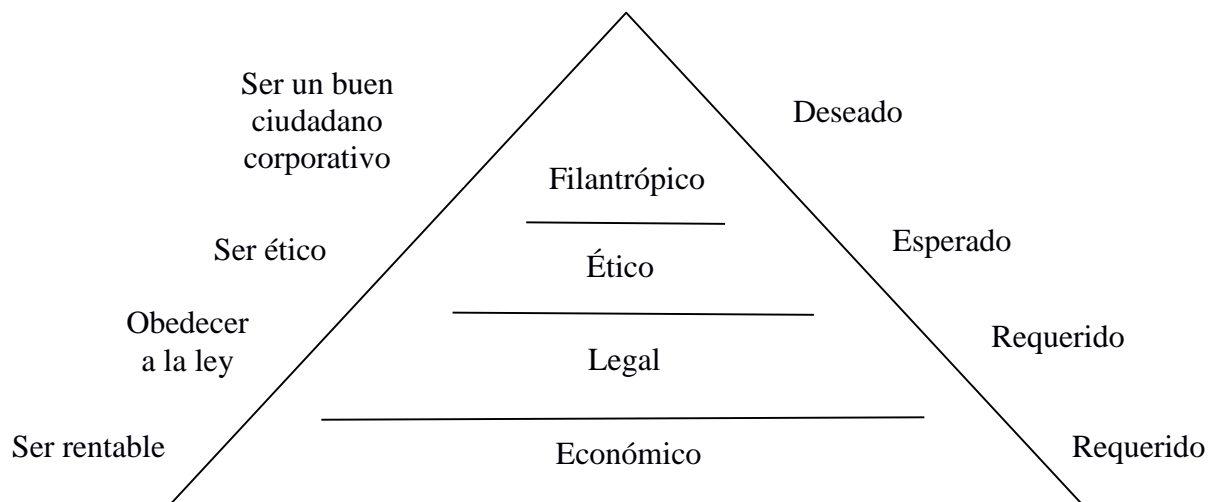


Figura 3 - La pirámide de Carroll de las dimensiones de la RSE. Fuente: adaptado de CARROLL, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, op. cit.

Continuando con nuestra exposición y en lo que se refiere a nuestra propuesta sobre discutir un modelo ético de gestión centrada en las personas y sostenible, Carroll describe, en su citado artículo, cómo sería la relación que se pueda considerar moral entre una organización y sus empleados. Él nos ofrece la siguiente tabla ilustrativa de una gestión moral, amoral e inmoral.

Tipo de gestión	Orientación con relación a los empleados
Gestión inmoral	Los empleados son vistos como factores de producción para ser usados, explotados y manipulados, en beneficio del empresario individual o de la empresa. Ninguna preocupación es mostrada respecto a las necesidades, los derechos o las expectativas de los trabajadores. Visión a corto plazo. Gestión coercitiva, controladora y alienante.
Gestión amoral	Los empleados son tratados conforme a las exigencias que establece la ley. La organización intenta motivar centrándose en el aumento de la productividad, en vez de satisfacer las necesidades crecientes de madurez de los empleados. Trabajadores aún vistos como factores de producción, pero remunerados adecuadamente. La organización tiene interés en tratar a los empleados con el mínimo respeto. Gestión centrada en la estructura

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

	organizacional, en el pago de incentivos y recompensas relacionados a la productividad a corto y medio plazo.
Gestión moral	Los empleados son considerados recursos humanos que deben ser tratados con dignidad y respeto. El objetivo es usar un estilo de liderazgo más consultivo y participativo que resultará de la mutua confianza. El compromiso es un tema esencial. Los derechos de los trabajadores, con el debido proceso legal, a la privacidad, a la libertad de expresión y a la seguridad son máximamente considerados en todas las decisiones. La Gestión procura relaciones justas con los trabajadores.

Tabla 2 - Tipo de gestión y orientación con relación a los empleados. Fuente: adaptado de CARROLL, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, op. cit.

Sin duda, como se constata en Carroll, por el hecho de que el universo de los negocios esté repleto de ejemplos inmorales y amorales es difícil encontrar una gestión moral. No obstante, es necesario, según este autor, que realicemos el proyecto de una sociedad buena y que ese mismo sea una verdadera aspiración de la gestión empresarial<sup>738</sup>.

Algunos años después, Carroll y su colaborador Mark Schwartz evalúan de nuevo la perspectiva piramidal de su modelo de CRS, propuesto en 1991. Los autores detectaron tres puntos principales de controversia en base a las críticas y dudas. Debido a ese hecho, decidieron hacer algunas transformaciones: el primer cambio propuesto tuvo que ver con la presentación del modelo de la pirámide, que sugeriría una especie de jerarquía entre las dimensiones, llevando, por ejemplo, a interpretaciones erróneas como que el dominio de la filantropía sería lo más importante de la organización. Otro problema de la pirámide es no permitir la comprensión de que, en realidad, los varios dominios de la CSR están imbricados y se influyen mutuamente<sup>739</sup>.

Otra modificación que se propuso fue la retirada de la categoría de la filantropía. El propio Carroll llegó a la conclusión de que esa dimensión de la CSR, por ser voluntaria y no ser considerada por muchos críticos como una responsabilidad de la empresa, era confusa y difícil de ser separada de la categoría de la ética, por ejemplo. Por eso, en el

<sup>738</sup>CARROLL, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, op. cit.

<sup>739</sup>SCHWARTZ, Mark; CARROLL, Archie. Corporate social responsibility: A Three-Domain Approach. En: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4 (Oct., 2003), pp. 503-530. Disponible en: <[http://www.puplib.com/homework\\_data/pb101506-4.pdf](http://www.puplib.com/homework_data/pb101506-4.pdf)>. [Consulta: 20 de marzo de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

nuevo modelo propuesto por los autores, la dimensión de la filantropía acabó siendo incorporada a las responsabilidades éticas o económicas.

Por último, dichos teóricos intentaron redefinir los tres dominios restantes de la CSR en forma de círculos matemáticos usando el *Venn diagram*, procurando aclarar los criterios de clasificación en las actividades de la organización en las referidas responsabilidades.

Se puede ver un ejemplo de representación de este nuevo diagrama, a seguir:

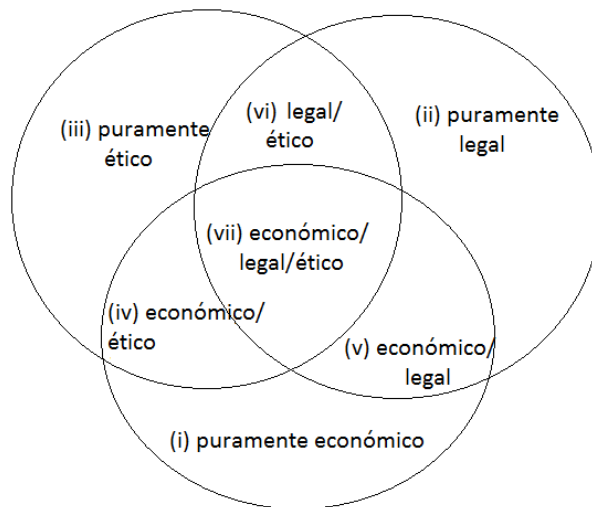


Figura 4 - Modelo de Carroll y Schwartz de los tres dominios de la CSR. Fuente: adaptado de SCHWARTZ; CARROLL, *Corporate social responsibility: A Three-Domain Approach*, op. cit., p. 509.

Según Carroll y Schwartz, en el dominio económico estarían implicadas todas aquellas actividades que tendrían un impacto económico positivo directo o indirecto en la organización. Este impacto puede estar relacionado tanto con la maximización del beneficio como con la maximización del valor de las acciones<sup>740</sup>.

A la categoría del modelo de RSC denominada legal, le correspondería la capacidad de la empresa para responder a las expectativas sobre el cumplimiento de las obligaciones legales a todos los niveles jurídicos. Esa categoría implicaría tres dimensiones: el cumplimiento del deber (*compliance*), la prevención de litigios civiles y, finalmente, la anticipación de la ley. Como los autores argumentan, muchas veces no basta con que la empresa cumpla el deber, aquello que ya está expreso en la ley, sea pasivamente o de forma oportunista, sino que las empresas necesitan anticiparse a las posibles consecuencias indeseadas debido a una conducta que podría ser considerada

<sup>740</sup>SCHWARTZ; CARROLL, *Corporate social responsibility*, op. cit., p. 508.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

negligente y, muchas veces, comprometida voluntariamente en la modificación de la propia legislación.

En todo caso, la última categoría del modelo es la dimensión ética, y se refiere a aquellas conductas empresariales esperadas por el público en general, local o global. Los autores subdividen esa categoría en tres perspectivas éticas: la convencional, la consecuencialista y la deontológica.

La perspectiva de la ética convencional se apoya en la perspectiva del relativismo ético y comprende todas las normas y valores aceptados, acordados por la organización, por los códigos de conducta profesional o por la sociedad (*stakeholders*) como necesarios para el funcionamiento del negocio. Esos valores y normas sirven de referencia para evaluar la conducta de la empresa como ética o no<sup>741</sup>.

La perspectiva consecuencialista (también denominada teleológica) defiende que la acción se debe evaluar como ética o no a partir de sus consecuencias. En la perspectiva *utilitarista*, para los autores, «una acción se considera ética cuando promueve el bien de la sociedad, o más específicamente, cuando la acción está destinada a producir el mayor beneficio neto (o precio neto más bajo) a la sociedad cuando se compara con todas las otras alternativas»<sup>742</sup>.

Sin embargo, en la perspectiva deontológica, a diferencia de la óptica consecuencialista, son consideradas éticas aquellas acciones que reflejan un deber o una obligación y que hacen referencia a los deberes morales o a la justicia.

En cualquier caso, para Carroll y Schwartz, la mayor contribución del modelo de los tres dominios es la posibilidad de comprender las diferentes interrelaciones, utilizando el diagrama de Venn, que pueden tener las tres categorías de la RSC. Así, la conducta de una empresa puede destinarse sólo al dominio puramente económico (o que correspondería al conjunto **i**), y fallar en el cumplimiento de las normas legales o ser considerada inmoral.

El modelo posibilita entonces la visualización de diversas alternativas de acción, resumidas en el cuadro a continuación:

---

<sup>741</sup>Ibíd., p. 512.

<sup>742</sup>Idem.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

Conjunto	Acción
i	Puramente económica
ii	Puramente legal
iii	Puramente ética
iv	Económica/ética
v	Económica/legal
vi	Legal/ética
vii	Económica/legal/ética

Tabla 3 - Modelo de Carroll y Schwartz de los tres dominios de la CSR. Fuente: adaptado de SCHWARTZ; CARROLL, *Corporate social responsibility: A Three-Domain Approach*, op. cit.

Las acciones realmente consideradas responsables se encuadrarían en el conjunto vii, atenderían simultáneamente a las motivaciones y exigencias económicas, legales y éticas, o sea, rentabilidad económica, pero sólo si estuviera de acuerdo con la ley y con la ética<sup>743</sup>.

Podemos comprender tanto el modelo de Freeman, de la gestión de los *stakeholders*, como el de Schwartz y Carroll, de los *tres dominios de la responsabilidad social corporativa*, como modelos que procuran dirigir las políticas de gestión de la organización en dirección a estrategias más éticas. Son *estrategias* porque los objetivos continúan siendo los objetivos del *management* – la búsqueda por la supervivencia del negocio y el incremento de la capacidad competitiva de la empresa. Se trata, de hecho, del intento de adaptar las empresas al nuevo contexto, que implica una mayor consciencia de la sociedad en función de la responsabilidad y del papel de las empresas capitalistas.

Ahora bien, nos podemos plantear las siguientes cuestiones: ¿Qué cambios efectivos, en los tradicionales modelos gerenciales, acarrearán las demandas éticas? ¿Qué transformaciones pueden ser percibidas internamente en las empresas? La ética se acaba transformando en una tarea u obligación más que debe ser cumplida por el empleado.

Los ideales de ética y responsabilidad pueden, inclusive, alimentar la burocracia organizacional. Modelos de gestión de la calidad, como, por ejemplo, la ISO 26000,

---

<sup>743</sup>SCHWARTZ; CARROLL, *Corporate social responsibility*, op. cit., p. 518.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

buscan ofrecer un control gerencial de las responsabilidades sociales de la empresa y de las expectativas de los *stakeholders*.

No es que la ética no se pueda gestionar: esta no es la controversia, ni el objetivo de nuestra crítica, sino que el problema lo encontramos cuando dicha ética se convierte en una estrategia más o en una mera obligación de la gestión; puesto que, cuando nos deparamos en tal hecho, entendemos que no se da la buena voluntad kantiana, ni mucho menos la virtud, así como tampoco la excelencia aristotélica.

Por consiguiente, ¿no sería necesario que la ética empresarial, aún siendo una ética aplicada a la realidad de los negocios, se fundamentase en principios éticos filosóficos también?

En la próxima Unidad (V), defenderemos que la ética empresarial no se debe apoyar sólo en estrategias gerenciales instrumentales, sino en un proyecto efectivo de vida buena. Pero, para eso, es imprescindible un replanteamiento del modelo de gestión de las personas. Del mismo modo, creemos que es necesario implantar una gestión humanista en la realización de un proyecto de empresa ética.

### **9. CRÍTICA Y LÍMITES DE LAS TEORÍAS DE LA ÉTICA EMPRESARIAL: HACIA UN *MANAGEMENT* HUMANISTA COMO FUNDAMENTO DE LA ÉTICA DE LA EMPRESA**

No es saludable estar bien adaptado a una  
sociedad profundamente enferma.  
(JIDDU KRISHNAMURTI)

Como argumentamos al inicio de este capítulo, en la realidad diaria de una empresa son las personas que componen la organización las que pondrán en práctica (sabiduría práctica) y realizarán los ideales éticos deseados o expresados en las directrices gerenciales o en la filosofía de la empresa<sup>744</sup>.

Como psicólogo organizacional y gestor de personal, tuve la oportunidad de participar de innumerables reuniones gerenciales para definir planes y estrategias de gestión. En todas esas reuniones, lo que más se escuchaba entre los gestores era que

---

<sup>744</sup>La *filosofía de la empresa* se compone por su *misión, visión y valores* y expresa los ideales que deben guiar el comportamiento de sus miembros, además de los objetivos que ésta quiere alcanzar.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

determinadas acciones no serían implantadas porque los empleados no las iban a llevar a cabo, y lo que es peor, en ocasiones ni siquiera las comprenderían.

En una organización pública participé en la elaboración del plan director de la empresa. Pasamos prácticamente un año entero realizando la llamada «planificación estratégica» junto a una de las más reputadas escuelas de gestión de Brasil. Pero a la hora de la implantación de lo que había sido planeado, casi nada fue realmente implantado. No porque lo que había sido tan arduamente planeado no fuera bueno o viable, sino porque muchas personas que componían la organización simplemente no querían salir de su «zona de comodidad» o simplemente no habían sido estimuladas para el cambio.

Lo que nos parece es que estamos siendo testigos de un hecho novedoso, y es que en las empresas contemporáneas el trabajador, además de tener que cumplir todas sus obligaciones, necesita ser ético. ¿Pero podemos obligar a alguien a ser ético? ¿Eso es compatible con el concepto de ética?

Tal vez por eso, la ética empresarial sea un campo de la filosofía tan cuestionado y visto con tanta desconfianza<sup>745</sup>. ¿Una empresa puede realmente ser ética? A partir de las reflexiones propuestas a lo largo de nuestro trabajo, no dudaríamos en responder que una empresa solo es ética si las personas que la componen son, en efecto, éticas. Solo personas éticas pueden institucionalizar principios éticos en una cultura empresarial. Solo las personas éticas pueden desarrollar un *ethos* organizacional ético.

Imaginemos al propietario o presidente de una empresa que, institucionalmente defiende principios éticos, pero que en la práctica evade impuestos. Y, ¿cómo puede ser ética una empresa cuyos accionistas realizan innumerables acciones filantrópicas pero defienden, al mismo tiempo, la venta de productos que perjudica la salud de los consumidores<sup>746</sup>? Entonces, ¿por qué es fundamental que las personas sean éticas para que sus empresas puedan también serlo? Porque son las acciones las que revelan las verdaderas intenciones y no las palabras. Como nos aclara Pérez Riestra,

La alta gerencia, debido a su posición privilegiada, puede proveer a través de su buen ejemplo y de las políticas adecuadas, un modelo altamente visible que lleve a los miembros de la organización a comportarse moralmente y a desarrollar sensibilidad ética en su trabajo. De modo similar, puede causar el

---

<sup>745</sup>MEIRA, Fabio B. A ética empresarial em movimento: as (de) limitações do campo. En: *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 11, n. 1, pp. 119-138, jan./jun. 2010. Disponible en: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/716/927>>. [Consulta: 11 de junio de 2011].

<sup>746</sup>Esto nos lleva a cuestionar si empresas como Coca-Cola o McDonald's, que aún con toda su política filantrópica o directrices éticas pueden realmente ser consideradas éticas. Tal vez podamos aquí aplicar el principio de no maleficencia de la bioética de Beauchamp y Childress: *primum non nocere*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

efecto contrario si el modelo es equivocado. Por eso, se requiere de una conducta a través de la cual se transmita la ética vía testimonio, pues no se puede exigir a otros lo que no se está dispuesto a hacer. Una popular frase expresa, dice más lo que se hace, que lo que se dice. En otras palabras, el testimonio a través de un buen modelo es insustituible si se desea promover un clima organizacional ético<sup>747</sup>.

Recordemos que, para Aristóteles, la ética es un hábito, el testimonio de toda una vida y no algo que realizamos esporádicamente.

Por eso la *petite éthique* de Ricoeur nos ayuda a comprender el aspecto dialógico de construcción del *ethos* organizacional. Personas éticas (accionistas, propietarios, gestores y empleados) construyen una empresa ética, o sea, pueden institucionalizar – por medio de procesos, misión, proyectos, directrices de gestión y cultura – principios éticos que, a su vez, forjarán y propiciarán un clima moral positivo y una cultura ética en la organización<sup>748</sup>. Estos principios éticos inspirarán el comportamiento ético de las personas a la hora de ejecutar sus acciones y actividades profesionales. Sin embargo, es importante entender que ese diálogo entre personas y organización sólo tiene lugar en empresas con un modelo de gestión humanizado y participativo<sup>749</sup>.

Según Silvia Agulló,

El *ethos* corporativo mejora la calidad de vida de los empleados cuando asegura un buen clima laboral y, a su vez, favorece la eficacia en los resultados. Y el buen clima laboral facilita que el empleado participe en la forja del *ethos* corporativo. Los empleados se sentirán partícipes del proyecto y se implicarán para garantizar la eficacia y la eficiencia en los resultados, no sólo económicos, sino los que contribuyen al logro de la misión de la empresa<sup>750</sup>.

Ahora bien, ¿cuál sería la principal característica de esa gestión, de ese sistema macro-organizacional – cultura, clima y políticas de gestión – humanizado? Sería ciertamente la promoción de la libertad humana. Además, dicha libertad es fundamental para el ejercicio de la ética. El cambio con relación al modelo de gestión tradicional basado en el control y en la autoridad sería entonces profundo, pues pasaríamos de una concepción de los empleados como recursos utilizados para el alcance de los objetivos organizacionales a una concepción de las personas como fines en sí mismas. Eso es, sin duda, profundamente filosófico, ¿pero sería en la realidad empresarial realmente posible?

---

<sup>747</sup>PÉREZ RIESTRA, Rosa Nilda. *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la Ética de la Empresa*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 2009. Disponible en: <<http://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>>. [Consulta: 16 de febrero de 2014].

<sup>748</sup>PÉREZ RIESTRA, *El comportamiento moral en las organizaciones*, op. cit., pp. 194-196.

<sup>749</sup>KTOUF, *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*, op. cit.

<sup>750</sup>AGULLÓ, op. cit., pp. 168-169.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Como fue discutido en la Unidad II, los modelos tradicionales de gestión de personal deshumanizaron el trabajo y al trabajador. La mecanización, la fragmentación y la simplificación de la tarea convirtieron el trabajo en aburrido, repetitivo y enfermizo. Y no sólo eso; los modelos de gestión de los recursos humanos apartaron a las personas de la participación en las decisiones sobre las políticas orientadoras de las empresas, lo que perjudicó la participación y el vínculo entre las personas y las empresas.

En la era industrial, eso no parecía ser un gran problema. Pero en el contexto actual, en la llamada era de la información, sin ese compromiso en torno a un proyecto ético<sup>751</sup> y esa unidad entre los objetivos de las personas y los de la empresa, prácticamente se impediría que la empresa tenga un buen rendimiento que alcance su eficacia<sup>752</sup>. Porque diferentes investigaciones comprueban que el rendimiento de una empresa está en función del compromiso de sus colaboradores internos con los objetivos organizacionales<sup>753</sup>.

Por eso, las empresas buscan crear proyectos más humanos y éticos. Ciertamente necesitan de celo y están obligadas a hacerlo para poder sobrevivir en el contexto actual. Si no humanizan la gestión, las empresas no conseguirán atraer a los mejores talentos; sin las mejores competencias, no conseguirán ser competitivas, y, en consecuencia, no fidelizarán a sus clientes<sup>754</sup>. La imposición para que una empresa sea ética no es solo un imperativo moral, sino que es también un imperativo comercial, económico y competitivo. La ética es, entonces, en el contexto empresarial contemporáneo, más que

---

<sup>751</sup>PINEDO, Victor. *Tsunami: construyendo organizações capazes de prosperar em maremotos*.

<sup>752</sup>PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. *Fundamentos de la dirección de empresas*.

<sup>753</sup>Entre las investigaciones consultadas, podemos destacar los trabajos de: 1. BASTOS, Antonio Virgílio B. Comprometimento com o trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. En: TAMAYO, Álvaro; BORGES ANDRADE, Jairo E; CODO, Wanderley. *Trabalho, organizações e cultura.*; 2. CARMELI, Abraham; FREUND, Anat. Multiple work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. En: *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 6(4), 289-309, 2004. Disponible en: <<http://pracademics.com/attachments/article/159/Ar%20ArmeliFreund.pdf>>. [Consulta: 2 de abril de 2014].; 3. COSTA Fabíola M.; BASTOS, Antonio Virgílio B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. En: *Rev. Psi: Org e Trab R. Eletr. Psico.*, ISSN 1984-6657, Brasília, Brasil. Disponible en: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6654/6132>>. [Consulta: 2 de abril de 2014].; 4. BORGES, Renata Simões G.; MARQUES, Antonio Luiz; ADORNO, Ronara Dias. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento e satisfação no trabalho. En: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração. Brasília/DF, 2005. *Anais XXIX ENANPAD*. Rio de Janeiro, RJ. 2005. Disponible en: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-1602.pdf>>. [Consulta: 2 de abril de 2014].; 5. MEDEIROS, Carlos Alberto Freire (et al.). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2003. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552003000400010>>. [Consulta: 2 de abril de 2014].

<sup>754</sup>ECOTO, François. Pour une GRH plus humaine et plus performante. En: *Humanisme et Entreprise*, 2010/3, n° 298, p. 73-84. Disponible en: <<http://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-3-page-73.htm>>. [Consulta: 23 de agosto de 2013].

un simple *diferencial competitivo*: es un requisito para la existencia, la autorización, el éxito y el funcionamiento de cualquier negocio.

En todo caso, podemos, en base a la literatura disponible y a las reflexiones hechas hasta aquí, describir algunas características de un sistema macro-organizacional orientado a la *sostenibilidad humana*:

a) Antes de todo, una gestión humanizada debe presentar una comprensión compleja del individuo en su integridad como sujeto – un ser de deseo, de palabra, reflexivo, activo y singular, un ser simbólico, un ser social<sup>755</sup>, un ser capaz de iniciativa, creatividad y autorrealización<sup>756</sup> –, y no sólo como trabajador<sup>757</sup>.

b) Una gestión ética de personal debe buscar y garantizar la satisfacción de los intereses de todos los *stakeholders* de manera equilibrada, promoviendo un ambiente de trabajo digno y saludable<sup>758</sup>, una remuneración justa, un trabajo con sentido y significado<sup>759</sup>, y oportunidades de desarrollo profesional y personal de las personas<sup>760</sup>.

c) La gestión humanizada de personal necesita apoyarse en un liderazgo ético e inspirador, abierto y comunicativo, que considere a los empleados como «seres pensantes y con sentimientos», y que les proporcione un «cierto nivel de autonomía y privacidad»<sup>761</sup>.

d) Una gestión sostenible de personas necesita adoptar una política de gestión transparente y justa<sup>762</sup> y dar prioridad a la promoción de la salud mental y del bienestar de los empleados. Debe fomentar oportunidades de control para los colaboradores sobre su propio trabajo, de uso y desarrollo de sus habilidades y competencias, además de seguridad física y simbólica, un buen clima organizacional, espacios de participación,

---

<sup>755</sup>CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. En: CHANLAT, Jean-François (org.) *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1..

<sup>756</sup>AKTOUF, Pós-globalização, administração e racionalidade econômica, op. cit., pp. 209-113.

<sup>757</sup>DÁVILA-GÓMEZ, Ana-María. *Hacia un management humanista desde la educación a distancia*: intersubjetividad y desarrollo de cualidades humanas. Tesis doctoral. École des Hautes Études Commerciales - UM, 2003. Disponible en: <[http://www.irec.net/upload/file/memoires\\_et\\_theses/395.pdf](http://www.irec.net/upload/file/memoires_et_theses/395.pdf)>. [Consulta: 16 de junio de 2012].

<sup>758</sup>SILVA, Marinalva da. *Nuevas perspectivas de calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona: 2006. Disponible en: <[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2669/MDS\\_TESIS.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2669/MDS_TESIS.pdf?sequence=1)>. [Consulta: 5 de enero de 2014].

<sup>759</sup>FARAH, Flavio. *Ética na gestão de pessoas: uma visão prática*, pp. 67-68.

<sup>760</sup>AGULLÓ, op. cit., p. 170.

<sup>761</sup>PÉREZ RIESTRA, op. cit., p.199.

<sup>762</sup>RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, op. cit, pp. 227 - 235.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

expresión y habla<sup>763</sup>, así como mecanismos de *feedback o retroalimentación* apoyados en la estima y en el reconocimiento del otro<sup>764</sup>.

e) Una gestión sostenible necesita también dar oportunidad a los colaboradores internos de participar en la creación de políticas, en los modelos de gestión y en las estrategias de la empresa. Esa colaboración también implica repensar la relación entre trabajo, rendimiento y remuneración e incluir formas más compensatorias, desde el punto de vista financiero, de participación en los beneficios económicos y en los demás resultados de la organización<sup>765</sup>.

Finalmente, creemos que una gestión más humana y sostenible de personal, al fin y al cabo, necesita buscar rescatar la relación perdida – desde la era industrial – entre individuo y trabajo. Por tanto, se deberá permitir que el acto de trabajar no sea solo la realización de una tarea remunerada de un *homo faber*, sino la acción de un sujeto que se realiza a sí mismo al desarrollar su proyecto de vida, y que al mismo tiempo construye el mundo a su alrededor<sup>766</sup>.

En todo caso, nos gustaría, antes de que pasemos a la Unidad V, añadir, al nivel macro-organizacional, otro nivel de análisis de la justicia institucional, que podríamos llamar el nivel macro social.

Como discutimos en esta Unidad, el *vivir-con* implica la institucionalización de la justicia en las relaciones entre los individuos de una comunidad histórica con respecto a las *acciones políticas* de las personas, y su distribución en la esfera pública. La justicia, en su sentido ético y legal, presenta un carácter *bifronte*, ya que abarca tanto una dimensión teleológica como deontológica. La dimensión teleológica, la estima de sí mismo, en referencia al bien, denota el carácter de la justicia, la extensión de la vida buena y virtuosa a la vida comunitaria, y le da a la ley, a través del poder judicial, la legitimidad

---

<sup>763</sup>DÁVILA-GÓMEZ, op. cit. p. 411.

<sup>764</sup>WARR, Peter. *Work, unemployment and mental health.*; DEJOURS, *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*, op. cit.

<sup>765</sup>AKTOUF, *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*, op. cit., 224.; ECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. En: *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 1, n. 3, Dec. 1997. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551997000300008>>. [Consulta: 06 de junio de 2014].

<sup>766</sup>RODRÍGUEZ, Alfredo; AGUILERA, Juan Carlos. Persona ética y organización: hacia un nuevo paradigma organizacional. En: *Cuad. Difus.* 10 (18-19), 2005. Disponible en: <<http://www.unav.es/adi/UserFiles/CvFiles/Files/17417/RodriguezAguilera%20Peru.pdf>>. [Consulta: 7 de abril de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

y fuerza coercitiva. En este sentido, el concepto de justicia se refiere a nuestra sensibilidad hacia la experiencia de la injusticia.

Es más, la justicia, en su dimensión deontológica de la moral, del respeto al sí mismo, refiriéndose a lo obligatorio, termina siendo garantizada por su institucionalización y su cumplimiento, de acuerdo con el principio de universalización. Para Ricoeur, la mediación institucional individuo-comunidad es la que permite la transición del hombre capaz al ciudadano real<sup>767</sup>.

Bajo esta perspectiva podremos entender la afirmación que vamos a plantear a continuación: nadie puede ser ético y llevar una vida buena, solo, sin que dicha vida buena sea, en sí, institucionalizada en el deseo de vivir bien *junto* con *otros*. Tenemos ahí el nivel *macro social* - el nivel de relaciones que van más allá del *cara a cara* - nivel en el que se sumergen los individuos (*ek-sistir*) y las organizaciones empresariales.

En este sentido entendemos que para llevar a cabo su proyecto ético una empresa depende del espacio público compuesto por varios sistemas (económico, político, social) e instituciones (morales y legales, oficiales e informales) que configuran, sin duda, el *ethos* de la comunidad, de la que depende y en la que está inmersa.

Como veníamos diciendo, la justicia tiene dos dimensiones dialógicas, puesto que se trata de algo más que un simple cálculo u obligación asumida racionalmente. Justicia implica una *sensación* y un *sentimiento* de estar obligado, que consideramos como una experiencia psicológica y afectiva que, para Ricoeur, permite la «*sutura*, es decir, la estrecha unión entre el reino de la norma y la vida, el deseo»<sup>768</sup>.

Así, por un lado, la justicia depende del deseo de la voluntad autónoma, de la capacidad del *sí mismo* ricoeuriano para realizar la vida buena y asumir la responsabilidad, ya que sin este anhelo verdadero, que es el que permite el *sentido de lo justo y de lo injusto*<sup>769</sup>, viviríamos en un estado de violencia y barbarie, de todos contra todos, y las vidas de cada uno sólo se garantizarían por el miedo a la ley y el terror de la misma. Es decir, sin el deseo, con solo la obligación heterónoma, solo un estado violento, utilizando su violencia legítima y totalitaria, podrá garantizar la igualdad y el derecho de cada uno.

---

<sup>767</sup>RICOEUR, Paul. Quem é o sujeito do direito? En: RICOEUR, Paul. *O justo 1: a justiça como regra moral e como instituição*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008, p. 31.

<sup>768</sup>RICOEUR, Paul. Da moral à ética e às éticas. En: RICOEUR, Paul. *O justo 2: justiça e verdade e outros estudos*, p. 52.

<sup>769</sup>RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, op. cit, p. 231.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Por otro lado, la justicia, dentro de una comunidad histórico-lingüística, también depende de la práctica pública y política del poder-en-común<sup>770</sup> de los agentes sociales. Esta práctica pública de la justicia está legitimada en la institucionalización del *querer vivir juntos* en las costumbres comunes - *ethos* -, que «asegura a ese *querer* la duración, la cohesión y la distinción»<sup>771</sup> y que establece las bases de las relaciones que implican distancia con el otro u otros<sup>772</sup>. Ese *querer vivir juntos*, bajo la forma de auténtico poder político y legal, a partir de las leyes reconocidas como justas, garantiza el «horizonte de la paz pública»<sup>773</sup>. De este modo, para Ricoeur, debemos entender por institución justa,

(...) la estructura del vivir-junto de una comunidad histórica – pueblo, nación, religión etc. –, estructura irreductible a las relaciones interpersonales y, sin embargo, ligada a éstas en un sentido notable, que la noción de distribución permitirá de aquí a poco aclarar. Es por costumbres comunes y no por normas restrictivas que la idea de institución se caracteriza fundamentalmente<sup>774</sup>.

Es importante entender que la mediación institucional entre el *sí mismo* y lo *común* no es sólo de carácter ético, moral o legal, sino que, además, tiene un carácter ontológico, dado que, para Ricoeur, como contrapunto a la perspectiva liberal del contrato social, «sin mediación institucional, el individuo sólo es un esbozo de hombre; ya que, para su realización humana, se debe pertenecer a un órgano político; y en consecuencia, esta pertenencia no está sujeta a revocación»<sup>775</sup>.

Una empresa no es un sistema ético aislado, sino que es un sistema (micro, meso y macro-organizacional) dentro de un macro-sistema histórico-social, moral, político, jurídico y económico más amplio, y que depende, en última instancia, de la mediación de este mismo sistema para la realización de sus objetivos y su *ethos*.

Los deseos y objetivos éticos de las empresas tropiezan en el *ethos* y en la legislación de las sociedades y de los mercados en los que éstas operan. Y este sistema macro puede tanto alentar el proyecto ético de las organizaciones, como también puede simplemente paralizarlo.

---

<sup>770</sup>Ricoeur toma este concepto de Hannah Arendt. Ver: RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, op. cit., p. 228.

<sup>771</sup>RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, op. cit, p. 265.

<sup>772</sup>BENTES, Hilda; SALLES, Sergio. Paul Ricoeur e o humanismo jurídico moderno: o reconhecimento do sujeito de direito. En: *Études Ricoeuriennes / Ricoeur Studies, Vol 2, No 2 (2011), pp. 106-117*. Disponible en: <<http://ricoeur.pitt.edu/ojs/index.php/ricoeur/article/viewFile/95/48>>. [Consulta: 7 de abril de 2014].

<sup>773</sup>RICOEUR, *Quem é o sujeito do direito*, op. cit., p. 29.

<sup>774</sup>RICOEUR, *Soi-même comme un autre*, op. cit, p. 227.

<sup>775</sup>Ibíd., p. 31.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En efecto, mucho se ha hablado de la ética empresarial, tratando sólo el aspecto del carácter individual de la empresa y sus representantes, pero poco se ha dicho acerca de la ética de los mercados (financieros, de los consumidores, de la competencia), o de la relación entre la ética empresarial y la ética política<sup>776</sup>, entre la ética empresarial y las legislaciones nacionales<sup>777</sup> e internacionales.

Entonces, ¿podemos culpar o responsabilizar solamente a las empresas de sus comportamientos morales o inmorales? ¿Cómo asegurarse un espacio público ético para las prácticas comerciales y empresariales?

Entendemos que todavía es ingenuo pensar que instituciones internacionales importantes como la OMC puedan hacer frente a esta situación y tener la responsabilidad de institucionalizar reglas justas de comercio mundial que permitan inspeccionar, legitimar y fomentar un comportamiento ético corporativo, tanto teniendo en cuenta las particularidades de los distintos países como el comercio internacional<sup>778</sup>. ¿Y los diferentes *ethos* culturales, de diferentes países y pueblos? ¿Cómo influirá el impacto de éstos en el *ethos* de una multinacional? ¿La compañía podría forjar para sí misma un carácter que sea legítimo en todos los mercados y culturas? ¿Podrían ser universalmente institucionalizadas unas reglas justas de mercado aplicables a todos los contextos socioeconómicos? Al fin y al cabo, nos vemos abocados a darnos cuenta de que la búsqueda de las bases de la ética empresarial apenas está comenzando y falta mucho por hacer.

---

<sup>776</sup>Se puede citar como ejemplo de este dilema, la denuncia de corrupción que involucra a partidos políticos y grandes empresas brasileñas, incluida Petrobras. El sistema de pago "político-económico" de sobornos a varios partidos políticos a cambio de obras públicas y contratos relativos a importantes contratistas como Odebrecht, Queiroz Galvão, Toyo Setal, Galvão Engenharia, Andrade Gutierrez, Iesa, Engevix, Jaraguá Equipamentos e Mendes Junior. En un sistema político-económico tan inmoral, la ética empresarial es totalmente inviable. Más información, consultar el siguiente reportaje disponible en: "PT ficava com até 100% da propina, diz ex-diretor da Petrobras". Disponible en: <<http://oglobo.globo.com/brasil/pt-ficava-com-ate-100-da-propina-diz-ex-diretor-da-petrobras-14195276>>. [Consulta: 09 de octubre de 2014].

<sup>777</sup>La ética empresarial, como hemos visto, no sólo se refiere al cumplimiento legal. En muchas ocasiones, lo que es legal puede ser visto como injusto e incluso inmoral. Tomemos, como ejemplo emblemático de esta controversia, la crisis que implica a las aerolíneas brasileñas. Las compañías aéreas afirman que siguen estrictamente la ley en vigor, en cuanto al tratamiento en el sistema de trabajo-descanso de los pilotos. Sin embargo, la propia OACI (Organización de Aviación Civil Internacional, vinculada a la ONU), recomienda una mayor cautela en los horarios de trabajo. Los pilotos, por su parte, denunciaron el exceso de trabajo, y el consiguiente riesgo con respecto a la seguridad de los pasajeros y de otros miembros de la tripulación. Para obtener más información, consulte el siguiente artículo: "Em pesquisa, pilotos dizem já ter cochilado a bordo sem querer". Disponible en: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/07/1482053-em-pesquisa-pilotos-dizem-ja-ter-cochilado-a-bordo-sem-querer.shtml>>. [Consulta: 09 de octubre de 2014].

<sup>778</sup>"Organización Mundial del Comercio". Disponible en: <<http://www.wto.org/indexsp.htm>>. [Consulta: 09 de octubre de 2014].

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

Por lo tanto, si queremos empresas éticas, necesitamos superar el ambiente artificial que estas organizaciones y sus dirigentes y teóricos forjaron para las mismas a lo largo de los últimos dos siglos. Urge, entonces, hacer de la empresa un sistema macro-organizacional justo, dentro de un sistema macro-social-económico que también *debe* ser justo, con relaciones humanas, con personas reales y con objetivos dignos y elogiados.

Concluyendo nuestro recorrido a través de las tres dimensiones de la organización, *micro* (Unidad II), *meso* (Unidad III) y *macro* organizacional (Unidad IV), analizando respectivamente los niveles del individuo, de las relaciones interpersonales y grupales y observando el nivel del sistema organizacional, hemos intentando buscar hasta aquí los requisitos para sentar las bases de una ética empresarial.

En la próxima y última Unidad de nuestra investigación doctoral, nuestro objetivo será ofrecer un modelo de ética empresarial teleológico, fundamentándolo en la perspectiva de la *petite éthique* de Paul Ricoeur. Creemos que la propuesta de Ricoeur nos ayudará a integrar las diversas dimensiones y todos los niveles analizados hasta el presente capítulo, englobando tanto las aspiraciones éticas de los sujetos que componen la organización como las normas morales y los sistemas racionales y legales implicados necesariamente en un proyecto de gestión ética y sostenible de personal y, en consecuencia, de la empresa ética.

---

## UNIDAD V

### **LA *PETITE ÉTHIQUE* DE PAUL RICOEUR APLICADA A LA EMPRESA: PROPUESTA DE UN MODELO TELEOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ÉTICA DE PERSONAL**

Ninguna ética anterior hubo de tener en cuenta las condiciones globales de la vida humana ni el futuro remoto, más aún, la existencia misma de la especie. El hecho de que precisamente hoy estén en juego esas cosas exige, en una palabra, una concepción nueva de los derechos y deberes, algo para lo que ninguna ética ni metafísica anterior proporciona los principios y menos aún una doctrina ya lista. (HANS JONAS)<sup>779</sup>.

En esta última Unidad de la tesis doctoral se presenta un modelo teleológico que centra la ética empresarial en la gestión sostenible de las personas y que no reviste las características predominantemente formalistas, estratégicas o instrumentales.

El aspecto teleológico de la acción ética, en la perspectiva de la hermenéutica ricoeuriana del *sí mismo*, nos lleva a entender que existe una intención ética primera y primordial que está constituida y que realiza, a partir de una sabiduría práctica prudente, el diálogo con los modelos de excelencia históricos, sociales, técnicos, estéticos, morales, políticos. Por lo tanto, la «*visée éthique*», bajo la perspectiva ricoeuriana, no se puede considerar ni solipsista, ni egoísta, así como tampoco pasiva en términos de obediencia a una moral heterónoma.

De este modo, los modelos de excelencia con los que los individuos dialogan para apreciar sus propias intenciones son inherentes a la práctica y a los proyectos de vida, y permiten tanto la evaluación y la valoración de una vida, de sus logros y acciones, como de su jerarquización en términos de bienes<sup>780</sup>.

Nuestro objetivo en esta Unidad es defender, como lo hicimos en toda esta investigación a raíz de la propuesta ética de Paul Ricoeur, un amplio modelo de ética empresarial que, a parte de la integración de los sistemas micro (estima de sí), meso (solicitud) y macro-organizacional (la justicia institucional), busque apoyo y se base principalmente en la «*visée*» o deseo del bien, en la vida buena y el dialogismo, en lugar de seguir modelos deontológicos y formalistas presentes tanto en la visión de los

---

<sup>779</sup> JONAS, Hans. *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, p. 34.

<sup>780</sup> BEGUÉ, Marie-France. *Paul Ricoeur: la poética del sí-mismo*, p. 341.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

*stakeholders*, con base en argumentos kantianos, como en las perspectivas sustentadas en la razón procedimental comunicativa de Habermas<sup>781</sup>.

Para que no se nos interprete mal, no queremos decir que estos modelos no sean importantes, por una parte, para entender la comprensión del deber (que implica el respeto y la responsabilidad) que la empresa tiene hacia las personas, el medio ambiente, la sociedad etc., y por otra, como procedimientos capaces de establecer criterios prácticos y comunicativos, racionales y formales de la realización de este deber. Sin embargo, creemos que, para llegar a la etapa de ser capaces de cumplir con el deber – siguiendo la buena *voluntad* kantiana o la *búsqueda* del entendimiento de Habermas - es necesario algo más «primitivo» y anterior que la obediencia al imperativo y al formalismo.

En resumidas cuentas, nos parece que existe y es más importante, antes que el imperativo moral universal, el propio individuo y sus sentimientos individuales. Hay, en este sentido, un carácter intuitivo de la intencionalidad pre-reflexiva en la ética, una dimensión pre-racional, que no sólo nos predispone hacia la acción moral, sino que nos permite - íntima y públicamente - entender, calificar y reconocer nuestras acciones y las de los otros como éticas o no. Por lo tanto, creemos que la acción ética / moral implica no sólo la racionalidad de un juicio, por cuanto este se trata de un pensamiento secundario, sino que exige un sujeto capaz dispuesto desear lo *bueno*, el reconocimiento mutuo y la búsqueda de la estima y la felicidad mutuas. En definitiva, esta primera *intención* es lo que consideramos la ética. La segunda *reflexión*, el *juicio* del deber, es, para nosotros, la moral.

Así, siguiendo las conclusiones de Ricoeur, entendemos que teleologismo (fines) y deontologismo (deber moral) son dos caras de una misma moneda, es decir, se complementan y son necesarias la una y la otra en una propuesta de ética empresarial humana. Humana, no en el sentido de un humanismo idealista, sino en el sentido de que una empresa es una realidad humana, ya que no hay paredes o equipos de una empresa que sean éticos por sí mismos. No son los códigos escritos, los organigramas o diagramas de flujo que son éticos por sí mismos, sino que lo que podría ser considerado como ético en una empresa son las personas (el *¿quién?*). El acto, la virtud, la costumbre, la narración etc., estos sí que son la ética. Es este *actuar ético* el que constituye estructuras, códigos y procedimientos, el que será reconocido como ético. Si queremos pensar en una ética

---

<sup>781</sup>GARCÍA-MARZA, Domingo. *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

empresarial tenemos, pues, que pensar en la gente y en lo que estas personas quieren hacer, en lo que deben hacer, así como en sus razones y en sus sentimientos.

Si pensamos en los dilemas éticos y morales, vividos en lo trágico de la acción, vemos que no son sólo un juicio racional (*¿quoi- pourquoi?*), sino que lo trágico de la acción nos afecta y, por lo tanto, despierta *afectos* en las cosas o en las personas<sup>782</sup>. Después de todo, no somos una *cosa* pensante.

En este sentido, consideramos que el momento deontológico, sin la «*visée*» teleológica, estaría carente de contenido, mientras que esta «*visée*» teleológica, sin los criterios procedimentales y deontológicos, sería difícil de ser practicada y realizada.

Nuestra propuesta de ética empresarial busca rescatar, por lo tanto, el papel del sujeto ético en el plano de la acción moral, en el contexto de la tragedia del trabajo vivido en la empresa. La búsqueda por la vida buena, exige un tipo de sabiduría prudencial, implica un sujeto que puede ser reconocido como un agente en lo trágico de la acción, que se enfrenta no sólo a los dilemas morales, sino también a los dilemas con uno mismo, con la alteridad que le es constitutiva e intrínseca. De esta forma, la acción ética no es algo para estar pensando sólo en términos racionales y objetivos, como en los famosos códigos de ética empresarial<sup>783</sup>. Dicha acción ética, entendida como la *tragedia* en situación del conflicto moral, se debe experimentar, *vivir* por el propio individuo como experiencia en el amago de su realidad existencial. Al comportamiento ético no se le atribuye un comportamiento impersonal, sino que le es *adscrito*. Como dice Nietzsche,

No sé lo que significa una verdad objetiva, todas las verdades son verdades sangrientas, para mí. Siempre he escrito mis escritos con todo mi cuerpo y vida. No sé lo que son puramente problemas espirituales. No somos batracios pensantes, no somos máquinas para objetivar y registrar, de vísceras congeladas - tenemos que dar continuamente luz a nuestros pensamientos en medio de nuestro dolor, dándoles maternalmente toda la sangre, el corazón, el fuego, el placer, la pasión, el tormento, la conciencia, el destino y la fatalidad

---

<sup>782</sup>RICOEUR, Paul. O sentimento. En: RICOEUR, Paul. *Na escola da Fenomenologia*, p. 293.

<sup>783</sup>Toda la crisis ética que implica las cuentas secretas del HSBC ciertamente no refleja su elaborado código de ética, ni su política de gobierno corporativo, ni tan siquiera su política de sostenibilidad. La disculpa que dio su jefe Stuart Gulliver ("Debemos mostrar que entendemos que las sociedades a las que servimos esperan más de nosotros. Nosotros, por lo tanto, ofrecemos nuestras más sinceras disculpas") suena un tanto hipócrita. El problema del HSBC no es elaborar un código de ética racionalmente objetivo, político y estratégico (*cosmética*). Éste puede incluso contratar a expertos en ética empresarial, filósofos consultores que lo hagan en su lugar. Sin embargo, el problema es saber si las personas que lo constituyen, que institucionalizan y practican los valores que se exponen en su estrategia de *marketing*, quieren ser realmente éticos. Se puede ver más en:

1. "Sostenibilidad HSBC". Disponible en: <<http://www.about.hsbc.es/es-es/our-company/sustainability>>. [Consulta: 24 febrero de 2015].

2. "La fiscalía suiza investiga al HSBC por blanqueo y registra su sede en Ginebra". Disponible en: <[http://elpais.com/economia/2015/02/18/actualidad/1424249558\\_810517.html](http://elpais.com/economia/2015/02/18/actualidad/1424249558_810517.html)>. [Consulta: 24 febrero de 2015].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

que existe en nosotros. Vivir - esto significa para nosotros transformar continuamente en luz y fuego todo lo que somos, y además, todo lo que nos alcanza; no podemos hacer otra cosa<sup>784</sup>.

Así que deberíamos preguntarnos no sólo acerca de la capacidad de lograr algo que se pueda reconocer como una ética de la empresa, sino, sobre todo, si estamos preparados para actuar moralmente y cumplir con el deber, no sólo en los negocios sino también en la sociedad humana. En realidad, ¿nuestras intenciones y deseos son lo suficientemente buenos para llevarnos bien en armonía? ¿Nuestra razón es lo suficientemente clara para ayudarnos a comprender todas las implicaciones de nuestras acciones? ¿Somos lo suficientemente humanos para construir empresas humanas?

Para reflexionar sobre estas preguntas y considerar una propuesta de ética empresarial teleológica, dividiremos esta Unidad en cuatro capítulos. En el primero, presentaremos el principal requisito para la construcción de un proyecto de ética empresarial teleológica: la primacía del *deseo* sobre la *obligación*. En el segundo capítulo, se discuten las tres dimensiones del modelo ético teleológico ricoeuriano, aplicado a la empresa, y que clasificamos como «*visée éthique* empresarial»: *el deseo de la vida buena para y con los otros en instituciones justas*. En el tercero, expondremos la tesis ricoeuriana que defiende que los ideales de la «*visée éthique*» de la empresa tienen que *pasar por la criba* de las normas, modelos e imperativos morales, legales y de calidad que encontramos en el entorno empresarial, para asegurar tanto su justicia, así como también su adecuación a los modelos de excelencia para las organizaciones actualmente requeridos. En el cuarto y último capítulo, vamos a reflexionar sobre la aplicación de este sistema a partir de una sabiduría práctica que reemplace el predominio de los intereses estrictamente económicos por los intereses de la convivencia, de la vida en común, basados en una economía del *don*.

En definitiva, creemos que, al proceder del modo anteriormente expuesto, cumpliremos todas las etapas de la *petite éthique*, que desarrolla Ricoeur en el *Sí mismo como otro*; integraremos las Unidades II, III y IV de esta tesis y, asimismo, llegaremos a nuestro objetivo, que es apoyar y fundamentar una ética empresarial teleológica que sirva

---

<sup>784</sup>NIETZSCHE, Friedrich. *A gaia ciência*, p. 12.

para orientar la gestión en la promoción de la sostenibilidad humana en las organizaciones empresariales.

## **10. LA PRIMACÍA DEL DESEO SOBRE LA OBLIGACIÓN: DIMENSIONES DE UNA EMPRESA CAPAZ DE RECONOCIMIENTO, ESTIMA Y RECIPROCIDAD**

¿Por qué no amaríamos hacer el bien a los demás? ¿Por qué no tendríamos ningún placer en saludar a la dignidad de los oprimidos de la historia? (PAUL RICOEUR)<sup>785</sup>.

Creemos que el principal reto, al que la empresa capitalista contemporánea se enfrenta se relaciona con su legitimidad como institución que representa los intereses sociales. Esta moda en torno a la ética que impregna el discurso empresarial contemporáneo refleja la necesidad de la empresa de justificar su existencia y sus acciones, y no es más que un síntoma de la crisis de confianza por la cual este modelo empresarial, centrado exclusivamente en el lucro, está pasando.

A pesar de los esfuerzos de los teóricos y gestores en el desarrollo de soluciones pragmáticas a las exigencias morales, creemos que no será con el uso de una estrategia «cosmética» o una obediencia heterónoma a las leyes que la empresa vaya a ganar la confianza social tan codiciada por la misma.

Entendemos, pues, que la lucha por el reconocimiento, descrita por Ricoeur a lo largo de sus diversos estudios éticos y ontológicos, encaja muy bien al describir la situación actual que caracteriza la crisis de confianza por la que las empresas capitalistas están atravesando.

Trataremos, en cualquier caso, de mostrar esta lucha por el reconocimiento como un proceso ontológico que dramatiza, en forma de historia o relato de una vida, la primacía de la ética sobre la moral, y que también tomamos como base para una ética empresarial teleológica. Por tanto, para lograr este objetivo, vamos a empezar con una reflexión sobre esta lucha en el individuo para, sólo después, hacer un análisis de las

---

<sup>785</sup>RICOEUR, Paul. *De la morale à l'éthique et aux éthiques*. Disponible en: <[http://www.mapageweb.umontreal.ca/lepagef/dept/cahiers/Ricoeur\\_MORALE.pdf](http://www.mapageweb.umontreal.ca/lepagef/dept/cahiers/Ricoeur_MORALE.pdf)>. [Consulta: 02 de enero de 2012]. (*Pourquoi n'aimerait-on pas faire du bien à autrui ? Pourquoi ne prendrait-on pas plaisir à saluer la dignité des humiliés de l'histoire ?*). (La traducción es mía).



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

consecuencias de la misma dentro de la empresa y su carácter institucionalizado en forma del *ethos* corporativo.

### 10.1 La primacía del deseo sobre la obligación en el sujeto

Nada grande se ha hecho en el mundo sin una gran pasión.  
(GEORG WILHELM FRIEDRICH HEGEL).

Antes que nada, es importante aclarar desde el principio que entendemos la ética como una dimensión constitutiva (ontológica) del individuo, una dimensión existencial de su identidad, de su condición humana, y por tanto, también como fundamento de cualquier organización empresarial, ya que la identidad de la organización se compone de personas.

De esta forma, para entender y comprender los dilemas morales, no podemos prescindir de la reflexión sobre el *ser* que experimenta este tipo de dilemas. Pensar una ética sin una comprensión ontológica del *ser ético* es como pensar una *ética desencarnada*. En resumidas cuentas, ¿por qué deberíamos actuar moralmente? ¿Por qué tenemos una conciencia ética? ¿Somos nosotros mismos capaces de actuar de acuerdo con nuestras aspiraciones éticas y morales? ¿Quién es este *yo ético* que se abre y se expone ante tales preguntas?

El *yo* no se afirma en primera persona directamente como un *yo soy eso*. La respuesta a la pregunta *¿Quién?*, se construye, por así decirlo, a partir de un amplio y poético viaje de reconocimiento mutuo, interminablemente dialógico y reflexivo, que implica el dinamismo del obrar y del padecer. Es el reconocimiento dialógico que responde al dilema de lo absurdo de la existencia.

El reconocimiento de uno mismo implica un ejercicio de valoración de sí mismo. Según el diccionario de la Real Academia Española, valorar «es reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo»<sup>786</sup>. Este concepto de reconocimiento conlleva, de esta forma, la capacidad reflexiva del juicio de valor por uno mismo y por los otros, de las medidas o acciones realizadas y tiene, como producto, como consecuencia, la estima.

---

<sup>786</sup>Real Academia Española. Disponible en: <<http://lema.rae.es/drae/?val=valorar>>. [Consulta: 22 de septiembre de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

En este sentido, estimamos una acción «como hecho que interviene en el *curso del mundo*»<sup>787</sup> al reconocer la intención del agente para llevarla a cabo. Un resultado alcanzado involuntariamente, por accidente u obligación - «no ha hecho más que su deber» - no es digno de valor. El reconocimiento de la estima de la acción y del sujeto agente implica, por lo tanto, directamente una intención. La estima de esta intención en un agente es la que permite su imputabilidad, es decir, la atribución de la acción al agente. Y dicha intención, a su vez, implica dos dimensiones irreductibles del sujeto capaz y falible<sup>788</sup>, que vive la *poética* y la *patética* de su voluntad, que son el sentimiento (*thymós*<sup>789</sup>, *pathos*) y el intelecto (*logos*)<sup>790</sup>.

Para Jean Frère,

El alma no es sólo el *nous* y el *logos*. Esta se arroja (*ormán*, *ormé*) en la búsqueda de esta verdad escondida y de esta justicia que se debería aclarar y realizar. Y este impulso no sucede sin que el alma se una a un "ser afectado" (*páskhein*) o enfermedad (*pathos*). Esta conexión se realiza durante el propio impulso y a través de sus resultados. Ciertamente la dicotomía *páskhein-páthos* puede designar un mal afecto, inmoral, e incluso patológico; el hombre aquí sufre; *hýbris* (desmesurado e insolente), y el patético de *páthos*. Pero ser afectados por esta dicotomía no es esencialmente *kakos páskhein tinos* (ser afectado por algo feo, malo, vicioso) (Esquilo, Prometeo, 1043). Es antes yo *páskein*, siendo necesario experimentar la buena afección<sup>791</sup>.

En cualquier caso, la relación entre el sentimiento (*pathos*) y el intelecto (*logos*) se interpreta a menudo a lo largo de la historia de la filosofía y de la psicología como una dicotomía insalvable. En muchas ocasiones, este sentimiento como manifestación de las emociones, deseos (*orexis*) y apetitos (*impulsividad*), es decir, en su sentido primitivo (o incluso inconsciente como en el concepto freudiano de Id), es considerado un enemigo del deber racional y de la capacidad deliberativa e intelectual (Ich) del individuo.

Al igual que en el discurso platónico analizado por Ricoeur en *L'Homme Faillible*, el alma aparece dividida en un campo dinámico de fuerzas que sufre, por un lado, la

---

<sup>787</sup>RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, op. cit., p. 143.

<sup>788</sup>El concepto de hombre falible (*homme faillible*), Ricoeur lo define como "una cierta no coincidencia del hombre consigo mismo", una "desproporción del sí mismo en relación con el sí". RICOEUR, Paul. *Philosophie de la Volonté: Finitude et Culpabilité I. L'Homme Faillible*, Paris, Aubier-Montaigne, 1960, p. 21.

<sup>789</sup>Pese a la dificultad de definir el *thymós*, consideraremos aquí que el término *thymós* hace referencia a las razones del corazón (las emociones, los sentimientos, la pasión, el deseo), y se aloja en dicho corazón, considerado el órgano del sentimiento. El *thymós* también se considera el aliento de la *psyché* (alma de la vida), siendo la parte mortal del alma (psique es la parte inmortal). Sin embargo, el término *logos*, nos remite a los motivos de la razón, cuya sede es la cabeza. *Thymós* y *logos* se ubicarían, por tanto, en zonas geográficamente diferentes del cuerpo.

<sup>790</sup>RICOEUR, *O sentimento*, op. cit.; DE LA TAILLE, Yves. *Moral e ética: Dimensões intelectuais e afetivas*.

<sup>791</sup>FRÈRE, Jean. *Les Grecs et Le Désir de L'Être : des préplatoniciens à Aristote*.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

llamada de la razón que quiere dirigirla y, por otro, el deseo que impide a dicha razón hacerlo<sup>792</sup>. Esa miserable condición del hombre es lo que permite la entrada del mal en el mundo. Es como si el afecto fuera la manifestación de lo involuntario; y el intelecto, de lo voluntario. En esta interpretación, se considera el deseo como enemigo de la razón, y al ser considerado como egoísta, es una amenaza, por tanto, para la convivencia social. Asimismo, los seres humanos, como seres que desean, son vistos, como en Freud, enemigos de la cultura<sup>793</sup>.

Por tanto, la dicotomía emoción / razón es característica del pensamiento moderno, que hizo hincapié en la polaridad sujeto-objeto, y que incentivó nuestra actitud de posesión de las «cosas». No obstante, es importante entender la experiencia única del ser humano como un ser vivo, que no sólo piensa sobre las «cosas», sino que también se ve afectado por las mismas. El sentimiento no sólo nos reconecta y nos vuelve a unir a las «cosas», sino que también muestra nuestra condición de *Dasein* (*ser-en-el-mundo*), que es nuestra relación original con *estas cosas*. Por lo tanto, la función del sentimiento es inversa o contraria a la función de objetivación<sup>794</sup>. Como argumenta Ricoeur, «mientras que la representación nos opone objetos, el sentimiento da fe de nuestra afinidad, nuestra coadaptación, nuestra armonía electiva con realidades cuya efigie emocional cargamos con nosotros»<sup>795</sup>.

Asimismo, en la actitud dialógica de Ricoeur, presente en su teoría de la identidad narrativa, nos encontramos con una propuesta de conciliación de estas dos dimensiones humanas, sentimiento y razón, ya que, según él, podríamos superar la dicotomía si adoptamos un camino intermedio que revele la génesis recíproca de la razón y el sentimiento, «génesis de tal manera que el poder de conocer, cuando se jerarquiza, en realidad, genera los grados correspondientes del sentimiento; sino que, también, en compensación, el sentimiento genera, de hecho, la propia *intención* de la razón»<sup>796</sup>.

Existe, de esta forma, en base a la lectura de Ricoeur, la expectativa de relacionar las teorías de la psicología a la perspectiva ética teleológica y, por tanto, a partir de la fenomenología dialógica de la capacidad y del sentimiento, también de articular, en una

---

<sup>792</sup>RICOEUR, *L'Homme Faillible*, op. cit., p. 28.

<sup>793</sup>FREUD, Sigmund. *O mal-estar na cultura*.

<sup>794</sup>RICOEUR, *O sentimento*, op. cit., p. 295.

<sup>795</sup>Ibíd., p. 295.

<sup>796</sup>Ibíd., p. 251.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

noción ampliada de intencionalidad, lo íntimo del sentimiento y la racionalidad<sup>797</sup>. En efecto, en el relato de una vida, el sentimiento me demuestra que la razón es *mi* razón.

Esta articulación, que proporciona la propia narración del *sí mismo*, es clave para la comprensión del término *intención* «*visée*» que está presente en la intención por la *vida buena*, y que, al estar la «*visée*» asociada con la *estima* (consideración y aprecio), implica una intencionalidad no sólo racional (propia de la acción moral deontológica), sino también afectiva, es decir, con una predisposición *amable* y *deseable*, ya que el sentimiento proporciona la propia orientación hacia el comportamiento como sentido<sup>798</sup>.

Como defiende Ricoeur, en *L'Homme Faillible*, «una libertad humana es una libertad que pretende los proyectos motivados; yo *hago* mis acciones a medida como yo *acojo* las razones»<sup>799</sup>. Por tanto, acogiendo con beneplácito estas razones, se llega no sólo a una justificación racional de las mismas, sino también a una forma de acomodar dichas razones en la sensibilidad de un cuerpo, cuerpo este que no es una simple mediación yo-mundo, sino algo inmediato del *sí mismo*.

Lejos de cerrarse en sí mismo (*fermeture*), en un amor propio egoísta (una enfermedad o patología en la estima de sí y del otro), el sentimiento y el afecto, tan presentes - aunque de modo frágil y desproporcionado - en la necesidad del sujeto de narrarse y ser reconocido y apreciado<sup>800</sup>, tienen como objetivo manifestar lo que más caracteriza la vida humana: una apertura (*ouverture*), una simpatía por la humanidad del sí mismo y del otro (y los otros). Esta apertura hacia la humanidad es lo que hace posible el reconocimiento por parte de la reconfiguración de la totalidad de una vida narrada, y que podremos considerar como una vida plena. Como argumenta Ricoeur, teniendo en cuenta la necesidad ética y ontológica de la estima mutua:

Mi existencia por mí mismo está condicionada por esta constitución basada en las opiniones del otro; mi "yo" -, si me atrevo a decir - lo recibo de la opinión del otro que lo consagra; la constitución de los sujetos es, pues, una constitución mutua a través de la opinión<sup>801</sup>.

---

<sup>797</sup>TEIXEIRA, Joaquim de Sousa. *Ipseidade e alteridade: uma leitura da obra de Paul Ricoeur*. Vol. II, pp. 63-64.

<sup>798</sup>RICOEUR, *O sentimento*, op. cit., p.294.

<sup>799</sup>RICOEUR, *L'Homme Faillible*, op. cit., p. 69. (Grifos del autor. Traducción mía).

<sup>800</sup>Ibíd., p. 137.

<sup>801</sup>Ibíd. (Traducción mía).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

El relato de una vida es mucho más que una organización jerárquica y racional de los episodios de una vida<sup>802</sup>. También implica ese sentimiento de autorrealización, derivado del examen socrático que evalúa si la vida era digna o valió la pena ser vivida.

Por un lado, una lectura psicológica podría aportar a la filosofía el análisis de esta dimensión afectiva del deseo, presente en la intencionalidad ética, evitando no sólo la dicotomía entre la ética y la moral, sino también la escisión entre el *ser* y el *deber-ser*<sup>803</sup>. Por otro, la filosofía dialógica y fenomenológica también podría contribuir a la Psicología en la superación definitiva de la dicotomía individuo-sociedad. A esta ciencia, especialmente en su vertiente clínica, se le acusa en repetidas ocasiones de solipsismo.

En todo caso, echemos un vistazo más de cerca a como se produce esta dicotomía entre *ser* y *deber-ser*, entre el deseo y la obligación.

Como sabemos, el deseo es la base del psicoanálisis freudiano, que presenta la *psique* como una estructura dinámicamente cargada de energía, llamada por Freud de *libido*. Según esta perspectiva freudiana, el conflicto psíquico surge de la dinámica entre la necesidad de realizar el deseo (sexual) y la censura social, la prohibición de la ley moral, que exige una compensación sublimatoria, es decir, limitadora de la energía sexual, lo que obstruye e impide la felicidad humana y genera un malestar crónico. Como explica Freud,

La sensación de felicidad se originó en la satisfacción de un impulso salvaje, no domesticado por el yo, y que es incomparablemente más intensa que la que resulta de la saciedad de un impulso domesticado<sup>804</sup>.

Sin embargo, en la perspectiva de las llamadas psicologías humanistas, que tienen su origen en la fenomenología y en el existencialismo, representadas por teóricos como Fritz Perls, Carl Rogers y Jacob Levy Moreno, el deseo se presenta, principalmente, como un deseo espontáneo y creativo de autorrealización, de realización del proyecto de vida y del desarrollo pleno en cuanto *ser*. Este deseo espontáneo, asimismo, choca con las exigencias de los grupos y de las normas sociales, siendo por lo tanto, adiestrado por los

---

<sup>802</sup>La película *La memoria de los muertos* (*The final cut* – 2005) cuyo principal actor es Robin Williams, retrata de modo ejemplar esta prueba socrática de una vida. Este examen puede ser aún más dramático si se basa en la participación de terceros. Dicha película plantea el siguiente dilema moral: ¿y si los demás pudieran ver tu vida, tendrías el valor de vivirla de forma auténtica?

<sup>803</sup>Pretendemos que este asunto sea objeto de nuestros estudios de postdoctorado.

<sup>804</sup>FREUD, *O mal-estar na cultura*, op. cit., p. 68.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

roles sociales cristalizando que representan los valores y papeles sedimentados en la cultura<sup>805</sup>.

En ambos enfoques psicológicos – psicoanálisis y teorías fenomenológico-existenciales –, la obligación tiene un papel secundario, muchas veces relacionado con la represión del sujeto y de su deseo espontáneo, y con el malestar ocasionado por la frustración o imposición de algo externo que le impide realizarse plenamente.

La moral, al confundirse con un *interdicto* externo no reconocido por el *sí mismo*, corre el riesgo de acarrear una obediencia patológica al deber, en contraposición al ideal de la universalización y la justicia, presentes en lo que la moral originalmente representa: el *ethos* o las costumbres habituales de la vida compartida. Por lo tanto, a lo que podríamos llamar la heteronomía moral, dice Ricoeur que

Entonces comienza a triunfar el "(esto) es necesario" [*il faut*], como algo que es ajeno a mí como al otro. El origen de la libertad en la primera y segunda personas está entonces en el olvido y comienza la gravedad de la moral, así como la tristeza del moralismo. Y este movimiento es ciertamente inevitable en el sentido de que este régimen de escisión es, sin duda, un destino en el cual una teología moral vería un tipo de fallo original que hace con que el hombre esté siempre separado de su deseo más profundo y con el que la mediación en la institución, por valor, no pueda sino aparecer como una mediación de la prohibición<sup>806</sup>.

La escisión del sujeto entre su deseo y su deber evita tanto las razones de una ética teleológica basadas en la noción de bien como una moral deontológica que exige una obediencia al deber. Esto se debe a que esta división provoca una doble desconfianza: en primer lugar, una desconfianza en el sujeto capaz, y en segundo, una desconfianza en la ley moral entendida y sentida como ajena.

Dicha desconfianza en el sujeto capaz puede venir del recelo, en Kant, con las inclinaciones subjetivas que pueden llevar al sujeto moral a una voluntad egoísta. En Habermas, la cautela con respecto a la intención teleológica del sujeto y su vulnerabilidad constitutiva se manifiesta en su interpretación utilitarista de la teleología, que considera la acción teleológica, entendida en su carácter estrictamente estratégico e instrumental, como una manera de influir en el otro. La acción teleológica estratégica (en su perspectiva

---

<sup>805</sup>MORENO, Jacob Levi. *Psicodrama*.

<sup>806</sup>RICOEUR, Paul. O Problema do Fundamento da Moral. En: *Études Ricoeuriennes / Ricoeur Studies*, Vol 2, No 2 (2011), pp. 129-145 ISSN 2155-1162 (online). Disponible en: <<http://ricoeur.pitt.edu/ojs/index.php/ricoeur/article/viewFile/110/43>>. [Consulta: 02 de octubre de 2014]. (La traducción es mía).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

utilitarista) se diferencia de la acción comunicativa, ya que esta última busca el diálogo con los demás.

Parece, entonces, que estos modelos deontológicos (la moral cognitivista, formalista y universalista<sup>807</sup>) se presentan como una garantía de la justicia y una prioridad con relación a las inclinaciones y predisposiciones subjetivas. Para Habermas, sólo el fundamento universal de un principio de justicia que garantice «el asentimiento de todos los afectados si estos participasen en un discurso práctico», asegura que la moral no evidencie una «falacia etnocéntrica»<sup>808</sup>.

Para aplacar el riesgo de la mala interpretación o tergiversación que los ideales y valores teleológicos - implicados en conceptos subjetivos como los de «virtud», «felicidad», «bien» y «mal» - sufren por diversos intereses, Habermas defiende los *presupuestos pragmáticos y universales*, como una manera de garantizar que «nuestro principio moral no se limita a reflejar los prejuicios de los actuales europeos adultos, blancos, varones, y provenientes de las capas burguesas»<sup>809</sup>.

Asimismo, la identidad del sujeto moral, determinada por la comunidad histórica de hablantes, del mundo de la vida intersubjetivamente compartido, muestra una vulnerabilidad crónica, puesto que la capacidad de autodeterminación del sujeto se va entretejiendo peligrosamente a través de los procesos de socialización, «en redes cada vez más densas de dependencias sociales»<sup>810</sup>.

Sin embargo, el riesgo que corre el argumento y la desconfianza deontológica en el sujeto moral es elevar la moral a un nivel, por así decirlo, sobrehumano, que, al no parecerle natural, es decir, ajeno a la persona, puede hacer que los ideales de justicia del individuo aparezcan en su conciencia moral como un *otro* distante, como un *interdicto*.

De esta manera, ¿dónde estaría el reconocimiento en este *otro moral* – que es el imperativo - de la autonomía y la libertad<sup>811</sup>? Esta evaluación parece haber sido una de

---

<sup>807</sup>HABERMAS, Jürgen. *Escritos sobre moralidad y eticidad*, p. 100.

<sup>808</sup>Ibíd., p. 102.

<sup>809</sup>Idíd.

<sup>810</sup>Ibíd., p. 106.

<sup>811</sup>Nuestra lectura de la teoría comunicativa de Habermas, aunque superficial, nos lleva a concluir que esta propuesta deontológica no sólo se debe pensar en las condiciones ideales para un encuentro discursivo, sino también en la participación, en este encuentro dialógico de sujetos ideales. ¿Cómo saber si estamos inmersos en un diálogo que expone nuestras propias ideas y que no reproduce una ideología? El poder de dominación no sólo puede manifestarse en las coerciones estratégicas de un encuentro discursivo asimétrico, sino que también puede estar presente en el ideal verdadero internalizado por cada participante. La posibilidad de participar en un encuentro discursivo dialógico dirigido al entendimiento implicaría una



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

las principales críticas de Hegel al formalismo de Kant, donde el propio Habermas confiesa que no es capaz resolver esta cuestión plenamente en su ética del discurso. En palabras del propio autor,

También en el discurso práctico arrancamos las acciones y normas problemáticas de los contextos de eticidad sustancial que representa el mundo de la vida, para, en una actitud hipotética, someterlas a examen sin tener en cuenta los motivos operantes y las instituciones vigentes. También la ética del discurso ha de plantearse el problema de cómo neutralizar después este inevitable paso que el proceso de fundamentación exige y que tiene por consecuencia una desmundanización de las normas. Pues las ideas morales no tendrían, en efecto, ninguna consecuencia para la práctica si no pudiesen apoyarse en la fuerza impulsora que le proporcionan los motivos y en la vigencia social de instituciones reconocidas. (...) toda moral universalista depende del sostén y apoyo que le ofrezcan las formas de vida<sup>812</sup>.

Después de todo, el juicio y el reconocimiento de una moral o una ley como razonable y justa no se puede lograr a través de la evaluación racional de la propia norma. Este reconocimiento viene de aquellos que sufren los efectos de la norma y su aplicación: las personas. De esta forma, la necesidad de la justicia viene por primera vez como una forma de responder a la percepción subjetiva de la injusticia.

No podemos, por tanto, entender cómo la universalización de un formalismo moral podría prescindir, en última instancia, de cualquier referencia a un mundo histórico de la vida. ¿No es, como dice Habermas a través «de los esfuerzos y sacrificios colectivos de los movimientos sociales y políticos» donde podemos presenciar, pese a sus defectos, un proceso racional y moral destinado a la realización de los derechos fundamentales en las sociedades occidentales<sup>813</sup>?

Por esta razón, entendemos en Ricoeur, y en su lectura de Kant, que el problema de la fundamentación de la ética y la moral en las perspectivas teleológicas y deontológicas saca a relucir la cuestión del bien y del mal, implicado directamente en las motivaciones subjetivas involucradas en el ejercicio de la libertad<sup>814</sup>. Por tanto, lo que caracteriza principalmente a la libertad, bajo una concepción aristotélica, no es la idea de ley u obligación, sino más bien el *deseo de ser* y el *deseo de hacer* que sostienen *el poder*

---

capacidad de auto-análisis crítico de sus propias verdades e intenciones. ¿Por qué yo defiendo mi punto de vista, presentando argumentos no estratégicos y me abro para escuchar los argumentos del otro en la búsqueda de la comprensión mutua? ¿Soy capaz de defender mis propias ideas o simplemente defiendo los ideales que me enseñaron a defender? Para no caer en este idealismo, este encuentro discursivo exige un análisis ontológico de las capacidades de los participantes, desde el marco teórico que se fundamenta en el concepto ricoeuriano del sujeto capaz y reflexivo.

<sup>812</sup>HABERMAS, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op cit., p. 122.

<sup>813</sup>Ibíd., p. 123.

<sup>814</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 229.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

*hacer*, en el esfuerzo, incluso de existir y de *ser* en el anhelo (*souhait*) por una vida buena<sup>815</sup>.

La libertad es lo que sostiene la voluntad humana y viceversa. Como Rollo May argumenta en su interpretación de la voluntad en Nietzsche,

El término voluntad en la obra de Nietzsche también se refiere a una característica básica de nuestra existencia. Es potencialmente presente todo el tiempo: sin ésta, no seríamos humanos. La semilla se convierte en un árbol independiente de cualquier opción, pero el hombre no puede tener satisfacción o realizarse en la vida, si no desea en sus encuentros. En los animales y en las plantas, la naturaleza y el ser son apenas uno. En el hombre, sin embargo, la naturaleza y el ser jamás se confunden<sup>816</sup>.

¿Cómo, pues, ante esta desconfianza generalizada en el sujeto capaz y en la cultura contemporánea, podemos presentar un argumento en contra de la visión deontológica de la justicia y defender la primacía de la ética? ¿Cómo reconocer una imputación auténtica del *sí mismo* en un *querer* (ganas de) cumplir *el deber*?

Y en el caso de las organizaciones empresariales, en la que los intereses económicos hablan (gritan) más alto, ¿cómo reconocer una voluntad auténtica y no dejarse engañar por estrategias de persuasión de *maquillaje ético*, surgidas en las agencias de publicidad y empresas de marketing?

Pero también, ¿cómo podemos confiar en nuestro contexto cultural y económico actual, en el *sí mismo*, en los demás y en las instituciones, sin la necesidad de apelar a la violencia legalista para garantizar la justicia? ¿Cómo evitar recurrir a una moral que, de tan estratégica, objetivista, racional, se convirtió en sí misma en una moral instrumental?

La desconfianza en el sujeto y su capacidad de expresar una voluntad pura y buena cuando éste se deja dominar por la alegría de la vida y la felicidad<sup>817</sup>, tal y como todo ello se presenta en Kant, puede conducir a la inversión del deseo en un imperativo no

---

<sup>815</sup>THOMASSET, Alain. *Paul Ricoeur. Une poétique de la morale : aux fondements d'une éthique herméneutique et narrative dans une perspective chrétienne*. Coll. Bibliotheca Ephemeridum Theologicarum Lovaniensium, 1996, pp. 83-84. Disponible en: <[https://books.google.com.br/books?id=tfqPemKyggC&pg=PA82&lpg=PA82&dq=%22vis%C3%A9+du+bien%22&source=bl&ots=dkihGMVVyn&sig=ZKQqh7Gg\\_X4TxXDQe90ZVhhlIwo&hl=pt-BR&sa=X&ei=vLojVb2gBcqLsAWA5oGoBQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22vis%C3%A9+du%20du%20bien%22&f=false](https://books.google.com.br/books?id=tfqPemKyggC&pg=PA82&lpg=PA82&dq=%22vis%C3%A9+du+bien%22&source=bl&ots=dkihGMVVyn&sig=ZKQqh7Gg_X4TxXDQe90ZVhhlIwo&hl=pt-BR&sa=X&ei=vLojVb2gBcqLsAWA5oGoBQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22vis%C3%A9+du%20du%20bien%22&f=false)>. [Consulta: 07 de enero de 2015].

<sup>816</sup>MAY, Rollo. *A descoberta do ser*, p. 85.

<sup>817</sup>KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos*, pp. 21-23.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

autónomo, e incluso un odio a la razón y dar lugar a una perversión de la justicia representada en el ideal moral y en la propia ley<sup>818</sup>.

Esta ley moral interiorizada por la fuerza escindiría al sujeto racional y a su afectividad en dos - una parte que manda y otra que obedece - causando la humillación del amor propio (la intención egoísta de Kant<sup>819</sup>) e imprimiendo en el corazón humano una razón «que apagaría el fuego antes de que éste fuese encendido», venerando, por tanto, el poder de la razón en nosotros<sup>820</sup>.

¿Cómo asegurarse, piensa Kant, que la buena voluntad no se está desviando de los imperativos hipotéticos y egoístas de las inclinaciones sensibles? Sólo el puro deber garantizaría toda desviación, ya que contendría en sí la buena voluntad digna de estima en sí misma, siendo incluso la condición de la aspiración de toda felicidad<sup>821</sup>. Ésta, dice Kant, «es una facultad de no elegir nada más que lo que la razón, independientemente de la inclinación, conoce como prácticamente necesario, es decir, bueno», objetivamente universal y categórico<sup>822</sup>.

En efecto, aquí vemos un peligroso desequilibrio entre la norma y el individuo. ¿La desconfianza en la persona y en sus motivaciones subjetivas no debe extenderse también a desconfiar de su capacidad racional para «cumplir con el deber»? ¿Acaso la buena voluntad no podría perder su carácter propio de ser una *voluntad*, caso no pudiera identificarse en una persona que tiene el poder y la elección para determinarse a ella misma por tales razones, justificando sus motivos, valorando sus opciones y, por tanto, estimándose y respetándose? ¿Acaso esta escisión entre el deseo y la ley moral no pondría fin a la unidad esencial del *sí mismo* que caracteriza a una vida humana? Y después de Freud y Lacan, ¿cómo no desconfiar de la propia razón y de nuestra capacidad racional, puesto que la razón no se conoce a sí misma<sup>823</sup>?

Para superar este problema causado por el puro deber de la moral heterónoma, Ricoeur aclara que, para una reflexión ética, es importante tener en cuenta a «todos los

---

<sup>818</sup>Creemos que cuanto más se extienda y promueva en las instituciones y en la sociedad contemporánea la incredulidad en el sujeto y en su capacidad para buscar el bien, cada vez más se requerirán leyes severas y violentas. ¿Cómo no podemos estar dándonos cuenta de que nuestros estados democráticos son cada vez más totalitarios y controladores? Estamos siendo observados más cada día, y por el miedo al llamado "terrorismo global", varios países están restringiendo las libertades constitucionales.

<sup>819</sup>KANT, *Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos*, op. cit., p. 38.

<sup>820</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 226.

<sup>821</sup>KANT, *Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos*, op. cit., p. 26.

<sup>822</sup>Ibíd., pp. 43 – 45.

<sup>823</sup>Como afirma Lacan, en una crítica al cogito cartesiano: "pienso donde no soy, luego soy donde no pienso [...] lo que hay que decir es: no soy, allí donde soy el juguete de mi pensamiento; pienso en lo que soy, allí donde no pienso pensar". LACAN, Jaques. *Escritos I*. México: Siglo XXI, 2009, p. 484.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

intermediarios» que están entre «el punto de partida, la "libertad", y el punto de llegada, la ley». De este modo, Ricoeur ve en el kantismo

(...) una especie de cortocircuito entre dos extremos que se ven obligados a convivir en lo que se decidió llamar juicio sintético *a priori* y que, en realidad, no es más que un *factum* puro. Es necesario volver a introducir todos los intermediarios. [Hay que decir], sobre todo, que Kant, al considerar sólo el final de esta constitución de los conceptos, termina por consagrar la propia división o escisión. Es realmente el imperativo que introduce el fallo en la idea de ley. Aquí también, Hegel tiene mil razones contra Kant, cuando afirma que la crítica kantiana no es un imperativo ético, sino que es simplemente la consagración de la división del hombre en sí mismo, el *Ur-teil*, el juicio del "entendimiento divisor"<sup>824</sup>.

En contra de esta patologización de la voluntad autónoma de la moral en un puro formalismo, violento e irreconocible, la ética se presenta como una etapa de la motivación del *sí mismo* que impide el desvío de la moral a un vacío práctico, ocasionada por el desdoblamiento del *sí mismo*. Como argumenta Ricoeur, «el sentimiento revela la identidad de la existencia y de la razón (...) el sentimiento personaliza la razón»<sup>825</sup>.

En este conflicto, entre el placer y la vida intelectual, que caracteriza la vida humana, se puede encontrar, entonces, como ya hemos visto, su punto de reconexión en el sentimiento, en el corazón. Ahora bien, no debemos ser pesimistas en absoluto, puesto que hay que recordar que, al mismo tiempo que la *desproporción original* permite al sujeto a hacer el mal, esta misma también lo capacita a hacer el bien.

La «*visée*» ética, en forma de la intención por una vida plena y realizada, facilita tanto el reencuentro entre el deseo y el deber como la reconstrucción del eslabón perdido entre la libertad y la ley, lo que garantiza la capacidad de cumplir de última. Por lo tanto, estamos de acuerdo con la idea de Ricoeur de que para fundamentar la moral en sí se hace necesario antes la ética. Para él,

Sólo un ser capaz de división (reflexión) es capaz de conciencia moral: una parte de mí mismo lleva a la otra. (...) Podemos decir, en conclusión, que el formalismo en la ética define la moralidad. Pero la ética tiene una ambición más amplia, la de reconstruir todas las intermediaciones entre la libertad, que es el punto de partida, y la ley, que es el punto de llegada<sup>826</sup>.

---

<sup>824</sup>RICOEUR, *O Problema do Fundamento da Moral*, op. cit., p. 140.

<sup>825</sup>RICOEUR, *O sentimento*, op. cit., p. 302.

<sup>826</sup>RICOEUR, Paul. Avant la loi morale : l'éthique. En: *Encyclopédia Universalis*, "Symposium. Les enjeux", Paris, 1985. Disponible en: <[http://www.enfantsdestill.com/pages/Avant\\_la\\_loi\\_morale\\_lethique-5531075.html](http://www.enfantsdestill.com/pages/Avant_la_loi_morale_lethique-5531075.html)>. [Consulta: 04 de febrero de 2015]. (*Seul un être de scission est capable de conscience*)

Como ya comentamos en la Unidad IV, el encuentro entre Kant, «*morale des modernes*», y Aristóteles, «*morale des anciens*», se da, en la lectura del filósofo francés, en el concepto de imputabilidad del hombre capaz de reconocer y estimar sus actos a través de la narración de su vida.

Así, a lo largo de nuestra lectura de los textos de Ricoeur, fuimos vislumbrando que el individuo, propuesto por el autor, es un sujeto reflexivo inmerso en un contexto social e histórico, o sea, un *sí mismo* (*ipse*) que forma parte de una determinada comunidad de sujetos, a la cual procura adecuarse, puesto que necesita ser estimado y reconocido.

De esta forma, la moral compartida debe ser una guía en las aspiraciones de la «*visée éthiques*» individuales – y no solo un interdicto –, y, asimismo, debe velar por la plena convivencia social y la justicia, o sea, garantizar que mi libertad, tu libertad y la libertad de todos los otros *sea*.

Es esa reciprocidad, propia de la *simultaneidad existencial* de la vida, la que sostiene todo el proyecto teleológico de vivir bien *para* y *con* los otros en instituciones justas. Una reciprocidad, que, claro está, se presenta como un esfuerzo constante para superar la asimetría siempre presente de la relación humana<sup>827</sup>, y que es el testimonio de que el individuo, como agente y paciente, pese a su debilidad original, también es capaz de vivir-con el otro, con los demás.

En cualquier caso, a partir de la comprensión de la capacidad de llevarse bien, de convivir con el otro, que está presente en el concepto de hombre capaz, entendemos que la moral no debe considerarse, ni transformarse en *algo* que se añade de forma externa a la voluntad, sino más bien al contrario, dicha moral debe ser entendida como *intermediaria* en lugar de ser vista como una *prohibición*. Y es esta mediación entre la voluntad y las normas de justicia la que permite la unificación de la «multiplicidad desiderativa»<sup>828</sup> de la identidad y la que, a su vez, proporciona la permanencia del sí mismo (permanencia *ipse*) en la palabra dada al otro.

Así, como nos aclara el propio Ricoeur<sup>829</sup>,

---

*morale: une part de moi-même commande à l'autre. (...) Nous pouvons dire, en conclusion, que le formalisme en éthique définit la moralité. Mais l'éthique a une ambition plus vaste, celle de reconstruire tous les intermédiaires entre la liberté, qui est le point de départ, et la loi, qui est le point d'arrivée.* (La traducción es mía).

<sup>827</sup>RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, op. cit., pp. 227 – 228.

<sup>828</sup>TEIXEIRA, *Ipseidade e alteridade*, op. cit., p. 297.

<sup>829</sup>RICOEUR, *Sí mismo como outro*, op. cit., p. 214.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Demorar el examen del momento dialógico de la norma no significa que hagamos preceder de cualquier solipsismo moral la reciprocidad de las personas. El sí mismo – debemos recordarlo – no es el yo. Se trata más bien de aislar el momento de *universalidad* que, como ambición o pretensión – hablaremos de ello en el próximo estudio –, señala la puesta a prueba, por la norma, del deseo de vivir bien.

El sujeto capaz es así comprendido como un ser que además de ser capaz de hablar, de actuar, de responsabilizarse, es también capaz de dialogar, de afectar (actuar) y ser afectado. De hecho, el ser humano no vive aislado, vive con otros sujetos y esa convivencia manifiesta la necesidad del *vivir-con*, *ser-entre*, de compartir el espacio y el tiempo, y la propia vida. En la misma está implicada una doble influencia: tanto construyo el mundo como éste me construye a mí. Como bien ha destacado Ricoeur, en la convivencia está la dialéctica de la pasividad y de la actividad.

De este modo, todo el pensamiento ricoeuriano acerca del mal, de la justicia, de la identidad, del poder, de la libertad, etc., implica considerar al sujeto inmerso en un contexto socio-histórico más amplio, en el cual viven otros sujetos, como dice Hobbes, *igual a él por naturaleza*<sup>830</sup>. Así, el diálogo aparece como el modo de ser fundamental, revelando el carácter relacional de la constitución de uno mismo.

Según Tereza Picontó Novales<sup>831</sup>,

(...) Ricoeur en su libro *Le Juste* elabora una teoría filosófica de lo justo que encuentra así su primer fundamento en el aserto según el cual “*le soi*” no constituye su identidad más que dentro de una estructura relacional que hace prevalecer la dimensión dialógica sobre la dimensión monológica que es precisamente la que posibilita la evocación de “el otro”, “del prójimo”, de los demás.

De esta manera, la promesa dada al otro me obliga a mantenerme, garantiza que mi identidad no sea disuelta en el devenir. En ese sentido, soy el mismo porque el otro espera encontrarme igual, espera poder reconocerse como siendo lo mismo; él cuenta conmigo. En efecto, las relaciones interpersonales próximas solo se sostienen en esta garantía de la permanencia. La amistad, la relación conyugal y parental, por ejemplo, se fundamentan en la permanencia, en el vínculo entre sujetos que se reconocen mutuamente

---

<sup>830</sup>RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, op. cit., p. 248.

<sup>831</sup>NOVALES, Tereza Picontó. La justicia en Paul Ricoeur: un análisis poliédrico. En: *Estudios en homenaje al profesor Gregorio Peces-Barba*, Vol. 4, 2008, ISBN 978-84-9849-242-2, p. 747. Disponible en: <<http://www.unizar.es/deproyecto/programas/docufilosofia/Piconto.pdf>>. [Consulta: 23 de febrero de 2015].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

en todo momento. En definitiva, el reconocimiento dialógico es el principio de la confianza.

Sin la perspectiva del diálogo, ¿cómo se puede garantizar este reconocimiento? Sin el diálogo, ¿cómo puedo saber lo que el otro espera de mí, cómo saber cómo soy visto por el otro?

Para Jacob Levy Moreno, creador del Psicodrama, la dinámica dialógica entre ver y ser visto determina la manera de como yo me veo a mí mismo, o sea, como el otro construye mi visión sobre mi propio ser<sup>832</sup>.

Así, el diálogo tiene una doble dimensión ontológica y ética de constitución del sí mismo, donde se manifiesta la dialéctica del reconocimiento y de la responsabilidad. De esta forma, el otro me reconoce como sujeto y su reconocimiento me ayuda a reconocerme a mí mismo. Veo en el otro mi propia identidad reflejada. Por eso, también asumo una responsabilidad ante él, de mantenerme, para así conservar ese reconocimiento, ya que necesito también su reconocimiento para reconocerme a mí mismo como siendo yo.

La promesa no es sólo un compromiso ético, sino también ontológico. Cuando prometo algo a alguien, me obligo a que, pese a los cambios de la *ipseidad*, seré el «mismo», seré capaz de mantener la palabra. El compromiso asumido con el otro es también un compromiso asumido con uno mismo. Como concluye Ricoeur<sup>833</sup>, «si el otro no contase conmigo, ¿sería yo capaz de mantener mi palabra, de sostenerme?».

Ahora bien, no nos relacionamos solamente con las personas próximas. Vivimos en comunidad. Y esta vida en comunidad implica que cada sujeto asuma y se responsabilice de las normas comunes, de los principios que garantizan la convivencia justa representados por las diversas instituciones sociales. El sujeto capaz es así visto como un sujeto capaz de vivir en comunidad porque tiene la capacidad de reconocer esos principios comunes y de actuar en función a ellos. Éste no busca, de manera egoísta, solamente satisfacer sus deseos individuales, sino que también puede desarrollar el deseo de convivir. Deseo que no sólo implica la obediencia a la ley, sino que también incluye el deseo por el otro. Convivir acarrea, de esta forma, la capacidad de querer dialogar con el otro y con el propio mundo.

Así, este diálogo entre la perspectiva deontológica y la teleológica es lo que facilita al sujeto a incorporar como si fuera suya la norma moral, y de paso, a aceptarla como legítima, e incluso cambiarla, en caso de que la considere injusta. Por lo tanto, sin

---

<sup>832</sup>NAFFAH NETO, Alfredo. *Psicodrama: descolonizando o imaginário*, p. 73.

<sup>833</sup>RICOEUR, *Sí mismo como outro*, op. cit., p. 379.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

dicho diálogo, el sujeto sería solamente un esclavo de la ley, siendo obligado a la ciega obediencia; o, al contrario, sería un dictador o un egoísta, imponiendo su voluntad.

A diferencia del dictador o del esclavo, el sujeto capaz de dialogar tiene la capacidad de negociar entre su deseo y la obligación, así como respetar tanto sus aspiraciones como las aspiraciones de los demás. Reconocer las normas, las aspiraciones propias y reconocer y respetar al otro como a sí mismo: son las características fundamentales del sujeto ético.

El diálogo entre esas dos perspectivas es también lo que garantiza que tanto la aspiración ética como la norma moral sean justas. El dialogismo entre el sujeto y la ley confirma la legitimidad de esta última, ya que el sujeto es capaz de reconocer la justicia que existe en ella.

Es más, sin la posibilidad del diálogo, ¿cómo el sujeto sería afectado por la solicitud o por el respeto al otro? Sin dicho diálogo o intercambio comunicativo tendríamos un sujeto vacío, neutro, sin una implicación, sin un compromiso con sus actos, por lo que sería incapaz de responsabilizarse.

En definitiva, el diálogo es, entonces, el fundamento mismo de la imputación – la capacidad de reconocerse como autor de la acción –, pues condiciona el compromiso de un sujeto capaz de relacionarse con el otro, con el mundo y consigo mismo.

### 10.2 La primacía del deseo sobre la obligación en la empresa

Si pensamos en una empresa como individuo y cuestionamos la identidad de la misma a partir de la propuesta ricoeuriana, nos encontramos con que, al igual que la identidad *ipse* sólo se mantiene (mantenimiento del *sí mismo* a lo largo del tiempo) en la palabra dada al otro, en la promesa, en el compromiso asumido con el otro y con uno mismo, y en la *atestación* de *sí mismo*, la identidad de una empresa, y por lo tanto, su *ethos*, también sólo se mantiene en la relación con sus *stakeholders*.

Desde el punto de vista ontológico, aquello que constituye al *ser* no es el *yo* inmediato cartesiano - *yo pienso, yo soy* –, pues, ¿qué es lo que me asegura que lo que pienso sobre mí corresponde a lo que yo soy? En realidad, lo que me constituye y conforma mi propio ser, aparte de lo que creo ser y del resultado de mis acciones, es el otro y los otros. En este sentido, pese a formar parte de un sistema institucionalizado y

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

formal, una empresa es, principalmente, lo que se piensa de ella, lo que la gente dice y reconoce en la misma, lo que la gente narra al respecto.

Por lo tanto, para apoyar cualquier propuesta de ética empresarial, es necesario cambiar el modelo de relación estratégico y monológico, que prevalece en los negocios, por un modelo de relación dialógica y comprometido con la promesa<sup>834</sup>. En realidad, ¿acaso no será lo que está afectando a la confianza en las empresas exactamente la constatación de que, a menudo, éstas sólo buscan alcanzar sus objetivos de forma egocéntrica y no mantienen la palabra? Parece que el hecho de que el público no pueda reconocer la coherencia y continuidad en su «discurso ético estratégico»<sup>835</sup> impide el reconocimiento de la imagen de la empresa y, en consecuencia, de lo que los agentes de publicidad llaman marca. Como no se puede reconocer a la empresa, ni valorar sus acciones porque no se reconoce en la misma una identidad, *un ethos*, tampoco se la puede apreciar: siendo ésta la verdadera amenaza para la existencia de la organización empresarial.

¿Cómo entonces traspasar esta capacidad de desear el bien común y mantener la promesa de los individuos capaces a estas empresas? ¿Cómo hacer que las empresas también sean capaces de desear y realizar un proyecto ético a partir de la construcción de un *ethos* apreciable y coherente? Es precisamente a partir de la construcción de un *ethos* corporativo en torno al reconocimiento de lo que es común, facilitado por el encuentro dialógico entre todas las personas que componen la empresa. Una empresa reconocida como ética es aquella que puede llegar a ser la unidad de una pluralidad, pero no por medio de la coacción autoritaria o por la imposición del miedo, ya que «ningún ataque que provenga del otro justifica esa entrega de poder»<sup>836</sup>, sino por un «reconocimiento mutuo», que es, como institución justa, «la unión entre la ipseidad y la alteridad en la idea misma de la ley y del derecho».

---

<sup>834</sup>Nada podría ser más coherente que esperar que las empresas traten de lograr lo que estas mismas afirman en sus misiones, visiones y valores. Por ejemplo, cuando Coca-Cola declara que está comprometida con “the courage to shape a better future” con la gente, el planeta, etc., debería ser capaz de mantener su palabra. Para obtener más información, consultar: <<http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values>>. [Consulta: 12 de noviembre de 2014].

<sup>835</sup>Como ejemplo de una compañía que hace un uso indiscriminado del “discurso ético estratégico”, podemos citar Nestlé. Existe una gran disparidad entre sus ideales éticos y sus acciones estratégicas, que revelan una intención estratégica de puro marketing. Para obtener más información, le recomendamos el documental *Bottled Life*, que muestra como la población local sufre con las políticas y acciones de dicha organización, así como es interesante ver el discurso ético de la empresa. Disponible en: <<http://www.bottledlifefilm.com/index.php/home-en.html>>. [Consulta: 2 enero de 2015].

<sup>836</sup>RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, op. cit., p. 250.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Derecho que en las fórmulas leibnizianas se puede traducir como «todo aquello que importa al otro que le hagamos y que está en nuestro poder»; de «no hacer daño a nadie y de dar a cada persona lo que le corresponde»; e incluso, con vehemencia, «de complacerse con la felicidad del otro»<sup>837</sup>.

El reconocimiento del otro le permite al *ser* revelarse tal y como éste es en sí, como dice Hegel, citado por Ricoeur, *un ser para el otro*. Por lo tanto, «el hombre es necesariamente reconocido y es necesariamente reconocedor»<sup>838</sup>. La empresa, conforme su *ethos*, también para su existencia, tiene que reconocer y ser reconocida, estimar y ser estimada. Y eso significa no sólo el reconocimiento de que ésta es capaz de cumplir con el deber, sino, sobre todo, el reconocimiento de que aquello que se manifiesta en su proyecto, eso que se expresa en sus políticas, es decir, en su *ethos*, además de lo que se puede observar en el comportamiento de sus miembros, encarna una forma de ser que explica el deseo genuino y, por tanto, no estratégico, de comunión y reciprocidad con los otros, sus *stakeholders*.

Esta afirmación nos lleva a dos conclusiones importantes. Por una parte, la primera es que cualquier perspectiva de ética empresarial, tal como la de los *stockholders*, que no tenga en cuenta a todos los afectados, no se podría mantener, ya que no podrían prever el reconocimiento mutuo necesario para la creación y la existencia de un proyecto común, llamado empresa. Sin la confianza en esta, nadie se relacionaría con una organización empresarial que defiende la primacía únicamente de uno de los interesados. Este tipo de relación es asimétrica, y debido a todo lo expuesto hasta aquí, no es ética, obstaculizando, así, el reconocimiento necesario, además de la legitimidad también necesaria para la existencia de una empresa así sin armonía. Por otra, la segunda conclusión es que la perspectiva ética de los *stakeholders* parece adquirir - en el concepto de reconocimiento en forma de respeto mutuo y no sólo como un deber o imperativo - el fundamento teleológico de que tanto carece.

De esta forma, el reconocimiento de los intereses de todos los afectados no es sólo un imperativo deontológico, o posiblemente legal, ni siquiera se refiere únicamente a una capacidad de comunicación acordada o racional, sino que es la condición ética y

---

<sup>837</sup>Ibíd., p. 251.

<sup>838</sup>Ibíd., p. 267.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

ontológica de la existencia de la empresa, ya que sólo existe en función de este reconocimiento.

El *ethos*, la construcción colectiva tan explotada por las estrategias de *marketing*, no es más que el resultado de estos procesos de reconocimiento entre las personas de dentro y fuera de la organización, de algo que existe y que se puede apreciar como bueno. En definitiva, el reconocimiento de la identidad organizacional, condición *sine qua non* con relación a la confianza, implica una valoración de las acciones de las personas que componen y representan los ideales éticos institucionalizados en el *ethos* de la organización.

Creemos, en este sentido, que la racionalidad empresarial no se debe sólo dirigir a la búsqueda de estrategias eficaces de producción, control, *profit*, etc., como tradicionalmente se ha limitado a hacer. Defendemos que un cambio de este modelo de gestión estratégica hacia un modelo de gestión ética implica entender que dicha gestión ética, racional y sostenible debe estar, sin duda, al servicio de la comunidad con el objetivo de clarificar los criterios éticos y morales (histórico y sociales) que definen a una empresa como digna de estima y reconocimiento. Al fin y al cabo, esta es la primera tarea de la que se debe ocupar la ética empresarial. Una vez hecho esto, la gestión ética también debe tratar de establecer las acciones y políticas corporativas que permitan la construcción de este proyecto colectivo llamado el *ethos* de la organización, y que es la garantía de realización, en la acción práctica profesional de sus colaboradores, de esos criterios éticos y morales establecidos colectivamente.

El gran reto de una propuesta teleológica de empresa ética es exactamente la creación de lo *común*, ya que, históricamente, lo que predominó en el imaginario y en la realidad empresarial fue la maximización de las ganancias y de los intereses individuales a costa de los intereses colectivos. Así, ante esta realidad asimétrica en donde impera el uso y el abuso del otro, solamente reglas normativas aún pueden garantizar cierta seguridad y justicia en las sociedades capitalistas avanzadas<sup>839</sup>. Desgraciadamente, es eso

---

<sup>839</sup>Al ser testigos de los casos de corrupción que implican a empresas multinacionales en escándalos políticos recientes en Brasil, el imperativo, por sí solo, no impide que los gerentes de las empresas incumplan fácilmente y de buena gana estas normas morales y legales. ¿Qué les haría, entonces, cumplir con su deber? ¿El deber? ¿La buena voluntad? ¿Carecían de buena voluntad los directores y gerentes del Deutsche Bank y Dallas Airmotive? ¿O la buena voluntad surgió sólo después cuando fueron denunciados? Para saber más, consulte:

1. “Banco usado por Maluf vai pagar indenização de US\$ 20 milhões, diz MP. En: *GI*. Disponible en: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/02/banco-alemao-usado-por-maluf-vai-indenizar-prefeitura-de-sp-em-us-20-mi.html>>. [Consulta: 15 de diciembre de 2014].
2. “Empresa americana admite haber sobornado a FAB y al gobierno de Roraima”. Disponible en: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2014/12/empresa-americana-admite-ter-pago-propina-fab>>.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

a lo que estamos asistiendo desde hace décadas y lo que nos hace desconfiar tanto de las diversas propuestas y modelos de ética empresarial<sup>840</sup>.

En un escenario de violencia y autoritarismo como el nuestro, la ley debe prevalecer cuando una empresa o un individuo ya no es capaz de responder por sí mismo.

Esta manera de cerrarse en sí, que a menudo acompaña los intereses empresariales reales, solamente encontrará una salida en el «recorrido poético» de un reconocimiento realmente desinteresado *de y por* parte de todos los grupos de interés, que siendo «la marca del *ágape*, que es indiferente a la retribución en el intercambio de dones», caracteriza lo que más encarna a una ética del diálogo – el encuentro y la gratitud, y no el interés.

### 11. LA EMPRESA CAPAZ: VIVIR BIEN, PARA Y CON LOS OTROS, EN INSTITUCIONES JUSTAS

#### 11.1 El vivir bien, para y con los otros, en instituciones justas: un problema ético-ontológico

(...) El Partido busca el poder por amor al poder. No estamos interesados en el bienestar de los demás; sólo estamos interesados en el poder. Ni en la riqueza, ni en el lujo, ni en la larga vida de los placeres: sólo en el poder, el poder puro. (...) El poder no es un medio, es un fin en sí mismo. (...) El objetivo de la persecución es la persecución. El objetivo de la tortura es la tortura. El objeto del poder es el poder. ¿Ahora empiezas a entenderme? (GEORGE ORWELL, 1984)<sup>841</sup>.

Este modelo de gestión ética humana sostenible, *vivir bien, para y con los otros en instituciones justas*, supone la apertura del aislamiento de la empresa en sí misma y la comprensión que ésta debe también estar al servicio de los demás, de la sociedad y del medio ambiente.

Una ética empresarial teleológica no pretende apelar «a la efusión de los buenos sentimientos»<sup>842</sup> de sus directivos, sino que se debe plantear la reflexión crítica hacia la comprensión de una exigencia ontológica, es decir, que sirva para entender los requisitos

---

e-ao-governo-de-rr.html>. [Consulta: 15 de diciembre de 2014].

<sup>840</sup> MEIRA, Fabio Bittencourt. Ética empresarial em movimento: as (de) limitações do campo. En: *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 11, n. 1, p. 119-138, jan./jun. 2010. Disponible en: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/716/927>>. [Consulta: 6 de febrero de 2012].

<sup>841</sup> ORWELL, George. 1984, p. 252.

<sup>842</sup> RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 176.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

éticos y morales que no sólo hacen posible y permiten el logro de los objetivos de la empresa, sino que, principalmente, legitiman su existencia.

Por tanto, para garantizar la identidad de la empresa, la presencia de su marca<sup>843</sup> y su *ethos* en el tiempo, ésta depende del reconocimiento por parte de sus *stakeholders*, de un buen proyecto que configure todas las tareas parciales en forma de un *érgon*, de una *obra* que se pueda reconocer como una vida plena y realizada<sup>844</sup>. Para que este reconocimiento pueda darse, es imperativo que las acciones y políticas empresariales se puedan considerar como buenas, y esto requiere relaciones mutuas y recíprocas en las que la organización busque tanto lograr sus objetivos como la consecución de los mismos, sin olvidarse de la promoción del potencial de todos los afectados e involucrados en su negocio.

Y esta afirmación es aún más cierta en una economía donde el valor de una empresa, el valor de sus acciones en el mercado de valores, es directamente proporcional a la confianza que depositan en la misma sus socios e inversores<sup>845</sup>. El caso de Petrobrás es relevante y emblemático al mostrarnos que el establecimiento de códigos de ética corporativos<sup>846</sup> no es suficiente si las personas no están predispuestas a seguirlos, o sea, de poco sirve la moral sin el sujeto moral que desee cumplirla.

El reconocimiento y el aprecio (estima) del sujeto moral implican, en la propuesta ética de Ricoeur, el argumento de que sólo podemos valorar y reconocer una acción como *buena* cuando ésta se practica en favor del otro. Esto no quiere decir que el sujeto deba anularse en favor del otro, o que el proyecto común del *ethos* organizacional deba sofocar

---

<sup>843</sup>La creación del valor de marca o del patrimonio de la marca (*brand equity*) es una de las acciones estratégicas de marketing. Como bien dice Peter Kotler y Kevin Keller en su famosa “biblia del marketing”, “para las empresas la marca representa una propiedad legal increíblemente valiosa que puede influir en el comportamiento del consumidor, ser comprada o vendida y también ofrecer la seguridad de ingresos futuros y estables para sus propietarios”. KOTLER, Peter; KELLER, Kevin. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p. 269.

<sup>844</sup>RICOEUR, *O justo 2*, op. cit., p. 54.

<sup>845</sup>Como ejemplo de cómo las malas acciones de los ejecutivos de una empresa pueden comprometer la confianza depositada en la misma y en su valor de mercado, podemos mencionar el llamado “escándalo de Petrobras”, que, sumado a la crisis financiera internacional y oscilación del valor del petróleo en el mercado internacional, propició que las acciones de la mayor empresa brasileña sufrieran una pérdida durante el año 2014 del 46,3% de su valor. Para obtener más información, consulte:

1. “Petrobras sangra en la bolsa de valores y alcanza el menor valor en diez años”. En: *El País*. Disponible en: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2014/12/15/economia/1418673960\\_805169.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2014/12/15/economia/1418673960_805169.html)>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

2. “El ‘caso Petrobras’ salpica a obras hechas en Latinoamérica”. En: *El País*. Disponible en: <[http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/12/actualidad/1418340985\\_541579.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/12/actualidad/1418340985_541579.html)>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

<sup>846</sup> El código de ética de la compañía Petrobrás se puede encontrar en este enlace: <<http://www.petrobras.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A6E07964110797B014113672D83159F>>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

los intereses individuales, sino que más bien lo contrario. De hecho, sólo la afirmación y *atestación* de sí mismo le permitirá reconocer al otro y ser reconocido por éste, ya que, dialógicamente, tanto la *estima* de uno mismo es condición para abrirse a la *solicitud* del otro como el reconocimiento del otro es la propia condición de la *estima de sí*: ambas se complementan.

De este modo, se justifica el inicio de este camino dialógico de la ética en la búsqueda de la *vida buena*, deteniéndose en el hecho de que el proyecto ético solamente tendrá su pleno efecto al final del «recorrido de sentido jalonado por los tres componentes del objetivo ético»<sup>847</sup>.

Ahora bien, una pregunta puede estar en las mentes de aquellos que leen y evalúan este trabajo. ¿Por qué se habla de la ética en la gestión de personal y no simplemente de ética empresarial? De forma inconsciente, esta elección sobre la dimensión de la gestión de personal se presenta, al final de este recorrido doctoral, como el fundamento para construir la ética en la empresa. Una de las tesis que aquí defendemos es que el sistema de gestión del trabajo de las personas sostiene y legitima todos los otros sistemas de la organización. Después de todo, y nunca está de más decirlo, son las personas los componentes de la organización, en los diferentes niveles, que ponen en práctica y llevan a cabo las políticas y acciones empresariales.

Por lo tanto, la ética empresarial es un reflejo de la ética de los individuos que componen la organización. En primer lugar, porque son las personas reales las que institucionalizaron (formal e informalmente) los ideales éticos de una empresa en particular. En segundo lugar, porque son estos mismos individuos los que orientan y justifican sus propias acciones, teniendo en vista estos ideales éticos institucionalizados y compartidos. Y al hacerlo, estos sujetos, que conforman y son conformados dialógicamente por los ideales éticos corporativos, ponen estos mismos ideales en marcha, o sea, los realizan en lo trágico de la acción.

En este sentido, apoyar al sujeto ético y a su capacidad de discernir la regla correcta y prudente, y llevar a cabo un proyecto de vida buena y realizada, y no bajo el cálculo de los utilitaristas o el deber de los deontólogos, parece ser el argumento principal de las éticas dialógicas. Así, Martin Buber, eminente representante del dialogismo, responde a la pregunta «¿dónde debería empezar a luchar contra el mal», argumentando

---

<sup>847</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 177.



que la lucha «debe comenzar en el alma de cada ser humano; todo lo demás será consecuencia de esto»<sup>848</sup>.

Podemos entonces afirmar que la ética de la empresa, interpretando a Buber, debe comenzar en el alma y en la acción de cada individuo que conforma la organización y que todo lo demás será el resultado de esta actitud. Para Ricoeur, «la primera gran lección que mantendremos en Aristóteles es la de haber buscado en la *praxis* el anclaje fundamental del objetivo de la ‘vida buena’»<sup>849</sup>.

La construcción del *ethos* organizacional va a depender, por tanto, de la realización práctica de las tres dimensiones dialógicamente complementarias:

- 1) Del proyecto de vida buena de los colaboradores (propietarios, accionistas, directivos, empleados) integrado en una identificación con su trabajo y su carrera, como ya comentamos en la Unidad II;
- 2) De las relaciones de cooperación, reciprocidad y reconocimiento de los colaboradores entre sí y de la empresa con sus *stakeholders*, que ya se analizó en la Unidad III;
- 3) De la institucionalización de los valores razonables y de las políticas de gestión justas, reconocidas como legítimas, que guíen el comportamiento de la vida en común dentro de una organización empresarial, tal y como argumentamos en la Unidad IV de esta investigación.

En definitiva, una empresa sostenible debe ser capaz de institucionalizar, en forma de un *ethos* corporativo, objetivos comunes que puedan reconocerse y calificarse como buenos o excelentes por los distintos *grupos de interés* que la constituyen. Para perseguir la consecución de estos objetivos, la empresa también debe ser capaz de movilizar sus «recursos humanos», sus colaboradores internos, en forma de compromiso mutuo.

La movilización de estos «socios internos» depende, en última instancia, de la percepción de la realización de los bienes inmanentes a las prácticas. Los tres niveles de clasificación de estos bienes - *prácticas, planes de vida y unidad narrativa de la vida* - propuestos por Ricoeur, apoyándose en la teoría de MacIntyre, conducen a una organización y una jerarquía cada vez más compleja de la *práxis* humana.

---

<sup>848</sup>BUBER, Martin. A face do homem – estudos de antropologia filosófica, Jerusalém, 1965, p. 326 (original en hebreo) apud DASCAL, Marcelo. La idea de paz en la filosofía de Martin Buber (Introducción). En: BUBER, Martin. *Do diálogo e do dialógico*, p. 27.

<sup>849</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 177.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Los modelos de excelencia, los ideales de perfección, compartidos por una cierta *colectividad de ejecutantes*, proporcionan a las prácticas profesionales y a los negocios un criterio de apreciación y estima. Esto se debe a que, como destaca Alasdair MacIntyre (citado por Ricoeur), en su sentido teleológico, estos modelos hacen referencia a bienes inherentes que participan en acciones prácticas, y que, cuando se dan, estos mismos permiten la autoapreciación del agente de su acción<sup>850</sup>.

En cualquier caso, es sólo a través de la integración y la conciliación de las «prácticas de vida» con un conjunto más amplio de acciones relativas a diversos aspectos o ámbitos de la vida, entendidos como «planes de vida», que se manifiesta una intencionalidad teleológica más relevante y un «encaje de las finalidades»<sup>851</sup>. La idea de una elección de una práctica profesional como vocación o carrera, como ya comentamos en la Unidad II, muestra la necesidad de adecuación, utilizando la *phronesis*, de las prácticas profesionales a los ideales de la vida<sup>852</sup>.

Por lo tanto, para que éstos se puedan sostener, los ideales éticos de una empresa no pueden entrar en conflicto con los ideales éticos de sus colaboradores y viceversa. En el trabajo, y en el *ethos* empresarial, la persona debe ser capaz de ver estos ideales éticos reflejados y públicamente reconocidos y apreciados, que es lo que, sin embargo, no sucede en una gestión mecanizada y estratégica (ver Unidad II).

Al final de este recorrido que hacemos por el reconocimiento y la *estima de sí*, marcado por intenciones y eventualidades, la reorganización de la vida como unidad narrativa muestra que ésta no es una sucesión incongruente de experiencias o prácticas elegidas al azar y realizadas mecánicamente. En el relato del ciclo hermenéutico de una vida, en la dialéctica entre los ideales de una *vida buena* y las acciones prácticas, nos encontramos con la posibilidad de reconocimiento de una finalidad última perseguida, de forma intencionada, en las diversas acciones emprendidas, y que dicha última finalidad es practicada en estos tres niveles de acción, entendidos como una intención teleológica que permite el reconocimiento de la vida como agradable y digna de ser vivida<sup>853</sup>.

Por lo tanto, todas las acciones que la empresa toma también necesitan, con el fin de lograr el reconocimiento ético, reorganizarse y ser examinadas en términos de

---

<sup>850</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., pp. 181-182.

<sup>851</sup>Ibíd., p. 183.

<sup>852</sup>Ibíd., pp. 183-184.

<sup>853</sup>Ibíd., pp. 184-186.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

coherencia teleológica, teniendo en cuenta el objetivo final. Este *fin*, que es, sin duda, el bien que se pretende alcanzar, necesita ser construido dialógicamente tanto por la empresa como por las personas que la componen. Así, la gestión de la organización no se debe ocupar del ajuste estratégico de los medios a los fines, sino, más bien de aclarar qué fines son los deseados y cómo se va a desarrollar la puesta en práctica de los medios éticamente elegidos y valorados por los individuos y la sociedad.

En resumidas cuentas, lo que sostiene el espíritu empresarial, el *ethos* corporativo, es la posibilidad de integrar múltiples propósitos o acciones realizadas por los miembros de la organización en una misma unidad narrativa colectiva. Se debería poder reconocer la *intención buena* y el bien deseado en los gestos y acciones más pequeñas. Por eso, como afirma Ricoeur, «hay que pensar en la idea de una finalidad superior que sería siempre interior al obrar humano»<sup>854</sup>.

Ahora bien, ¿qué tipo de «bien» podría ser? En la filosofía teleológica de Aristóteles, sería la felicidad. En el lenguaje de los negocios, no sería mucho más que el logro de la *misión* de la empresa, que encarna los ideales de felicidad de nuestro actual contexto histórico y social. Ahora bien, ¿en realidad, las empresas buscan la felicidad? Al menos eso es lo que estas mismas afirman en sus discursos, y si realmente lo hacen es porque saben que necesitan cumplir con los ideales e inquietudes de felicidad de sus *stakeholders* y de la sociedad.

Después de todo, incluso Stuart Gulliver, jefe ejecutivo del HSBC, admitió que «debemos mostrar que entendemos que las sociedades a las que servimos esperan más de nosotros»<sup>855</sup>. La empresa justifica su legitimidad al ajustar teleológicamente, al menos en su discurso, sus objetivos y estrategias a los anhelos y exigencias morales de la sociedad a la que pertenece.

Tomemos, por ejemplo, la misión de dos de las mayores empresas españolas: Repsol y Telefónica.

Según la página web de Repsol<sup>856</sup>, la misión de la compañía es:

---

<sup>854</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 185.

<sup>855</sup>Y lo esperamos realmente. Ver más en:

1. “HSBC. Predicando con el ejemplo: el presidente ‘limpio’, Stuart Gulliver, tiene una cuenta en Suiza de 6,7 millones”. Disponible en: <<http://www.hispanidad.com/Confidencial/hsbc-predicando-con-el-ejemplo-el-presidente-limpio-stuart-gulliver-t-20150223-168436.html>>. [Consulta: 24 febrero de 2015].

2. “Revealed: Swiss account secret of HSBC chief Stuart Gulliver”. Disponible en: <<http://www.theguardian.com/business/2015/feb/22/swiss-account-secret-of-hsbc-chief-stuart-gulliver-revealed>>. [Consulta: 24 febrero de 2015].

<sup>856</sup>“Repsol: Perfil de compañía”. Disponible en: <[http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/)>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

•Preocupados por alcanzar el **bienestar de las personas** y el **crecimiento económico de la sociedad**, en Repsol contribuimos con talento, esfuerzo e ilusión a la construcción de soluciones energéticas inteligentes y sostenibles a largo plazo. Siempre con procesos que responden a altos controles de seguridad y respeto por el medio ambiente.

A su vez, la misión de Telefónica<sup>857</sup>:

•(...) parte del convencimiento de que la tecnología debería estar al alcance de todas las personas, empresas y administraciones públicas, para que puedan SER MÁS.

En este sentido, encontramos implícitamente, en estas *misiones*, los productos deseados no sólo por parte de los directivos de estas empresas arriba mencionadas, sino también de la sociedad que «representan». Es decir, las *misiones* expresan lo que la sociedad espera que las empresas hagan y por lo tanto, lo que son autorizadas a hacer.

¿Por qué las empresas escribirían tales misiones, sino para mostrar a la sociedad y sus *stakeholders* que éstas se ajustan a las necesidades de la propia sociedad y que, por lo tanto, deben ser dignas de aprecio y reconocidas por las personas?

Las empresas, para legitimar su existencia, muestran que quieren un bien mayor para la sociedad, para las personas y para el medio ambiente, y que no sólo tienen el objetivo de obtener ganancias financieras.

Eso sí, el *ethos* expresado en estas misiones encarna una llamada a la confianza, a un compromiso asumido y una promesa hecha. ¿Por qué, entonces, las empresas simplemente no cumplen lo que prometen? Tal incongruencia entre la promesa y el obrar es definitivamente reprochable. Dicha incoherencia no es sólo debido a la falta de ética o moral, como generalmente piensa el sentido común, sino que pone en duda, en entredicho, y hasta amenaza la propia existencia de la empresa, visto que, al perder el aprecio del otro, ella misma deja de ser reconocida y es incapaz de reconocerse a sí misma. No puede

---

<sup>857</sup>“Telefónica: Misión y visión”. Disponible en: <[http://info.telefonica.es/es/about\\_telefonica/html/home/home.shtml](http://info.telefonica.es/es/about_telefonica/html/home/home.shtml)>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

ya ni *ser*, ya que por sí sola ésta no puede afirmar lo que *es*, necesitando, de esta forma, para poder *ser*, la *atestación*, el testimonio, el reconocimiento del otro y la estima de sus *stakeholders*.

El problema es que la realización del *vivir bien* implica instituciones justas. Si la realización de la *vida buena* en un contexto empresarial depende de la realización de un plan unificado de vida, podríamos preguntarnos cómo llevar a cabo un proyecto de este tipo en un contexto institucional para la empresa tan paradójico, contradictorio y a menudo injusto como el actual, centrado en una cultura corporativa crematística y en un modelo político-económico liberal y *pseudodemocrático*.

Según Ricoeur, el reconocimiento implícito en la percepción de la justicia social, en esta lucha por el reconocimiento en el plano jurídico, muestra que «lo que están padeciendo los ciudadanos de todos los países es el escandaloso contraste entre la atribución de los mismos derechos y la desigual distribución de los bienes»<sup>858</sup>. La falta de seguridad económica y de una vida decente, que humilla a un gran número de personas y que perjudica sus capacidades, posibilidades y responsabilidades, impide construir sociedades e instituciones empresariales verdaderamente justas. La justicia económica es, pues, un componente esencial e imprescindible de la ciudadanía y la justicia social.

Por un lado, somos tan importantes como talentos, clientes<sup>859</sup>, consumidores<sup>860</sup>; en cambio, por otro, tan descartables como mano de obra<sup>861</sup>. ¿Cómo alguien puede planificar o realizar un proyecto de vida cuando no se tiene seguridad en el empleo debido a los contratos de trabajo cada vez más precarios<sup>862</sup>?

Las presiones económicas que hacen las empresas en los diferentes ámbitos políticos y sociales también obstaculiza, por su parte, el ejercicio de la ciudadanía, ya que afecta el reconocimiento de las habilidades que las personas poseen para intervenir en las esferas económica y política, y, asimismo, para supervisar y controlar aquello que las

---

<sup>858</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 291.

<sup>859</sup>Ver, por ejemplo, el siguiente reportaje: “Comprender el valor y la importancia de los clientes fieles es algo esencial”. Disponible en: <<http://www.puomarketing.com/53/19290/comprender-valor-importancia-clientes-fieles-algo-esencial.html>>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

<sup>860</sup>Cf. “La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)”. Disponible en: <[https://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/8FB3CF43A7F5594DC1257141002E80BF/\\$FILE/Inf\\_RSC\\_alimentacion\\_bebidas.pdf](https://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/8FB3CF43A7F5594DC1257141002E80BF/$FILE/Inf_RSC_alimentacion_bebidas.pdf)>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

<sup>861</sup>Ver, por ejemplo, el siguiente reportaje: “La CEOE aboga por el despido libre cuando haya que reestructurar empresas”. Disponible en: <<http://www.20minutos.es/noticia/2267877/0/ceoe-juan-rosell/aboga-pide-despido/libre-juez/>>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

<sup>862</sup>Ver, por ejemplo, el siguiente reportaje: “La CEOE reclama en su asamblea general salarios variables y un mercado laboral más flexible”. Disponible en: <<http://www.20minutos.es/noticia/2109027/0/juan-rosell/reforma-empleo-salarios/ceoe/>>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

empresas y los políticos hacen o pueden hacer. Lo que más caracteriza el sentimiento de injusticia de nuestro sistema democrático actual es la percepción de la impotencia de la gente común como agentes de transformación social.

¿Cómo podemos aspirar a la felicidad, si no podemos confiar en los alimentos que comemos, producidos por la industria alimentaria<sup>863</sup>, o en otros productos que compramos y usamos en nuestra vida diaria, que contienen sustancias tóxicas como el plomo<sup>864</sup>, y que ponen en peligro nuestra salud y la de nuestra familia? ¿Cómo podremos lograr la justicia y el bien en un contexto económico y empresarial donde prevalecen las relaciones instrumentales que resumen las personas a los recursos y cosas?

En esta tesis, nuestra intención no es tratar la utopía, sino abordar la realidad humana. Consideramos cínicos aquellos que piensan y creen que en el actual modelo empresarial la vida humana es posible y sostenible.

Tal vez deberíamos reformular nuestra economía individualista y darle un carácter, parafraseando a Ricoeur, de *economía del don*, donde prevalezcan las relaciones con carácter festivo y amable entre las personas.

Las relaciones recíprocas entre los seres humanos, el vivir *para y con los otros*, es la cuestión clave hacia una propuesta que sienta las bases de la ética empresarial desde una perspectiva teleológica, puesto que manifiesta una afectuosa *solicitud* que proviene del otro, y que no se incorpora externamente a la estima de sí, sino que la complementa internamente.

Debemos, por tanto, pensar las relaciones comerciales desde una lectura ética, tanto las internas, que están involucradas en los procesos y políticas de gestión de personal, como las externas, que tratan de las relaciones con los clientes, competidores, la sociedad, el medio ambiente, entre otros agentes. En pocas palabras, la participación de todos los *stakeholders*, primarios y secundarios, es, sin lugar a dudas, uno de los aspectos esenciales y críticos hacia la legítima calificación que pueda contener el adjetivo «ético» de las acciones y políticas corporativas. Este punto es tan crítico en la realidad

---

<sup>863</sup>Ver, por ejemplo, el siguiente reportaje: “Contra el exceso de azúcar en los alimentos”. Disponible en: <<http://www.elcorreo.com/salud/vida-sana/20140110/campana-para-luchar-contr-201401101439-rc.html>>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

<sup>864</sup>MAVROPOULOS, Elena. *A hidroxapatita como absorvedor de metais*. Tesina de Máster. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 1999. Disponible en: <[http://portaldesicict.fiocruz.br/transf.php?id=00006602&lng=pt&script=thes\\_chap](http://portaldesicict.fiocruz.br/transf.php?id=00006602&lng=pt&script=thes_chap)>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

práctica de las empresas que tal vez aquí reside la desconfianza o el mayor recelo hacia la posibilidad de fundamentar la propia ética empresarial. Esto se debe a que, como se argumentó en toda esta tesis, la relación que prevalece en el *business* sigue el modelo monológico instrumental en lugar del modelo dialógico. Es evidente que tal hecho impide el reconocimiento de la ética empresarial en cualquier teoría ética conocida.

En las perspectivas deontológicas, así como en el imperativo categórico kantiano, es imprescindible tener en cuenta al ser humano y a la humanidad como un fin y no un medio. En la perspectiva deontológica de Habermas, el imperativo es la búsqueda del entendimiento a través de una acción comunicativa que siga los procedimientos que garanticen la autenticidad del encuentro discursivo, y no la acción instrumental, en donde los participantes, sirviéndose de estrategias *perlocucionarias* (intenciones encubiertas) buscan convencer al otro<sup>865</sup>.

En todo caso, ni siquiera una ética utilitarista lograría fundamentar el modelo de relación predominante en las empresas contemporáneas, porque lo que se busca no es el aumento de la felicidad, ni del bienestar de la mayoría de las personas involucradas en el negocio, sino solo los de los accionistas y propietarios (que son, evidentemente la minoría). Tampoco se puede hablar de grandes cotas de felicidad y bienestar, sino únicamente de beneficio financiero.

Es más, aún menos factible es basar una ética empresarial teleológica a partir de este modelo de relación instrumental *yo-ello*.

Al fin y al cabo, el reto para sentar las bases y fundamentar la ética empresarial va más allá de las organizaciones empresariales. Implica una crítica al ser humano, que, como hemos visto en los últimos siglos de racionalización antropocéntrica, tiene que ver con el ideal de hombre y humanidad. Estas críticas se deben extender también a nuestros ideales de la política, la economía y la sociedad. Política, economía y sociedad no son más que el contexto institucional de la justicia en sí (la dimensión macro social mencionada anteriormente), compromisos que permitan y sean cómplices de los ideales

---

<sup>865</sup>Como nos aclara Tomas Miranda Alonso: “Para Habermas los actos perlocucionarios constituyen acciones estratégicas, y para que el hablante consiga su fin perlocucionario es necesario que logre ocultar a su interlocutor que está actuando estratégicamente. (...) las interacciones comunicativas orientadas al entendimiento se consiguen solo cuando el hablante persigue un fin ilocucionario. Las acciones comunicativas son aquellas interacciones lingüísticas en la que los participantes pretenden con sus actos de habla solo fines ilocucionarios”. (MIRANDA, Tomas A. Acción comunicativa y proceso educativo: J. Habermas y M. Lipman. En: Ensayos: *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, Nº. 5, 1991, p. 35. Disponible en: < <http://www.uclm.es/ab/educacion/ensayos/pdf/revista5/art3.pdf>>. [Consulta: 06 de septiembre de 2015].



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

y proyectos de la ética empresarial. Sin justicia institucional real (económica, política, social), no hay ética individual o empresarial posible.

Somos claramente conscientes de que el camino no es corto y de que la tarea es ardua. Hasta ahora sólo recorrimos una pequeña parte de éste, cuestionamos el proyecto de vida buena y los momentos que lo conforman. En todo caso, el propósito de la siguiente sección es reflexionar acerca del momento de la criba, de la investigación de este proyecto en los ideales consagrados en la moral, en la legislación nacional, las directrices y acuerdos de las organizaciones internacionales, los códigos de ética corporativos y los modelos de la excelencia empresarial.

### 11.2 La criba de la norma moral y la gestión de la excelencia en la empresa

En la felicidad y en el sufrimiento, en la alegría y en la tristeza,  
respetas a todas las criaturas tal como te respetas a ti mismo.  
(Regla del Jainismo atribuida a Lord Mahavir)

El problema de la moral que tuvo lugar hasta el momento nos plantea dos cuestiones esenciales: en primer lugar, la cuestión del sujeto capaz de *auto-nomía*, es decir, de asignarse el deber y vivir *con-los-otros*; en segundo lugar, la necesidad de una intención ética que trascienda los límites de la relación *yo-tú* y que alcance las relaciones con todos, con cada uno y con cualquiera.

La moral, como criterio de universalidad, es la garantía de que la búsqueda ética de la vida buena no decline hacia el mal, ni hacia la violencia, y se disponga a practicar lo que *debe* lograr: la justicia social de tratar a las personas como fines en sí mismas. De este modo, el deber requiere la intención y dicha intención se legitima en el deber.

La introducción de la reflexión ética está obligando a los teóricos y gestores a repensar el modelo de la racionalidad dominante en el mundo de los negocios. La racionalidad estratégica que prevalece en la gestión contemporánea insiste en tratar a la ética como una ventaja competitiva. Sin embargo, al añadir externamente los principios éticos a las prácticas organizacionales, es decir, sólo como un medio más para alcanzar los fines perseguidos por la empresa, los ideales éticos pierden su valor como norte para la justicia.

Las políticas y el modelo de gestión que adopta una empresa se deben estructurar en los ideales éticos de la vida buena, desde el principio hasta el fin (*télos*). La ética no

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

es sólo para un momento de un departamento o equipo dentro de una empresa, tal y como quieren aparentar las auditorías éticas, los comités de ética, los departamentos de calidad, los gestores de la responsabilidad socio-ambiental, entre otras estructuras organizativas. No es un nivel más de la estructura formal de la organización, ya tan burocrática e ineficiente.

Por ello, es importante comprender que, a diferencia de entender la ética como un medio, debemos considerarla como un fin que no es exactamente el «final» de la acción, no es algo que se logra al final, como piensan los utilitaristas. El propósito de la ética es siempre inmanente a la acción ética y, en el caso específico de las empresas, es la base, los cimientos de los modelos de gestión adoptados.

Bajo este punto de vista teleológico, si la ética es carácter, hábito, el fin que persigue la acción está, desde el principio, estructurando e involucrando la propia acción.

Ahora bien, el fin teleológico pretendido por una organización necesita cumplir con ciertos criterios que le son, desde el principio, inmanentes. Por tanto, es necesario reflexionar sobre la necesidad que tiene la *visée éthique* en la empresa, discutida anteriormente, para pasar a través del tamiz de la investigación detallada tanto de la moral y la ley, como también de los modelos de excelencia institucional requeridos por el entorno empresarial actual.

Este paso por la criba de la moral y por los demás criterios expuestos anteriormente no es un momento posterior en una sucesión temporal de la acción ética. El individuo, como sujeto histórico y existencialmente temporal, se compone de las costumbres comunes compartidas por su comunidad histórica (*moeurs*). No obstante, como ser dialógico no es pasivo, ni determinado por el *moeurs*, sino que actúa y elige a partir de una capacidad de preferir y de responsabilizarse.

Es importante, por lo tanto, aclarar que entendemos que la perspectiva de la *obediencia a los criterios morales* recupera, en Ricoeur, un sentido ético teleológico que pasa por el cuestionamiento fenomenológico del sujeto dialógico y capaz, como ya tuvimos la oportunidad de discutir en varias ocasiones a lo largo de nuestra investigación.

Como defiende el propio Ricoeur, en su texto *De la morale à l'éthique et aux éthiques*, la ética, arraigada en la vida y en el deseo (*l'éthique antérieure* que representa *l'amont du royaume des normes*), necesita encajarse con la sabiduría en situaciones concretas (*l'éthique postérieure* que representa *l'aval du royaume des normes*)<sup>866</sup>.

---

<sup>866</sup>RICOEUR, *De la morale à l'éthique et aux éthiques*, op. cit.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

La formalización del criterio de universalización, que se convierte en una máxima obligatoria, depende de la autonomía, de la voluntad de un sujeto capaz y libre para *sentirse* obligado y asumir esa obligación (*sujet capable d'imputation*). Por lo tanto, la autonomía sustituye a la obediencia al otro por la obediencia al sí mismo. Como argumenta Ricoeur, la verdadera obediencia es la autonomía<sup>867</sup>.

Este sujeto imputable (*ratio essendi*), como agente moral, es capaz de entrar en un orden práctico simbólico (*auto-nomie*), así como de reconocer como legítima una norma moral objetiva (*ratio cognoscendi*). En otras palabras, según el filósofo francés, «la moral no presupone nada más que un sujeto capaz de erigirse al erigir la norma que lo erige como sujeto»<sup>868</sup>.

Lo que enlaza, por tanto, desde el punto de vista motivador de un sujeto moral concreto, la vida y el deseo al reino de las normas es, a partir de una capacidad de preferencia sensata (*prohairesis*), el sentimiento de sentirse obligado, principalmente, a preservar la dignidad del otro, o de los otros, y la de uno mismo. Lo que la moral nos exige, desde la vieja *regla de oro*, es el imperativo de la reciprocidad<sup>869</sup>.

Según Ricoeur, es el deseo de estructurar todo el campo de la acción práctica y reunir lo bueno y lo obligatorio en una concepción de la virtud como hábito y excelencia, la búsqueda de la realización de una vida que se debe considerar en su totalidad<sup>870</sup>.

Por lo tanto, no se debe tomar la *prohairesis* de la vida buena como lo contrario o el enemigo de la buena voluntad que, bajo su disposición para el bien, busca imperativamente el respeto mutuo.

Esta reciprocidad sólo debe garantizarse en el plano social con los principios de justicia reconocidos en las instituciones sociales, es decir, «en las estructuras diversas del querer vivir juntos»<sup>871</sup>, las cuales aseguran la legitimidad y el cumplimiento del ficticio contrato social que busca la justa distribución de los bienes.

---

<sup>867</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 222.

<sup>868</sup>RICOEUR, *De la morale*, op. cit., p. 3. (*La morale ne présuppose rien de plus qu'un sujet capable de se poser en posant la norme qui le pose comme sujet*). (La traducción es mía).

<sup>869</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 232.

<sup>870</sup>RICOEUR, *De la morale*, op. cit., p. 5.

<sup>871</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 242.

---

### 11.2.1 La moral y los criterios de excelencia empresarial: lo trágico de la acción en el contexto empresarial

Al igual que en la tragedia de los ciegos de la novela *Ensayo sobre la ceguera* de José Saramago, muchos conflictos surgen de la convivencia social y de la necesidad de la justa distribución de los bienes. Por esta razón, es en el campo de la práctica, o más bien, en lo trágico de la acción, que el formalismo moral necesita completarse a través del ejercicio de una sabiduría práctica, del ideal ético de la vida buena con y para los otros en instituciones justas. Dicho lo cual, se hace necesario un diálogo entre la ética y la moral.

Como los bienes que son distribuidos y compartidos son variados, es necesario que nuestra sabiduría práctica, que implica una decisión singular<sup>872</sup> apele a los recursos de la moral concreta<sup>873</sup>, que encontramos en las diferentes instituciones sociales, jurídicas, morales, empresariales, profesionales, entre otras.

Las instituciones sociales son, por una parte, formadas por individuos, es decir, tienen una trascendencia aparente porque, aunque no se reducen solo a estos, no presentan un espíritu objetivo que tiene su existencia y su conocimiento en sí mismo<sup>874</sup>. En cualquier caso, reconocemos la justicia en las instituciones, tanto su legitimidad como su legibilidad, en la práctica de las personas que las representan. Para Ricoeur,

Es este deseo de vivir en instituciones justas que encuentran la visibilidad y la legibilidad en la palabra de la justicia pronunciada por el juez en la aplicación de normas que, a su vez, forman parte del núcleo duro de la moral pública y privada<sup>875</sup>.

Por otro lado, las instituciones sociales forman también parte de las prácticas sociales y, en consecuencia, de las prácticas e identidades de las personas, al presentarse como modelos de excelencia que los individuos deben seguir. Como afirma Ricoeur,

(...) sólo en un medio institucional específico, pueden desarrollarse las capacidades y disposiciones que distinguen al obrar humano; el individuo, decíamos entonces, sólo se hace humano si median ciertas instituciones; y añadíamos: si esto es así, la obligación de servir a estas instituciones es una condición para que el agente humano continúe desarrollándose<sup>876</sup>.

---

<sup>872</sup>RICOEUR, *De la morale*, op. cit., p. 10.

<sup>873</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 275.

<sup>874</sup>Ibíd., p. 278.

<sup>875</sup>RICOEUR, *De la morale*, op. cit., p. 11.

<sup>876</sup>RICOEUR, *Si mismo como otro*, op. cit., p. 277.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Estamos de acuerdo con MacIntyre cuando sostiene que cada práctica (prácticas sociales positivas) tiene bienes particulares e intrínsecos, y que los que la practican aceptan como fines que se deben perseguir y realizar. Hay, por un lado, un bien en el propio producto fabricado y en la acción práctica (la excelencia técnica de la actuación) de producir el mismo; como también hay un bien de un cierto tipo de vida, que permite, a su vez, la unidad narrativa y el reconocimiento de una vida que se vive bien.

Cada práctica, según MacIntyre, «conlleva, además de bienes, modelos de excelencia y obediencia a reglas. Entrar en una práctica es aceptar la autoridad de esos modelos y la cortedad de mi propia actuación, juzgada bajo esos criterios»<sup>877</sup>.

Por lo tanto, a raíz de lo anteriormente expuesto, creemos que las prácticas empresariales y profesionales implican tener que seguir ciertas normas morales, legales y técnicas, presentes en los diferentes ámbitos institucionales de nuestra sociedad, con el fin de ser reconocidas como virtuosas y éticas.

En lo que respecta a la gestión sostenible de las personas en el contexto empresarial, podemos encontrar una serie de diferentes conjuntos normativos que buscan guiar la gestión de las empresas y sus políticas. Algunos de éstos tienen carácter moral, otros jurídico, y otros incluso sirven como herramientas técnicas que orientan un modelo de gestión responsable que apunta a la excelencia y a la responsabilidad. De esta forma, creemos que podemos aglutinar este conjunto normativo en cuatro grupos principales:

**1. Las convenciones internacionales** - este grupo incluye las recomendaciones y convenciones de los tratados internacionales que rigen las prácticas comerciales respecto a los principios universales de los derechos humanos y el trabajo. Dichas convenciones se pueden encontrar en los tratados internacionales de la ONU sobre los derechos humanos<sup>878</sup> y también en las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>879</sup>. En el caso concreto de Europa, podemos localizarlas también en la Comisión Europea, en las normas relativas a los derechos laborales aplicados en los países miembros<sup>880</sup>.

---

<sup>877</sup>ALASDAIR, MacIntyre. *Tras la Virtud*. Barcelona: Biblioteca de Bolsillo, 2004, p. 251.

<sup>878</sup>“ONU. Derechos Humanos”. Disponible en: <<http://www.un.org/es/rights/>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

<sup>879</sup>“Oficina de la OIT para España”. Disponible en: <<http://www.ilo.org/madrid/lang-es/index.htm>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

<sup>880</sup>“Comisión Europea. Derecho del trabajo”. Disponible en: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=es>>. [Consulta, 21 de enero de 2015].

**2. Las normas legales** - este grupo abarca la dimensión jurídica de la gestión empresarial, incluyendo las leyes nacionales, la legislación laboral y ambiental y los códigos profesionales deontológicos. Los tribunales brasileños, por ejemplo, consideran desproporcionada la relación empresa-trabajador y, en esa búsqueda de la garantía de la justicia, siempre procuran posicionarse a favor del trabajador, ya que es considerada la parte más frágil y débil de esta relación.

**3. Los códigos de ética corporativos** – la moral corporativa, institucionalizada en forma de códigos de conducta, tiene como propósito regular y guiar el comportamiento organizacional, incluyendo el comportamiento micro-organizacional de los individuos, el meso-organizacional de los grupos y la macro-organización que abarca a la empresa como un *ethos* institucionalizado. Tales códigos corporativos buscan garantizar que la conducta empresarial obedezca a ciertos principios expuestos en la visión, misión y valores corporativos, sirviendo de esta manera como un instrumento que apoya el ejercicio de todas las actividades de la organización. Estos códigos de ética funcionan como una especie de contrato social, firmado entre las empresas, los empleados y la sociedad y buscan proporcionar a los demás *stakeholders* información importante sobre los valores de la compañía, sus políticas como organización y las responsabilidades asumidas por la misma.

**4. Las normas técnicas de la calidad** - tal grupo incluye las normas que certifican los sistemas de gestión empresarial en los términos y criterios de calidad reconocidos a nivel internacional, más allá de las exigencias técnicas y científicas de las varias prácticas profesionales específicas. En el caso de las certificaciones internacionales de sistemas de gestión, estas normas se ocupan de la orientación para la implantación, en las empresas, de sistemas de gestión empresarial considerados de calidad. Obtuvieron el reconocimiento internacional por primera vez en 1947 a partir de la estructuración de la International Organization for Standardization (ISO)<sup>881</sup>. Las certificaciones de la ISO, las cuales versan directamente sobre sistemas que abarcan la responsabilidad corporativa, bien sean en relación con el medio ambiente y la sociedad, o bien referentes al trabajo, son:

- ISO 14000 – Sistema de Gestión Ambiental (SGA);
- ISO 26000 – Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social;
- ISO 20121 – Sistemas de Gestión de Eventos Sostenibles;

---

<sup>881</sup>“The International Organization for Standardization”. Disponible en: <<http://www.iso.org/iso/home.htm>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

- Norma OHSAS 18001 del Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo<sup>882</sup>, que se apoya en la ISO 45001<sup>883</sup>.

Todas estas normas y tratados internacionales, códigos morales, obligaciones legales y normas técnicas de calidad que engloban el mundo empresarial deben encontrar, en el *juicio moral en situación*, un sujeto capaz de dialogar y decidir sabiamente, así como saber elegir y practicar las acciones en conformidad con referencias éticas, morales, legales y de excelencia que las prácticas requieren para ser legítimas y apreciadas.

Así, en el contexto de los negocios, tanto en el cumplimiento del deber moral y legal como en la actuación técnica y profesional dentro de los modelos de excelencia establecidos, la ética y la técnica requieren un sujeto que esté involucrado, que se implique, y que se asuma como el responsable de dicho cumplimiento (imputabilidad). La gestión de personal debe ser, por tanto, entendida no sólo como una tarea de gestión o talento, sino como una gestión de la moral, una gestión de la ética, que permita a todos los trabajadores colaborar conjuntamente como sujetos dialógicos en el desempeño ético de sus actividades profesionales.

Por tanto, ¿por qué es difícil motivar a la gente en el actual modelo de gestión de personal? Entendemos que se debe a que la realización del trabajo implica algo mucho más complejo que la aplicación técnica de un talento: el reconocimiento ético de una vida que busca la realización, la plenitud. Lo que debemos condenar, como ya discutimos en la Unidad II, no es el trabajo. Éste es más una forma y una oportunidad de acción en el mundo y de constituirse a uno mismo. El trabajo es, más que una dimensión espacio-temporal de realización de comportamientos mecánicamente enajenados, un tiempo ontológicamente vivido donde se realiza la narración de una vida.

Lo que debemos reprobar, desde el punto de vista de la perspectiva ética que presentamos en esta investigación, es el trabajo como fragmentación de una vida, que aliena a la persona de su historia de vida y que impide la realización de su potencial.

La relación estratégica del modelo económico y empresarial actual impide la distribución justa y proporcional de los bienes, lo que le corresponde a cada uno de los grupos de interés. El problema de la plusvalía apuntado por Marx o de la obsolescencia

---

<sup>882</sup>“Norma OHSAS-18001”. Ver mais em: <<http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

<sup>883</sup>“Norma ISO-4500”. Ver mais en: <<http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/nueva-iso-45001/>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

programada de los productos son ejemplos de relaciones engañosas, desproporcionadas y asimétricas, que enmascaran las verdaderas intenciones de los directivos de las empresas.

Creemos que, en la actualidad, el propósito de la vida humana debe todavía ser la búsqueda de la felicidad. Una felicidad no considerada como una etapa final de la vida, no como algo absoluto, ya que hay muchas definiciones de la misma. Ésta debe ser vista como el aumento de la capacidad de las realizaciones individuales y colectivas y no sólo las humanas, sino también las de la naturaleza.

Una felicidad, entendida como un aumento de la libertad, nos lleva a comprender la misma como la libertad de la realización de uno mismo, puesto que feliz es el hombre que se puede autodeterminar, ejercer su libertad y disfrutar de ella. Feliz es el hombre libre que también promueve la libertad del otro, de los demás, de todos. Este hombre feliz necesita, más allá de los amigos, una sociedad y un medio ambiente también felices.

## 12. INSTITUCIONES JUSTAS Y ECONOMÍA DEL DON

La totalidad de un orden económico, ¿no conlleva un conjunto donde los hombres portadores de dinero, y a la vez compradores, se integran ellos mismos en la mercancía, pero al mismo tiempo se sofocan –pierden sus almas– al poseer y al pertenecer? (EMMANUEL LÉVINAS)<sup>884</sup>.

Si hemos trabajado en nuestra tesis doctoral tratando de encontrar las bases de una propuesta de ética empresarial teleológica, que se asiente en la «visée» de la vida buena con y para los otros en instituciones justas, no nos cansaremos de hacer la siguiente pregunta: ¿Cómo puede existir algo como una ética de la empresa? Esta reflexión se debe al análisis del modelo de relación predominante en la práctica económica empresarial. La ética empresarial es, en este sentido, un espejo y depende de la ética del «mercado».

De esta forma, hay una diferencia entre la *reciprocidad* de la ética del mercado – en la que todavía se puede encontrar una cierta legitimidad en la justicia de las relaciones y las retribuciones de los intercambios «equivalentes» –, y la generosidad del *don*, que alivia la retribución y caracteriza los «valores compartidos» de las relaciones mutuas. Así, Ricoeur afirma, apoyándose en las investigaciones antropológicas de Lévi-Strauss y Marcel Mauss, sobre el concepto de *hau* de los estudios sobre los pueblos maoríes, que

---

<sup>884</sup>LÉVINAS, Emmanuel. Socialidad y dinero. En: *Revista Empresa y Humanismo* / VOL XVI / Nº 2 / 2013 / 83-97, p. 87. Disponible: <<http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/35249/1/Levinas.pdf>>. [Consulta: 20 de abril de 2015].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

«el mercado, podemos decir, es la reciprocidad sin mutualidad»<sup>885</sup>. ¿Puede esta reciprocidad impersonal en los negocios adquirir un reconocimiento ético?

En nuestra investigación, los trabajos y autores aquí citados parecen apuntar a los límites del reconocimiento presente en nuestro sistema de intercambios mercantilizados de equivalentes (trabajo - salario). Este reconocimiento no es suficiente, no satisface nuestra necesidad de *estima* y ni siquiera sostiene las relaciones humanas fuera de la lucha.

Por tanto, ¿cómo podemos pensar nuestra sociedad actual fuera de esa concepción de lucha de todos contra todos? Al parecer, el presunto contrato que garantizaba la supervivencia y la unión de los miembros de la sociedad contra la muerte violenta se vino abajo hace mucho tiempo<sup>886</sup>.

Contra la violencia y la asimetría de las relaciones humanas que definen nuestra sociedad, que puso precio a todo – subyugando la lógica de la vida humana a la lógica del dinero –, se necesita el reemplazo de la lucha, por el reconocimiento mutuo de las relaciones *sin precio*. Después de todo, como Kant argumentó, ¿no se debe considerar al ser humano como un fin en sí mismo? Conforme a la lectura de Ricoeur, de la cultura griega y de la vida de Sócrates, «el comerciante compra y vende a los demás, está en el dominio de la utilidad y no en el del discurso y de lo suntuario», por lo tanto, «el comercio es reconocido como una técnica, que realmente es peligrosa, pero necesaria; se ha dejado voluntariamente en manos de los extranjeros, frecuentemente esclavos libertos»<sup>887</sup>.

Es así que Ricoeur, basándose en la lectura de Marcel Henaff, defiende la necesidad de pensar en otro modelo de intercambio que no esté subyugado al mercado. Las relaciones de donación, de intercambios de dones *sin precio*, establecen una lógica distinta a la recompensa compartida, sustentando esta retribución en la calidad del reconocimiento de la relación mutua *entre* los protagonistas.

---

<sup>885</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 336.

<sup>886</sup>Brasil, por ejemplo, no vive una guerra civil, sin embargo, presentó en 2012 una tasa de homicidios de 32,4 por cada cien mil habitantes. De acuerdo con el Sistema de Vigilancia en Salud del Ministerio de la Salud, en el año 2012 (última compilación de datos), hubo 56.337 muertes por homicidios en todo el país. Ver: “Mapa da Violência faz balanço de mortes por armas de fogo no Brasil, de 1980 a 2012”. Disponible en: [http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/single-view/news/map\\_of\\_violence\\_examines\\_deaths\\_by\\_firearms\\_in\\_brazil\\_from\\_1980\\_to\\_2012/#.Vb-YQvIViko](http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/single-view/news/map_of_violence_examines_deaths_by_firearms_in_brazil_from_1980_to_2012/#.Vb-YQvIViko). [Consulta: 13 de mayo de 2015].

<sup>887</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 340.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

De esta manera, este modelo de relación retributiva no busca la sustitución del *yo* por el *otro*, ni la primacía en la relación del *ego* (Husserl) o del *alter* (Levinas), ya que, para Ricoeur, «la admisión de la disimetría amenazada por el olvido nos viene a recordar, en primer lugar, el carácter insustituible de cada uno de los socios en el intercambio; uno no es el otro; se intercambian dones, pero no lugares»<sup>888</sup>.

No todos los bienes que intercambian las personas tienen precio. Ricoeur habla, por ejemplo, de la dignidad moral y de la integridad del cuerpo. Sin embargo, podemos también incluir la estima del otro como un ejemplo de retribución simbólica *sin precio*.

Las relaciones que se caracterizan por el intercambio de dones están marcadas por la similitud, por el encuentro, más que por el desencuentro, y definen las relaciones de reconocimiento mutuo, de reciprocidad y de respeto a uno mismo y a la alteridad. Este reconocimiento mutuo permite superar la «moral del miedo», que fundamenta el «estado bestial» en Hobbes (Léviathan)<sup>889</sup>.

La esperanza de Ricoeur es encontrar en las relaciones sociales una nueva forma de intercambio que se sostenga en las relaciones «sin precio», que van más allá del modelo actual de intercambios mercantiles en donde los seres humanos se consideran cosas, recursos o mercancías. Pues, el conflicto humano es insuperable en una sociedad que prioriza el capital, la ganancia y la explotación. Parece que hay incluso una correlación positiva entre el aumento de la riqueza y el aumento de la desigualdad y un descenso del reconocimiento<sup>890</sup>.

Lo que está en el corazón de una sociedad en donde prevalece las ceremonias simbólicas de intercambios de dones es un ejercicio que piensa la relación ética de una manera radicalmente diferente de los intercambios comerciales, ya no guiadas en la lucha, sino en la espontaneidad de las permutas gratuitas e inconmensurables (en términos comerciales), es decir, dar sin esperar nada a cambio. Como afirma Ricoeur, «el funcionamiento del don en realidad no está en lo dado, sino en la relación donante-destinatario, a saber, hay un reconocimiento tácito simbólicamente figurado por el don»<sup>891</sup>.

---

<sup>888</sup>Ibíd., p. 376.

<sup>889</sup>RICOEUR, Paul. *La lutte pour la reconnaissance et l'économie du don*. Disponible en: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001375/137527fo.pdf>>, p. 12. [Consulta: 02 de abril de 2015].

<sup>890</sup>CORÁ, Élsio José; NASCIMENTO, Cláudio Reichert do. Reconhecimento em Paul Ricoeur: da identificação ao reconhecimento mútuo. En: *Revista de Ciências Humanas*, v. 45, n. 2, p. 407-423, 2011. Disponible en: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-4582.2011v45n2p407/22359>>. [Consulta: 02 de abril de 2015].

<sup>891</sup>RICOEUR, *La lutte pour la reconnaissance et l'économie du don*, op. cit., p. 24. (La traducción es mía).

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En resumidas cuentas, lo que causa este desequilibrio en los intercambios humanos es la primacía exclusiva del modelo de intercambio mercantil, de las relaciones comerciales sobre el modelo de confianza en las permutas de dones, regalos y gentilezas. Las relaciones comerciales no excluyen totalmente las relaciones de don que se apoyan en el sentimiento de *gratitudo retributiva*. Como argumenta Ricoeur, basándose en Nathalie Zemon-Davis, es la calidad de este sentimiento de gratitud el que convierte la obligatoriedad del *contradón* en una gratitud mutua y no en una coerción hipócrita. Esta gratitud<sup>892</sup>, a la vez que asegura la consistencia de la línea divisoria, atraviesa internamente las mezclas entre el don y la venta<sup>893</sup> y hace que sea posible distinguir entre la buena y la mala reciprocidad.

Dos cuestiones son dignas de mención. En primer lugar, la filantropía, a menudo practicada por las empresas y defendida por los primeros modelos de responsabilidad social, no es suficiente para compensar todos los demás intercambios asimétricos que se encontraron en el *management*. Donar, en este contexto, no exime la *culpa* que sienten los líderes por la sobreexplotación. El don, en las acciones de la empresa, debe estar relacionado con la misión de la misma y no a acciones puntuales y desvinculadas de los propios objetivos empresariales. En segundo lugar, la donación debe estar a favor del otro y no de uno mismo. Una donación que privilegia a los donantes, aunque beneficie al donatario, pierde su valor de don.

Ciertamente, estamos más cerca de Lévinas que de Kant. La entrega desinteresada, como *ágape*, no espera devolución, sino que es la vivencia ética de la gratitud. Como dice Ricoeur, «la gratitud alivia el peso de la obligación de corresponder y orienta hacia una generosidad igual a la que suscitó el don inicial»<sup>894</sup>. Dicha gratitud, que se encuentra en los rituales festivos, es un acto no previsto, y, por tanto, espontáneo y totalmente desinteresado, trascendente al carácter moralizante de las relaciones de deber. Para Ricoeur, es este carácter moralizante que se percibe como una sensación del deber que caracteriza incluso los actos de caridad que buscan llenar el vacío que deja la justicia distributiva y redistributiva. El deber rompe la práctica espontánea de dar-recibir-retribuir y se manifiesta, de hecho, como una especie de contrato que tiene como objetivo la

---

<sup>892</sup>Ricoeur destaca que en francés el término gratitud (*gratitude*) posee también el significado de reconocimiento.

<sup>893</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 351.

<sup>894</sup>Ibíd., p. 351-352

superación de la desconfianza. Las relaciones humanas, desde un punto de vista estrictamente legal, denuncian una cierta pobreza espiritual (*pauvreté spirituelle*) y una inhumanidad (*inhumanité*)<sup>895</sup>.

En cambio, lo festivo que caracteriza las relaciones de don, para Ricoeur, escapa del sentido moral del deber, y no pone al sujeto en un estado de obligación, sino que encarna el *ethos* de las prácticas de los hombres (*moeurs*), que pretende llevar a cabo la realización social y política de vivir juntos. Y es la visión de esta intención ética de vivir juntos, aunque se encuentre en las raras relaciones de don y de reconocimiento efectivo, que hace de la lucha por el reconocimiento una disputa que no es ni engañosa ni en vano<sup>896</sup>.

Dicho esto, y para finalizar nuestra investigación, ¿cómo podemos pensar la ética empresarial más allá de los intereses que instrumentalizaron lo legal y el deber?

Para concretar la ética empresarial y el logro de la misma, tenemos que repensar la empresa y el modelo económico vigente. Por eso, debemos desarrollar nuevas formas de pensar y aprender en el entorno de la organización. Aprender nuevas formas de organización empresarial, como defiende Peter Senge, supone una mejora continua de la capacidad que las personas tienen «para crear el futuro que realmente nos gustaría ver emerger»<sup>897</sup>.

En este aspecto, estamos de acuerdo con David Murillo Bonvehí cuando afirma que no tiene sentido exigir que las empresas «sean responsables al margen de una demanda equivalente al conjunto de organizaciones públicas y privadas que conforman nuestra realidad social y política». El progreso realizado en la «promoción de la RSE exigirá un cuestionamiento equivalente al conjunto de la sociedad» y «las universidades y escuelas de negocios son y serán, sin duda, un foco de atención privilegiado»<sup>898</sup>.

El modelo de negocio capaz de asumir las exigencias de las responsabilidades a éste asignadas por la sociedad es la empresa capaz, organizada e institucionalizada por personas éticamente capaces. Muchos de los autores que han sido abordados a lo largo de nuestra investigación están de acuerdo en que la supervivencia de la empresa depende de su capacidad para generar confianza. Y ésta depende principalmente de la capacidad de

---

<sup>895</sup>RICOEUR, *La lutte pour la reconnaissance et l'économie du don*, op. cit., p. 16.

<sup>896</sup>RICOEUR, *Parcours de la Reconnaissance*, op. cit., p. 355.

<sup>897</sup>SENGE, Peter. As cinco disciplinas. En: *HSM Management*, V. 9, n. 2., p. 82, july/aug., 1998.

<sup>898</sup>MURILLO, David Bonvehí. *La responsabilitat social de l'empresa a les pimes de Catalunya*. Anàlisi del discurs empresarial. Tesis Doctoral. Universitat de Barcelona, 2008, p. 36. Disponible en: <[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2966/03.DMB\\_3de4.pdf?sequence=3](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2966/03.DMB_3de4.pdf?sequence=3)>. [Consulta: 27 de septiembre de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

un sujeto y de una empresa, como *ethos* institucionalizado, de mantener y cumplir con su palabra, con su promesa.

La gente confía en que la empresa le entregará los servicios y productos que ésta promete dentro de los modelos de excelencia establecidos. A diferencia de lo que piensan los agentes de publicidad, la imagen de una empresa, su carácter, no es una simple estrategia de mercado (los famosos “3 Ps”), diseñada en las mesas de dibujo. El *ethos*, tal y como explicamos en la Unidad IV, y que será el que sostendrá la promesa y la confianza, es construido por la acción práctica y habitual de las personas que componen la empresa, siendo esta acción lo que será reconocido por los *stakeholders*.

Parafraseando a Immanuel Kant, ¿qué «podemos esperar» de la ética empresarial? ¿Qué debemos esperar de nuestro futuro común? Nuestra angustia inicial, esa que nos motivó a realizar este estudio, continua. No obstante, creemos que nuestro trabajo puede contribuir a la comprensión de que podemos y debemos cambiar la realidad empresarial. Este cambio es esencial, imprescindible – en un modo de vida tan centralizado y dependiente de las organizaciones (públicas y privadas) – para garantizar la justicia institucional de la que depende, en las sociedades democráticas contemporáneas, la realización del proyecto de vida buena de todos y cada uno de los individuos. Sin embargo, el hecho de cambiar las empresas implica transformar a las personas y lo que entendemos por sociedad.

Si no podemos tener la esperanza de que el cambio de un modelo socioeconómico que maximiza los beneficios estrictamente económicos camine hacia un modelo más sostenible desde el punto de vista humano, social y ecológico, la desconfianza en la empresa capitalista hará inviable, en última instancia, su propia legitimidad y, en consecuencia, su existencia, y esta tesis, como todos los otros trabajos en el área de la ética de la empresa – del *business ethics* –, serán, además de inviables, de poca utilidad.

Pero para mantener nuestra esperanza debemos humanizar la economía, dejar el modelo de los intercambios de bienes «equivalentes», e ir hacia un modelo basado en la reciprocidad y en el diálogo. No todas las relaciones serán de donación, sin duda, pero al menos éstas no se basarán en una premisa de explotación, como en el modelo actual. Tenemos que cambiar la concepción, por lo tanto, del *homo economicus* hacia el *homo dialogicus*. Cambiar la prevalencia de un *ethos* corporativo que busque el propio beneficio – que hemos tratado de mostrar en nuestro recorrido filosófico como un modelo de

identidad inviable e insostenible para los seres humanos y para la empresa – hacia un *ethos* enraizado en un proyecto de vida buena para y con los otros en instituciones justas.

Creemos que estamos presenciando en este comienzo de siglo un proceso de cambio de mentalidad que encarna gradualmente esta esperanza. Sólo tenemos que entender que cualquier cambio de paradigma lleva tiempo y exige, para consolidarse, que las personas lo adopten como modelo de pensamiento.

Sin embargo, observando el crecimiento de los discursos ecológicos, discursos contra la globalización económica, discursos que abogan por una comunidad ecológica global, nos damos cuenta de que, de una visión antropocéntrica, egocéntrica y etnocéntrica, predominante en el siglo XX, nos dirigimos hacia una perspectiva más dialógica y holística, que trata de incluir no sólo a toda la humanidad, sino a todas y a cada una de las formas de vida en la Tierra.

Quizá estemos caminando a un ritmo lento y, sin lugar a dudas, con muchos contratiempos, hacia lo que podemos entender cómo la perspectiva de un «cosmopolitismo ecológico», que implica una «visión universalista del mundo»<sup>899</sup>. Este cosmopolitismo busca presentar argumentos para superar un patriotismo individualista y construir una idea de una comunidad ecológica como un valor en sí misma. Dicho «cosmopolitismo ecológico» busca comprender que «todos, hombres y mujeres, pertenecemos al mundo y debemos poder movernos libremente en éste»<sup>900</sup>, pero también necesitamos desarrollar una solidaridad y una moral ecológica, una «ética de la Tierra», responsable y verdaderamente no dualista (hombre versus naturaleza), de caridad y libre con todas las formas de vida<sup>901</sup>.

Si esta afirmación aún parece utópica y romántica es porque sólo podemos vislumbrar el inicio de esta trayectoria futura e intuir la presencia incómoda de la necesidad de cambio y del nuevo recorrido (*parcours*) que se nos presenta poco a poco. Y esta transformación viene no sólo porque queremos cambiar nuestra forma de habitar el mundo, sino porque cada vez somos más conscientes de que debemos y tenemos que cambiar para sobrevivir como especie.

---

<sup>899</sup>BILBENY, Norbert. *La identidad cosmopolita*. Los límites del patriotismo en la era global. Barcelona: Editorial Kairós, 2007, p. 17.

<sup>900</sup>Ibíd., p. 90.

<sup>901</sup>Podemos encontrar en Internet numerosos ejemplos de relaciones caritativas y gratuitas entre los hombres y animales que demuestran que no hay diferencias esenciales entre estos, y que nosotros, los seres humanos, no somos los amos de la naturaleza. Este vídeo se hizo famoso en Youtube y muestra un delfín pidiendo ayuda a un buzo. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=6McxVM19-A8>>. [Consulta: 26 de febrero de 2015].



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Nuestra investigación doctoral pretende mostrar la importante responsabilidad que las empresas, públicas y privadas, y las personas que trabajan en las mismas tienen con relación a este cambio. Ya sea porque las empresas son las mayores contaminadoras del planeta, ya sea también porque son directamente responsables de la salud de sus empleados y de las personas que consumen sus productos o que sufren los efectos de sus acciones y estrategias empresariales.

Las compañías son responsables y deben ejercer su «tutela ejemplar» no sólo porque - a causa de su poder económico - influyen directamente en las políticas públicas y leyes de los estados, sino porque invierten, valiéndose de todos los medios, en formas ideológicas que influyen en los valores, deseos, certezas y otros intereses y paradigmas que impactan en el *mundo de la vida*, en el estilo de vida y en la identidad de las personas. Por esto, la empresa capitalista, sea pública o privada, debe ser responsable, porque esta es la única forma de vida en la que puede *ser*, donde la organización encuentra la justificación y legitimidad de su propia existencia.

Al fin y al cabo, como dice Aristóteles, nadie puede vivir solo, sino un bruto o un Dios. Un individuo que busca realizar una vida feliz necesita la seguridad ética y ontológica del *vivir juntos*. Del mismo modo, una empresa necesita sus *stakeholders*, ya que sin ellos no es nada. Para esto, la ética empresarial tiene la necesidad de promover en la gestión empresarial el reconocimiento del trabajador como persona - y no como un recurso o una mercancía - dotándolo de un potencial que lo capacite a ser ético y a realizar un proyecto de vida buena en común.

El interés propio es insostenible, incluso en la economía, ya que como «Sócrates había predicho: el deseo de dinero es una sed insaciable»<sup>902</sup>. No se puede poner un precio a la vida humana. Como sostiene Lévinas, en las relaciones entre las personas, «hace falta una justicia en nombre de su dignidad de únicos y de incomparables»<sup>903</sup>.

En resumen, creemos, con base a lo que vinimos sosteniendo en esta investigación doctoral, que el camino hacia la construcción del reconocimiento de la empresa ética nos conduce a la búsqueda del vivir bien para y con los otros en instituciones justas.

---

<sup>902</sup>RICOEUR, *La lutte pour la reconnaissance et l'économie du don*, op. cit., p. 26.

<sup>903</sup>LÉVINAS, *Socialidad y dinero*, op. cit., p. 88.

## CONCLUSIONES

La experiencia me ha enseñado que las personas se orientan en una dirección básicamente positiva. (...) No es sino el impulso que se manifiesta en toda vida orgánica y humana - de expansión, extensión, autonomía, desarrollo, maduración -, la tendencia a expresar y actualizar todas las capacidades del organismo, en la medida en que tal actualización aumenta el valor del organismo o del sí mismo. (CARL ROGERS)<sup>904</sup>.

Nuestro objetivo en esta investigación doctoral ha sido mostrar los límites y las contradicciones presentes en el actual modelo de gestión empresarial y la forma como este modelo, sedimentado en la racionalidad instrumental centrada en el lucro, obstaculiza la institucionalización de un proyecto de empresa ética y sostenible. La gestión racional de personal, en ese modelo heterónimo, imposibilita el protagonismo autónomo de los actores que componen la organización y crea una forma de vida artificial en la empresa, que impide la realización de la *intención* y de la *acción* ética. En ese modelo de gestión, la ética empresarial se presenta como una forma más de coacción ideológica, de control del trabajo alienante.

Con la comprensión de que los límites y las condiciones de realización de la ética empresarial están en el modelo que se adopta en la gestión de personal, presentamos, a lo largo de las Unidades anteriores un modelo de gestión teleológica que, apoyándose en la intención ética de realización de una vida buena para y con los otros en instituciones justas, busca promover la autonomía y la capacidad de los sujetos, implicados con el proyecto organizacional, de elegir con responsabilidad y justicia.

Para proponer ese modelo alternativo de gestión ética, nuestra Tesis trazó un recorrido ético y ontológico que dio énfasis a la identidad narrativa y dialógica del sujeto, y puso de relieve la primacía de la intención ética como deseo sobre el cumplimiento del deber moral<sup>905</sup>.

Para justificar la importancia de que se piense una gestión ética de personal desde una perspectiva ética teleológica, primero buscamos presentar el escenario actual, de demanda por la responsabilidad y la sostenibilidad, en que se desarrolla el drama de la ética *en la* y *de la* empresa. En la Unidad I discutimos sobre el cambio de paradigma científico, los límites de la racionalidad técnica en la gestión empresarial y el giro hacia la ética que caracteriza el actual discurso de las ciencias y de la gestión administrativas.

---

<sup>904</sup>ROGERS, Carl. *El proceso de convertirse en persona*, pp. 34 – 42.

<sup>905</sup>RICOEUR, *Sí mismo como otro*, op. cit., p. 175.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

En la Unidad II, en que presentamos el nivel micro-organizacional, defendemos que, para la institucionalización de un proyecto ético, es necesario que la empresa adopte una política de gestión que promueva las potencialidades de las personas que constituyen la organización con vistas a la realización de una *vida buena*. La comprensión de la vida como una unidad narrativa nos enseña la importancia de entender el trabajo como una dimensión ontológica importante para la constitución de la identidad del sujeto contemporáneo. En esa perspectiva de trabajo, como parte importante de la realización del proyecto de vida buena, concluimos que la ética de la empresa tiene inicio y se sostiene en la ética de las personas que, al institucionalizar un proyecto de vida buena colectivo, constituye el *ethos* organizacional. A su vez, el *ethos* organizacional, como un guía para la acción justa, se realiza en el actuar práctico de los profesionales y directivos que componen la empresa.

Ese momento del recorrido estaría incompleto sin la comprensión de que una vida buena solo puede realizarse *para y con* los otros. En la Unidad III, en que describimos la dimensión meso-organizacional, tratamos de la importancia de las relaciones humanas como constitutivas del *sí mismo* y de su identidad *ipse*, por eso es esencial que las empresas promuevan relaciones éticas tanto internamente como externamente con sus diferentes *stakeholders*. El hecho de ser estimado no solo legitima la intención ética del individuo, sino que también da sentido a la calificación que le posibilita el reconocimiento de su historia narrada y su compromiso con una promesa.

En el cuarto momento de nuestra investigación, presentamos, en la Unidad IV, la dimensión macro-organizacional, correspondiente al vivir en *instituciones justas*, en que defendemos la importancia de la institucionalización de valores (*ethos* organizacional) que puedan crear un ideal común y compartido de empresa buena y justa. Además, presentamos una reflexión sobre la relevancia de considerar el actual modelo económico-social (dimensión macro-social) como parte fundamental e imprescindible para la promoción de una verdadera justicia social. Sin una sociedad justa, sin instituciones justas, es difícil hacer viables los proyectos individuales de vida buena.

En la Unidad V, último momento de nuestro recorrido, buscamos presentar un modelo teleológico de ética empresarial que, además de apoyarse en los momentos descritos en las Unidades anteriores, también busca legitimarse por la criba de la moral y de las normas de una gestión de la calidad. También buscamos criticar la predominancia,

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

en las empresas, de las relaciones *interesadas e instrumentales* sobre las otras formas de relación humana desinteresadas. Si una empresa aspira al calificativo de ética, necesita incorporar en sus relaciones también modelos de relación apoyados en la mutualidad y la gratuidad de los intercambios de dones.

Aunque es difícil hacer conclusiones para una investigación doctoral, pues ésta nos abre muchos caminos y, muchas veces, genera más cuestiones que respuestas, podemos concluir que:

En primer lugar, comprendemos que, para fundamentar una ética de la empresa en una perspectiva teleológica, hay que destacar el protagonismo del sujeto capaz y problematizar el dilema crucial de la voluntad de actuar éticamente, que implica tanto la reflexión ética como su práctica. El dilema de la capacidad del actuar ético conlleva el debate entre una concepción dicotómica de sujeto escindido - dicotomizado entre una mezcla de involuntario (fragilidad emotiva) y voluntario (autonomía racional) - y una perspectiva que busca, mediante la unidad narrativa de una vida, una síntesis identitaria (*ipseidad*) en la promesa, en la estima y en el compromiso asumido con el otro.

La perspectiva dicotómica, encontrada a lo largo de la historia de la Filosofía y de la Psicología presenta la acción ética dividida entre una intencionalidad intuitiva prerreflexiva y prerracional, que es la marca del deseo, y la intencionalidad de la voluntad racional que cree en su capacidad de guiarse según un criterio válido de universalidad consensuada argumentativamente. En esa escisión, no nos cansamos de preguntarnos *dónde está* y *quién es* el sujeto capaz de realizar una acción reconocida como ética. De esa manera, presentamos, en las Unidades II y V, la teoría ricoeuriana de la unidad narrativa de la vida, como una propuesta de identidad, que propone superar la escisión del sujeto y promover una síntesis de lo vivido. La identidad como narratividad nos ayuda a comprender la «visée» ética como una tarea de *responsabilización*, que se presenta siempre fragilizada por la vulnerabilidad constitutiva que caracteriza el carácter humano<sup>906</sup>. Al fin y al cabo, como explica Paul Ricoeur, no somos una afirmación en primera persona, somos «los héroes y narradores de las historias que contamos sobre nosotros mismos»<sup>907</sup>, ya que «un hombre, un ser humano, es su propia historia»<sup>908</sup>. Tratamos, en los dilemas ético-morales, de un individuo que, al contar narrativamente su historia, reconstituye su unidad escindida, reconoce su identidad *ipse*, y crea condiciones

---

<sup>906</sup>RICOEUR, Paul. *O justo 2: justiça e verdade e outros estudos*, p. 19.

<sup>907</sup>RICOEUR, Paul. *O justo 1: a justiça como regra moral e como instituição*, p. 25.

<sup>908</sup>RICOEUR, *O justo 2*, op. cit., p. 88.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

para su autonomía y para su capacidad de *con-vivir*<sup>909</sup>. Hay que, por eso, superar las concepciones dicotómicas del sujeto y el énfasis en la voluntad racional. Pensar la ética como una intención y un compromiso implica englobar directamente nuestros sentimientos y emociones, nuestras intuiciones e intenciones, además, por supuesto, de nuestros juicios racionales e intelectuales. Por ello, hay siempre en la reflexión y en la acción ética un desequilibrio-equilibrio dinámico del *sí mismo*, una desigualdad de uno mismo consigo mismo, que no imposibilita la intencionalidad ética o incluso el cumplimiento de la moral, sino que convierte la responsabilización con relación al bueno, al justo y al deber, en un recorrido largo de reconocimiento de una intención anhelante de realización de una vida buena tomada en su totalidad.

La experiencia como profesor y psicólogo organizacional y el estudio de los diversos casos presentados en esta tesis nos llevaron a entender que el problema de la ética no está en su fundamentación teórica, sino en la acción, o sea, en la persona, en su concepción de mundo, en su capacidad de elección y de responsabilización. De ahí que haya la necesidad de comprender la importancia de la *paideia* cívica como una formación para el ejercicio de la vida dialógica más sostenible y justa para que se viva una vida humana digna<sup>910</sup>. Para llevar a cabo esta *paideia* integral hay que superar la educación tecnicista y rescatar la palabra, como defiende Ricoeur en su artículo *Trabajo y Palabra*<sup>911</sup>. Una propuesta de educación para la ciudadanía debe promover el paso de la heteronomía a la autonomía, siendo, según José Rubio Carracedo, «un proceso largo y complejo en el que intervienen factores cognitivos, volitivos, emocionales y conativos»<sup>912</sup>.

En segundo lugar, concluimos que muchos sistemas y teorías éticas, intentando resolver este dilema de la voluntad humana, buscaron eliminar la variable de la «subjetividad concreta», al concebir hipótesis de coyunturas ejemplares, de egos puros trascendentales, de situaciones originarias en que legisladores ideales estarían bajo el efecto de un «velo de la ignorancia». Sin embargo, creemos que, tratándose del campo

---

<sup>909</sup>Ibíd.

<sup>910</sup>La cobertura de la prensa sobre la inmigración masiva en los últimos años en Europa solo comprueba que es imposible vivir una vida humana digna mientras existan personas que subsistan indignamente. La comodidad y seguridad de la vida europea se están poniendo en riesgo por la vida miserable de las personas que huyen de zonas de conflictos, conflictos estos que, precisamente, durante siglos, garantizaron el bienestar de los europeos.

<sup>911</sup>RICOEUR, *História e verdade*, op. cit., pp. 201 – 224. (4 – Unidad II).

<sup>912</sup>RUBIO CARRACEDO, José. *Teoría crítica de la ciudadanía democrática*, p. 160.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

filosófico de la ética aplicada, el ideal teórico debe sustituirse por una actitud de implicación real. La especulación teórica, tal como criticada en el existencialismo kierkegaardiano, no comunica y tampoco explica la existencia<sup>913</sup>.

La problemática de la ética en la contemporaneidad no conlleva un sistema abstracto o formal, sino un proceso de decisión y elección prudentemente responsable, y de interpretación y narración hermenéutica de una vida en un mundo de la vida y en situaciones bien definidas de conflictos. Es del ciudadano real de quien estamos hablando, que, al tomar sus decisiones y establecer los criterios para sus juicios, es capaz de saber que afectará a su vida y la de todos los demás.

En tercer lugar, concluimos que la instrumentalización, en las sociedades occidentales contemporáneas, de la ética y del mundo de la vida – colonizados también por la creencia en la acción racional fragmentada, solipsista y orientada a finalidades técnicas de dominación de la naturaleza y del hombre –, evidencia que la ética empresarial que está de moda no es una ética filosófica, sino una especie de «*markéthique*» o «ética maquillada», para usar la expresión de Adela Cortina, ajustada a los intereses del *business* y de la sociedad de consumo.

Como defiende Cortina, la ética es constitutiva del ser humano. Puede ocurrir de una persona ser más moral o menos moral con referencia a algún código moral, pero jamás un ser humano podrá ser amoral bajo el riesgo de dejar de ser humano<sup>914</sup>. Y creemos que, de la misma manera, la empresa, pública o privada, por tratarse de humanos y estar hecha para humanos, tampoco puede estar más allá de todo el bien y del mal.

Percibimos tristemente que las críticas al modelo instrumental de ciencia y de ética aún producen pocos cambios significativos. Las conclusiones a que llegamos a partir de las diversas lecturas de casos concretos realizadas a lo largo de más de tres años de investigación doctoral es que mucho se ha dicho y escrito, y poco se ha realizado efectivamente.

Vivimos un profundo sentimiento de desconfianza no sólo con el proyecto moderno, sino también con las propuestas que visan sustituirlo. Como sostiene Victoria Camps, «parece como si todos hubiéramos tirado la toalla frente a un sistema económico

---

<sup>913</sup>ALMEIDA, Jorge Miranda de. Kierkegaard: pensador da existência. En: “*Existência e Arte*” – *Revista Eletrônica do Grupo PET – Ciências Humanas, Estética e Artes* da Universidade Federal de São João Del-Rei – Ano III – Número III – janeiro a dezembro de 2007. Disponible en: <[http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/existenciaearte/Edicoes/3\\_Edicao/Jorge%20Miranda%20de%20Almeida%20FILOSOFIA%20ok.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/existenciaearte/Edicoes/3_Edicao/Jorge%20Miranda%20de%20Almeida%20FILOSOFIA%20ok.pdf)>. [Consulta: 7 de abril de 2015].

<sup>914</sup>CORTINA, Adela. *¿Para qué sirve realmente... la ética?*, p. 11.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

omnipotente e imprescindible a todos los efectos»<sup>915</sup>. Las promesas científicistas, apoyadas por el sistema capitalista, nos muestran que el individualismo, la búsqueda desenfrenada por el aumento de las ganancias individuales, la instrumentalización racional del hombre, de la sociedad y de la naturaleza, en lugar de traer el tan prometido progreso iluminista, generaron un clima de desconfianza difusa, que aumentó el coste, financiero y social, con el control social y con las transacciones y relaciones sociales y económicas.

En cuarto lugar, comprendemos que, para realizar una propuesta de ética empresarial y una gestión sostenible de personal, hay que tener en cuenta todas las dimensiones dialógicamente implicadas. La tesis ricoeurinana del «vivir bien, para y con los otros en instituciones justas» demuestra que tanto el individuo aislado no puede llevar a cabo su intención de vivir bien sin la relación con los otros y el apoyo de sistemas e instituciones que garanticen la justicia, como también las instituciones sólo serán justas si las personas que las componen sean del mismo modo justas y capaces de actuar con justicia. Pensar la ética aplicada enfatizando sólo uno de los polos, individuo o instituciones, es, como intentamos demostrar a lo largo de nuestra investigación doctoral, inviabilizar su aplicación en situaciones reales de conflicto.

Creemos, por fin, que, para superar las contradicciones de nuestro contexto histórico-social-económico y las insatisfacciones con lo artificial en que se convirtió la vida y las relaciones humanas, necesitamos retomar, en el seno de esa desconfianza, la reflexión sobre el sentido de la vida humana. Por más que parezca absurda, esa cuestión puede llevarnos a un cuestionamiento ético y práctico acerca de la sociedad que estamos creando. ¿Esa sociedad tiene sentido para nosotros, es un referente de sentido para la forma de vida humana digna, interculturalmente y ambientalmente sostenible, que deseamos alcanzar y realizar<sup>916</sup>?

Aprendimos con Ricoeur que, desde un punto de vista hermenéutico, la vida humana necesita, antes de nada, confianza y reconocimiento para sostenerse. Para Adela Cortina, «la confianza abarata costes en dinero, en energías y en sufrimiento», una vez

---

<sup>915</sup>CAMPS, Victoria. *El malestar de la vida pública*, p. 104.

<sup>916</sup>La actual guerra mundial “contra el terror”, que los constantes ataques terroristas alimentan de ambos lados (occidente y oriente), muestra cómo estamos lejos de alcanzar cualquier consenso o incluso de iniciar un diálogo sobre valores morales mínimos.



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

que «la confianza es el principal recurso moral de una sociedad»<sup>917</sup>. Por eso, como respuesta a la pregunta «para qué sirve la ética», Cortina afirma que es para «aprender a apostar por una vida feliz, por una vida buena, que integra como un sobrentendido las exigencias de la justicia y abre el camino a la esperanza»<sup>918</sup>.

La ética sirve, así, para que mantengamos la esperanza de que una vida humana más digna y feliz es posible y deseable, y de que somos capaces de realizarla. Creemos que, para no incurrir en un idealismo ético, precisamos retomar los dilemas éticos y morales desde el punto de vista de quien los enfrenta, como diría Kierkegaard; desde el punto de vista del existente, de la persona concreta<sup>919</sup>. De esa manera, comprendemos que la ética no es solo una moral teorizada, sino también una moral comprometida.

Si para Kierkegaard el individuo no puede ser disperso en conceptos abstractos y absolutos, tampoco la ética puede reducirse a principios especulativos y teóricos. La ética, como reflexión práctica, está siempre enraizada en una historia de vida, en un mundo de la vida fáctico e histórico, en un individuo de carne y hueso, que se compromete con un proyecto de vida que él anhela realizar y que sólo es viable en un contexto institucional de justicia. Por eso, los dilemas éticos implican una sabiduría práctica que engloba, en Ricoeur, dos dimensiones dialógicas cruciales, que son, de un lado, el sujeto capaz con sus convicciones y, de otro, la situación con sus patrones de excelencia moral y práctica.

De esa forma, los dilemas éticos que vive una empresa no deben reflejarse dentro de una lógica de una situación ideal de habla, de encuentro, de discurso. Mucho menos deben pensarse bajo la óptica de una racionalidad económica de mercado, que calcula el valor de la vida como calcula el precio o el lucro de las mercancías. La ética empresarial, y sus conflictos, deben ser comprendidos a partir de un sujeto capaz que actúa y que sufre. Por eso, la ética no es solo concepto: es principalmente acción.

No hay empresa ética sin trabajadores éticos, sin gestores y propietarios éticos, sin consumidores éticos, sin políticos éticos, entre otros actores. O sea, no hay empresa ética sin personas éticas. La ética de la empresa depende, así, de una auténtica política de sostenibilidad de la vida humana, en todas sus dimensiones, que invierta y promueva la potencialidad humana, social y ecológica para una vida mejor.

Cuando se elige, afirma Sartre, no se elige solo para sí mismo, sino para y por toda

---

<sup>917</sup>CORTINA, *¿Para qué sirve realmente... la ética?*, op. cit., p. 23.

<sup>918</sup>Ibíd., p.178.

<sup>919</sup>RIVERO, Demetrio G. Prólogo. En: KIERKEGAARD, *El concepto de la Angustia*, op. cit., p. 15.

## **Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

la humanidad. Nuestras elecciones constituyen «al hombre»<sup>920</sup>. Por estas razones, concluimos que tenemos las empresas que elegimos tener. Si estamos insatisfechos con el modo como actúan, con las prioridades y los valores que ellas han asumido, entonces necesitamos pensar no sólo la ética de la empresa, sino también sobre la vida ética que cada uno de nosotros individualmente y colectivamente estamos, cada día, eligiendo. Pensar y elegir la empresa que queremos tener implica, por tanto, elegir directamente qué humanidad queremos ser.

---

<sup>920</sup>SARTRE, Jean-Paul. *O existencialismo é um humanismo*, pp. 26 – 28.

## REFERENCIAS

### OBRAS DE PAUL RICOEUR

RICOEUR, Paul; DUFRENNE, Mikel. *Karl Jaspers et la philosophie de l'existence*. Paris: Éditions du Seuil, 1947.

*Gabriel Marcel et Karl Jaspers, philosophie du mystère et philosophie du paradoxe*. Paris: Éditions du Seuil, 1948.

*Philosophie de la volonté 1. Le volontaire et l'involontaire*. Paris: Aubier, 1950.

*Histoire et vérité*. Paris: Éditions du Seuil, 1955.

*Philosophie de la Volonté: Finitude et Culpabilité I. L'Homme Faillible*. Paris, Aubier-Montaigne, 1960.

*História e verdade*. Rio de Janeiro: Companhia Editora Forense, 1968.

*Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*. Paris: Éditions du Seuil, 1986.

*Soi-même comme un autre*. Paris: Éditions du Seuil, 1990.

*Historia y verdad*. Madrid: Ediciones Encuentro, 1990.

Éthique et morale. En: *Lectures 1*. Paris: Éditions du Seuil, 1991.

Postface au temps de la responsabilité. En: *Lectures 1*. Paris: Seuil, 1991.

*Reflexión faite*. Autobiographie intellectuelle. Paris: Éd. Esprit, 1995.

Science et Ideologie. En: *Du texte à l'action: Essais d'herméneutique II*. Paris: Éditions du Seuil, 1996.

*Sí mismo como otro*. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores, 1996.

*Autrement*. Lecture d' Autrement qu'être ou au-delà de l'essenced'Emmanuel Lévinas. Paris: Presses Universitaires de France, 1997.

L'homme révolté (1956). En: *Lectures 2: la contrée des philosophes*. Paris: Éditions du Seuil, 1999.

*Historia y narratividad*. Barcelona: Ediciones Paidós, 1999.

*Del Texto a la acción*. Ensayos de hermenéutica II. Traducción de Pablo Corona. México: FCE, 2002.

*Parcours de la Reconnaissance*. Trois études. Éditions Stock, 2004.

*O justo 1: a justiça como regra moral e como instituição*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Quem é o sujeito do direito? En: RICOEUR, Paul. *O justo 1: a justiça como regra moral e como instituição*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

*O justo 2: justiça e verdade e outros estudos*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

Da moral à ética e às éticas. En: RICOEUR, Paul. *O justo 2: justiça e verdade e outros estudos*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

O sentimento. En: RICOEUR, Paul. *Na escola da Fenomenologia*. Petrópolis, Rj: Vozes, 2009.

Simpatia e respeito: fenomenologia e ética da segunda pessoa. En: RICOEUR, Paul. *Na escola da fenomenologia*. Petrópolis, Rj: Vozes, 2009.

Edmund Husserl: a V Meditação Cartesiana. En: RICOEUR, Paul. *Na escola da Fenomenologia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

*Tempo e narrativa*. A intriga e a narrativa histórica. Vol.1. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

### ARTÍCULOS DE PAUL RICOEUR

*La philosophie d'aujourd'hui*. Entretien avec Paul Ricoeur sur ce qu'on appelle la crise de la philosophie. 1976. Disponible en: <http://www.fondsriceur.fr/photo/la%20philosophie%20aujourd'hui.pdf>. [Consulta: 08 de febrero de 2012].

Avant la loi morale : l'éthique. En: *Encyclopédia Universalis*, "Symposium. Les enjeux", Paris, 1985. Disponible en: [http://www.enfantsdestill.com/pages/Avant\\_la\\_loi\\_morale\\_lethique-5531075.html](http://www.enfantsdestill.com/pages/Avant_la_loi_morale_lethique-5531075.html). [Consulta: 04 de febrero de 2015].

*De la morale a l'éthique et aux éthiques*. 2000. Disponible en: [www.philo.umontreal.ca/textes/Ricoeur\\_MORALE.pdf](http://www.philo.umontreal.ca/textes/Ricoeur_MORALE.pdf). [Consulta: 19 de marzo de 2009].

*De la morale à l'éthique et aux éthiques*. 2000. Disponible en: [http://www.mapageweb.umontreal.ca/lepagef/dept/cahiers/Ricoeur\\_MORALE.pdf](http://www.mapageweb.umontreal.ca/lepagef/dept/cahiers/Ricoeur_MORALE.pdf). [Consulta: 02 de enero de 2012].

*La lutte pour la reconnaissance et l'économie du don*. 2004. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001375/137527fo.pdf>. [Consulta: 02 de abril de 2015].

O Problema do Fundamento da Moral. En: *Études Ricoeuriennes / Ricoeur Studies*, Vol 2, No 2 (2011), pp. 129-145 ISSN 2155-1162 (online). Disponible en: <http://ricoeur.pitt.edu/ojs/index.php/ricoeur/article/viewFile/110/43>. [Consulta: 02 de octubre de 2014].

**BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTAR SOBRE RICOEUR**

ALBERTOS, Jesús E. *El mal en la filosofía de la voluntad de Paul Ricoeur*. Navarra: EUNSA, 2008.

BEGUÉ, Marie-France. *Paul Ricoeur: la poética del sí-mismo*. Buenos Aires, 2003.

BENTES, Hilda; SALLES, Sergio. Paul Ricœur e o humanismo jurídico moderno: o reconhecimento do sujeito de direito. En: *Études Ricœuriennes / Ricœur Studies, Vol 2, No 2 (2011), pp. 106-117*. Disponible en: <http://ricoeur.pitt.edu/ojs/index.php/ricoeur/article/viewFile/95/48>. [Consulta: 7 de abril de 2014].

DOSSE, François. *Paul Ricoeur: Le sens d'une vie*. Paris: Éditions la Découverte, 2008.

NOVALES, Tereza Picontó. La justicia en Paul Ricoeur: un análisis poliédrico. En: *Estudios en homenaje al profesor Gregorio Peces-Barba*, Vol. 4, 2008, ISBN 978-84-9849-242-2. Disponible en: <http://www.unizar.es/deproyecto/programas/docufilosofia/Piconto.pdf>. [Consulta: 23 de febrero de 2015].

PONCE DE LEÃO, Paula. De l'universel au concret. Justice et éthique dans l'œuvre de Paul Ricoeur. En: POREE, Jérôme; VICENT, Gilbert (orgs). *Répliquer au mal*. Symbole et justice dans l'œuvre de Paul Ricoeur. Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2006.

RODRÍGUEZ, Francisco Javier Buil. *Antropología de la alienación según la filosofía del sujeto de Paul Ricoeur*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 1989.

ROSSATTO, Noeli Dutra. Viver bem: ética e justiça. En: *Revista Mente, Cérebro & Filosofia*, vol. 11 – Presença do outro e interpretação: Ricoeur, Gadamer -, Julho 2008. Disponible en: <http://w3.ufsm.br/leaf/formularios/7606ecc02fcddea8a1ca9eb58f7cb8e7.pdf>. [Consulta: 12 de octubre de 2014].

TEIXEIRA, Joaquim de Sousa. *Ipseidade e alteridade: uma leitura da obra de Paul Ricoeur*. Vol. II. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2004.

THOMASSET, Alain. *Paul Ricœur. Une poétique de la morale : aux fondements d'une éthique herméneutique et narrative dans une perspective chrétienne*. Coll. Bibliotheca Ephemeridum Theologiarum Lovaniensium, 1996, pp. 83-84. Disponible en: [https://books.google.com.br/books?id=tqfqPemKyggC&pg=PA82&lpg=PA82&dq=%22vis%C3%A9+du+bien%22&source=bl&ots=dkihGMVVyn&sig=ZKQqh7Gg\\_X4TxXDQe90ZVhhhIwo&hl=pt-BR&sa=X&ei=vLojVb2gBcqLsAWA5oGoBQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22vis%C3%A9%20du%20bien%22&f=false](https://books.google.com.br/books?id=tqfqPemKyggC&pg=PA82&lpg=PA82&dq=%22vis%C3%A9+du+bien%22&source=bl&ots=dkihGMVVyn&sig=ZKQqh7Gg_X4TxXDQe90ZVhhhIwo&hl=pt-BR&sa=X&ei=vLojVb2gBcqLsAWA5oGoBQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22vis%C3%A9%20du%20bien%22&f=false). [Consulta: 07 de enero de 2015].

**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

**BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTAR**

ABRAMOVAY, Ricardo. *Muito além da economia verde*. São Paulo: Ed. Abril, 2012.

AGOSTINHO, Santo. *Confissões: De magistro*. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural (Os pensadores), 1980.

AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *Pós-globalização, Administração e Racionalidade econômica*. A síndrome do Avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ALASDAIR, Macintyre. *Tras la Virtud*. Barcelona: Biblioteca de Bolsillo, 2004.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Editora Boitempo, 2011.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 11ª ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

\_\_\_\_\_. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre a metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2011.

ARENDT, Hannah. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Calmann-Lévy, coll. Pocket Agora, 1983.

ARANGUREN, José Luis L. La ética protestante. En: CAMPS, Victoria (ed.). *Historia de la ética*. Vol. 1. Barcelona: Crítica, 1999.

ARGYRIS, Chris. *Personalidade e Organização*. O conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1969.

ARISTÓTELES. *Ética Nicomáquea*. Madrid: Gredos, 1985, Libro X, 1176b.

\_\_\_\_\_. *Política*. Madrid: Editorial Gredos, S. A., 1988.

\_\_\_\_\_. *Ética a Nicômaco*. 3ª Ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

ASHLEY, Patricia Almeida (coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2005.

BALAGUER, María Rosário F.; FERNÁNDEZ, María Ángeles I.; MUÑOZ, María Jesus. *La Responsabilidad Social de la Empresa: relaciones entre la Performance Social, Financiera y Bursátil*. Editorial Generalitat Valenciana, Consellería d'Empresa, Universitat i Ciencia, 2007. Disponible en: <[http://www.indi.gva.es/documents/161328120/161338410/Responsabilidad\\_Social\\_Empresa.pdf/44ce3539-6b59-4ad8-be60-5b50f382b4dd](http://www.indi.gva.es/documents/161328120/161338410/Responsabilidad_Social_Empresa.pdf/44ce3539-6b59-4ad8-be60-5b50f382b4dd)>. [Consulta: 15 de marzo de 2014].

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável - da Teoria à Prática*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. *Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BASTOS, Antonio Virgílio B. Comprometimento com o trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. En: TAMAYO, Álvaro; BORGES ANDRADE, Jairo E; CODO, Wanderley. *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

BAUMAN, Zygmunt. *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

\_\_\_\_\_. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

BENNIS, Warren G.; GOLEMAN, Daniel; O'TOOL, James; BIEDERMAN, Patricia W. *Transparência: como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BILBENY, Norbert. *La identidad cosmopolita*. Los límites del patriotismo en la era global. Barcelona: Editorial Kairós, 2007.

BILSKY Wolfgang; JEHN, Karen A. Cultura organizacional e valores individuais: evidências de uma estrutura comum. En: TEIXEIRA, Maria Luisa M (org.). *Valores humanos & gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Editora Senac, 2008.

BOBBIO, Norberto. *El futuro de la democracia*. Barcelona: Plaza&Janes editores, S.A, 1985.

BOTTON, Alain. *Os prazeres e desprazeres do trabalho: reflexões sobre a beleza e o horror do ambiente de trabalho modernos*. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. *A reprodução*. Elementos para uma teoria do sistema de ensino. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

BUBER, Martin. *Yo y Tú*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1994.

CALVINO, João. *A Verdadeira Vida Cristã*. São Paulo: Novo Século, 2000.

CAMPS, Victoria. *El malestar de la vida pública*. Barcelona: Grijalbo, 1996.

CAMPS, Victoria; CORTINA, Adela. Las éticas aplicadas. En: MUGUERZA, Javier; GÓMEZ, Carlos. *La aventura de la moralidad*. Madrid: Alianza Editorial, 2007.

CAMUS, Albert. *El mito de Sísifo*. Madrid: Alianza Editorial, 1985.

CANTO-SPERBER, Monique. *A inquietude moral e a vida humana*. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

CAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação: a Ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente*. 25. ed. São Paulo: Cultrix, 1982.

CASANOVA, Marco A. *Compreender Heidegger*. Petrópolis: Vozes, 2010.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*. V.1. Ed. Paz e Terra, São Paulo. 1999.

\_\_\_\_\_. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

\_\_\_\_\_. Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. En: CORTINA, Adela (org). *Constuir confiança: Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Ed. Loyola, 2007.

CASTORIADIS, Cornelius. *La montée de l'insignifiance*. Paris: Éditions du Seuil, 1996.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. En: CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2009.

CHATELET, François. *Una historia de la razón: conversaciones con Émile Noël*. Valencia: Pre-textos, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Ed. Campus, 7ª Edição, 2004.

\_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. En: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

COHEN, Daniel. *A prosperidade do vício: uma viagem inquieta pela economia*. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

COLLINS, Harry. *O Golem: o que você deveria saber sobre ciência*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

COMTE-SPONVILLE, André. *Le Capitalisme est-il moral ? Sur quelques ridicules et tyrannies de notre temps*. Paris: Albin Michel, 2004.

\_\_\_\_\_. *El Capitalismo, ¿es moral?* (Trad. de Jordi Terré). Barcelona: Paidós, 2004.

CORTINA, Adela. *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Ed. Tecnos, 1993.

\_\_\_\_\_. *Hasta un Pueblo de Demonios. Ética Pública y Sociedad*. Madrid: Ed. Taurus, 1998.

\_\_\_\_\_. As três idades da ética empresarial. En: CORTINA, Adela (org.) *Constuir confiança: Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Ed. Loyola, 2007.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

\_\_\_\_\_. *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus, 2004.

\_\_\_\_\_. *¿Para qué sirve realmente... la ética?* Barcelona: Paidós, 2013.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas – seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas, 1994.

CUENCA, Manuel Cabeza. Ócio Humanista. En: CUENCA, Manuel C.; MARTINS, José Clerton O. *Ócio para viver no século XXI*. Fortaleza: As musas, 2008.

DASCAL, Marcelo. La idea de paz en la filosofía de Martin Buber (Introducción). En: BUBER, Martin. *Do diálogo e do dialógico*. São Paulo: Perspectiva, 2014.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. En: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (Org.) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2010.

DE GEORGE, Richard T. *Business Ethics*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

DE LA TAILLE, Yves. *Moral e ética: Dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DECCA, Edgar Salvadori de. *O nascimento das Fábricas*. São Paulo: E. Brasiliense, 1993.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. En: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. *A loucura do trabalho*. Estudos de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 2012.

DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton, 1973.

\_\_\_\_\_. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira, 1991.

DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora, 1997.

ENGELS, Friedrich. *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. Disponible en: <<https://www.marxists.org/espanol/m-e/1870s/1876trab.htm>>. [Consulta: 12 de mayo de 2014].

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora Universidade de Brasília (UNB), 2001.

FARAH, Flavio. *Ética na gestão de pessoas: uma visão prática*. São Paulo: EI – Edições Inteligentes, 2004.

**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

- FERRELL, Odies C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann&Affonso, 2001.
- FIGUEIREDO, Luís Cláudio Mendonça. *Matrizes do pensamento psicológico*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Revisitando as Psicologias: da epistemologia à ética das práticas e discursos psicológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- FORD, Henry. *Minha vida e minha obra*. São Paulo: Companhia Graphico-Editora Monteiro Lobato, 1925.
- FORMENT, Eudaldo. *La Filosofía de Santo Tomás de Aquino*. Valencia: EDICEP, 2003.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 2005.
- \_\_\_\_\_. *História da sexualidade I: A vontade de saber*. Rio de Janeiro, Ed. Graal, 2009.
- FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra (Col. Leitura), 1996.
- FRÉRE, Jean. *Les Grecs et Le Désir de L'Être : Des préplatoniciens à Aristote*. Paris: Belles Lettres, 1981. Tradução de Louise Walmsley. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/ppgfilosofia/images/pdf/traduction%20-%20jean%20frere%20-%20les%20grecs%20et%20le%20dsir%20de%20ltre%20complet.pdf>>. [Consulta: 02 de enero de 2015].
- FREUD, Sigmund. *O mal-estar na cultura*. Porto Alegre: Coleção L&PM Pocket, 2010.
- FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e liberdade*. São Paulo: Arte Nova, 1977.
- GABILONDO, Ángel; ARANZUEQUE, Gabriel. Introducción. En: RICOEUR, Paul. *Historia y Narratividad*. Barcelona, Paidós, 1999.
- GADAMER, Hans-Georg. *Verdade e Método*. Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. 3ª Ed. Petrópolis, Rj: Vozes, 1999.
- GARCÍA-MARZÁ, Domingo. Confiança e poder: a responsabilidade moral das empresas de comunicação. En: CORTINA, Adela (org). *Construir confiança*. Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo: Edições Loyola, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Ed. Trotta, 2004.
- GERTH, Hans H.; WRIGHT MILLS, Charles. Introdução: o homem e sua obra. En: WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.
- GIANNETTI, Eduardo. *Felicidade: diálogos sobre o bem-estar na civilização*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

**FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO**

---

- GOLEMAN, Daniel. Liderança que obtém resultados. En: *Harvard Business Review on What Makes a Leader*. Rio de Janeiro, 2002.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la Acción Comunicativa*. V. I. Madrid: Taurus, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Teoria de la Acción Comunicativa*. V. II. Madrid: Taurus, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Para a reconstrução do materialismo histórico*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Aclaraciones a la ética del discurso*. Madrid: Trotta, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Ciencia y técnica como “ideología”*. Madrid: Editorial Tecnos, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Escritos sobre moralidad y eticidad*. Barcelona: Ed. Paidós, 2003.
- HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: D P&A, 2005.
- HANDY, Charles. Para que serve uma empresa? En: *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*. (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Ed. Loyola, 2005.
- HEIDEGGER, Martin. *Ser y tiempo*. Madrid: Editorial Trotta, 2009.
- HELOANI, Roberto. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HESIODO. *Los trabajos y los días*. Madrid: Aguilar Ediciones, 1973.
- HESSEN, Johanne. *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- HOBBSAWM, Eric J. *En torno a los orígenes de la revolución industrial*. Madrid: Siglo Veintiuno De España Editores, SA, 1988.
- \_\_\_\_\_. *A era das revoluções – 1789-1848*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2004.
- HORKHEIMER, Max. *Eclipse da razão*. São Paulo: Centauro, 2002.
- HUGON, Édouard. *Os princípios da Filosofia de São Tomás de Aquino: as vinte e quatro teses fundamentais*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.
- HUSSERL, Edmund. *Meditaciones Cartesianas*. Madrid: Ediciones Paulinas, 1979.
- ILLANES José Luis. *La santificación del trabajo*. Madrid: ed. Palabra, 10<sup>a</sup> ed., 2001.
- JAPIASSÚ, Hilton, MARCONDES, Danilo. *Dicionário básico de Filosofia*. 3<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.
- JASPERS, Karl. *Introdução ao pensamento filosófico*. São Paulo: Editora Cultrix, 1999
- JONAS, Hans. *El principio de responsabilidad*. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica. Barcelona: Ed. Herder, 2008.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

- KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos*. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- KELLER, Evelyn Fox. O paradoxo da subjetividade. En: SHNITMAN, D. F. *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- KIERKEGAARD, Søren. *El concepto de la Angustia*. Madrid: Alianza Editorial, 2007.
- KOTLER, Peter; KELLER, Kevin. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTTER, John. *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KUHN, Thomas Samuel. *La estructura de las revoluciones científicas*. México: FCE, 2004.
- KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.
- LACAN, Jaques. *Escritos I*. México: Siglo XXI, 2009.
- LAFRAIA, João R. A liderança e a formação de valor nas organizações. En: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco T. *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- LAÍN ENTRALGO, Pedro. *La Relación médico-enfermo: historia y teoría*. Madrid: Alianza Editorial, 1983.
- LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008.
- LE GOFF, Jacques. *Un autre Moyen Âge*. Paris: Éditions Gallimard, 1999.
- LEIVA-AGUILERA, Javier. *Gestión de la reputación online*. Barcelona: UOC, 2012.
- LESSA, Sergio. *Mundo dos Homens: Trabalho e Ser Social*. São Paulo: Boitempo, 2002.
- LÉVINAS, Emmanuel. *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*. Paris: Le livre de Poche, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Ética e Infinito*. Madrid: La balsa de la Medusa, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Totalité et infini*. Essai sur l'extériorité. Paris: Le livre de Poche, 2008.
- LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazío: ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. Lisboa: Relógio d'água, 1989.
- \_\_\_\_\_. *A felicidade paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- LOJKINE, Jean. *A Revolução Informacional*. São Paulo: Cortez, 2002.
- LOZANO, Josep M. *La empresa ciudadana: un reto de innovación*. Madrid: Esade, 2002.

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

LYOTARD, Jean-François. *La condición postmoderna*. Informe sobre el saber. Madrid: Ediciones Cátedra, 1987.

MAKRIDAKIS, Spyros G. *Pronósticos: Estrategias y Planificación para el Siglo XXI*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A., 1993.

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao Comportamentalismo. 90 anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos. En: BOOG, Gustavo G. (coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1995.

MARCUSE, Herbert. *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

\_\_\_\_\_. *El hombre unidimensional*. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada. Buenos Aires: Planeta, 1993.

MARX, Karl. *Páginas Malditas*. Sobre la cuestión judía y otros textos. Buenos Aires: Libros de Anarres, 2012.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *Manifiesto comunista*. Porto Alegre: L&M, 2009.

MATURANA, Humberto. *A Ontologia da Realidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1997.

MAY, Rollo. *Amor y voluntad*. Barcelona: Gedisa, 1985.

\_\_\_\_\_. *A descoberta do ser*. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

MCGREGOR, Douglas. *El lado Humano de las Organizaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1994.

MENDES, Ana Magnólia Mendes; CRUZ, Roberto Moraes. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. En: TAMAYO, Álvaro. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MERCURE, Daniel; SPURK, Jan (org.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. Petrópolis: Vozes, 2005.

MÉSZÁROS, István. *O Poder da Ideologia*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco T. Introdução. En: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco T. *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MINTZBERG, Henry. El Trabajo Directivo: folklore y realidad. En: MINTZBERG, Henry. *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1991.

MORENO, Jacob Levi. *Psicodrama*. São Paulo: Ed. Cultrix, 2012.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Introdução à organização burocrática*. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

MOUCHOT, Claude. *Méthodologie économique*. Paris: Seuil, 2003.

NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza (orgs.). *O avesso do trabalho III: saúde do trabalhador e questões contemporâneas*. São Paulo: Outras Expressões, 2013.

NETTO, Nilson B. Suicídio e trabalho: breves considerações acerca da relação entre sofrimento e alienação. En: NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza (Orgs.) *O avesso do trabalho III: saúde do trabalhador e questões contemporâneas*. São Paulo: Outras Expressões, 2013.

NIETZSCHE, Friedrich. Verdad y mentira en sentido extramoral. En: *El libro del filósofo*. Madrid, Ed. Taurus, 1974.

\_\_\_\_\_. *Fragments posthumes. Automne 1885 – automne 1887*. Oeuvres philosophiques complètes, XII. Paris: Gallimard, 1979.

\_\_\_\_\_. *A gaia ciência*. São Paulo: Companhia das letras, 2001.

\_\_\_\_\_. *Humano demasiado Humano*. Un libro para espíritus libres. Vol. I. Ediciones Akal, S.A., 2001.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. *Reviravolta Linguístico-Pragmática na filosofia contemporânea*. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp, 1994.

PERINE, Marcelo. *Quatro lições sobre a ética de Aristóteles*. São Paulo: Loyola, 2006.

PINEDO, Victor. *Tsunami: construindo organizações capazes de prosperar em maremotos*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antônio S. de (org.). *Manual de Economia*. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIZZI, Jovino. *Ética e Éticas Aplicadas: a reconfiguração do âmbito moral*. Porto Alegre: Edipucrs, 2006.

PLATÓN. *La República*. Madrid: Alianza Editorial, 1992.

PRATES, Antônio Augusto P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. En: SUZANA, Rodrigues; CUNHA, Miguel P. *Novas Perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000.

RAMONET, Ignacio. Globalização, Ética e empresa. En: CORTINA, Adela (org.). *Construir confiança: Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Ed. Loyola, 2007.

REBELLO, Lúcia Sá. Sêneca e a reflexão sobre as contradições da condição humana. En: SÊNECA, Lucio A. *Aprendendo a viver*. Porto Alegre: L&P, 2009.



**FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO**

---

RIVERO, Demetrio G. Prólogo. En: KIERKEGAARD, Søren. *El concepto de la Angustia*. Madrid: Alianza Editorial, 2007.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson, 2009.

\_\_\_\_\_; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson P. Hall, 2010.

ROGERS, Carl. *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Ediciones Paidós, 2000.

RORTY, Richard. *Verdade e Progresso*. São Paulo: Manole, 2005.

RUBIO CARRACEDO, José. *Teoría crítica de la ciudadanía democrática*. Madrid: Editora Trotta, 2007.

SALAMITO, Jean-Marie. Trabalho e trabalhadores na obra de Santo Agostinho. En: MERCURE, Daniel; SPURK, Jan (org.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. Petrópolis: Vozes, 2005.

SÁNCHEZ, Diego Meca. *Martin Buber: fundamento existencial*. Barcelona: Editora Herder, 1984.

SARTRE, Jean-Paul. *O existencialismo é um humanismo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

SCHEIN, Edgar. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNITMAN, Dora F. (org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SCHULTZ, Theodore William. *Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SEN, Amartya. *Sobre ética e economia*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SENGE, Peter. As cinco disciplinas. En: *HSM Management*, V. 9, n. 2., p. 82, july/aug., 1998.

SÊNECA, Lucio Anneo. *Da tranquilidade da alma*. Coleção os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

\_\_\_\_\_. *Aprendendo a viver*. Porto Alegre: L&P, 2009.

\_\_\_\_\_. *De otio*. Trad. José Rodrigues Seabra Filho. São Paulo: Nova Alexandria, 1994.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. En: BASTOS Antonio Virgílio B.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ZANELLI, José Carlos (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIMON, Herbert; MARCH, James. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SIQUEIRA, Mirlene Matias M.; GOMILDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. En: BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt;

**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. Investigação sobre sua natureza e suas causas. Vol. I. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1996.

\_\_\_\_\_. *A riqueza das nações*: investigação sobre sua natureza e suas causas. Vol. II. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SROUR, Robert Henry. *Casos de  tica Empresarial*. São Paulo: Campus Elsevier, 2011.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO,  lvaro (org.). *Cultura e saúde nas organiza es*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAWNEY, Richard Henry. *A Religião e o Surgimento do Capitalismo*. São Paulo: Perspectiva, 1971.

TAYLOR, Frederick W. *Principios de Administración Científica*. Buenos Aires: Ed. Argentina de Finanzas y Administración, 1944.

TEIXEIRA, Maria Luisa M. Dignidade organizacional: valores e rela es com *stakeholders*. En: TEIXEIRA, Maria Luisa M. *Valores humanos & gestão*: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008.

THOMPSON, Edward P. Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial. En: THOMPSON, Edward. P. *Tradic n, revuelta y consciencia de clase*. Barcelona: Editorial Crítica, 1984.

\_\_\_\_\_. *Costumes em comum*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998

TITTONI, Jaqueline. *Subjetividade e Trabalho*. A experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

WAGNER III, JOHN A.; HOLLENBECK, JOHN R. *Comportamento Organizacional*. Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

WARR, Peter. *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press, 1987

WEBER, Max. *La  tica protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Ed. Orbis, 1985.

\_\_\_\_\_. *A  tica protestante e o espíritu do capitalismo*. [tradu o de M. Irene de Q. F. Szmrecsányi & Tam s J.M.K. Szmrecsányi]. 14 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. *Economia e Sociedade*: fundamentos da sociologia compreensiva. V. 2. Brasília: Editora UnB, 2004.

\_\_\_\_\_. *Ci ncia e política*: duas voca es. São Paulo: Martin Claret, 2006.

\_\_\_\_\_. *O que é Burocracia*. Publicação do Conselho Federal de Administração – Brasil.

WITTGENSTEIN, Ludwig. *Investigações Filosóficas*. Tradução de José Carlos Bruni. São Paulo: Nova Cultural, 1989. (Col. Os pensadores).

## TESIS DOCTORALES Y TRABAJOS ACADÉMICOS CONSULTADOS

AGULLÓ, Silvia Gimeno. *La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo*. Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull. Disponible en: <[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9317/Tesis\\_Silvia\\_Agullo.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9317/Tesis_Silvia_Agullo.pdf?sequence=1)>. [Consulta: 30 de enero de 2014].

DÁVILA-GÓMEZ, Ana-María. *Hacia un management humanista desde la educación a distancia: intersubjetividad y desarrollo de cualidades humanas*. Tesis doctoral. École des Hautes Études Commerciales - UM, 2003. Disponible en: <[http://www.irec.net/upload/file/memoires\\_et\\_theses/395.pdf](http://www.irec.net/upload/file/memoires_et_theses/395.pdf)>. [Consulta: 16 de junio de 2012].

DELGADO, María Isabel Piña. *El éxito de los grupos organizativos como manifestación del encaje entre factores de contexto, estructura y proceso: un análisis empírico*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 2003. Disponible en: <<http://biblioteca.ucm.es/tesis/cee/ucm-t26511.pdf>>. [Consulta: 03 de febrero de 2014].

DUHÁ, André Hartmann. *Organização de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégia de investigação*. Tesis doctoral. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Psicologia. Porto Alegre, 2007. Disponible en: <[http://tede.pucrs.br/tde\\_arquivos/20/TDE-2007-01-24T132149Z-344/Publico/386514.pdf](http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/20/TDE-2007-01-24T132149Z-344/Publico/386514.pdf)>. [Consulta: 03 de febrero de 2014].

GALLEGO, Eva C. *Bienestar psicológico, características del trabajo y nuevas tecnologías: validación-ampliación del modelo vitamínico de Warr*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I, 1999. Disponible en: <<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10523/cifre.pdf?sequence=1>>. [Consulta: 24 julio de 2012].

GAMERO, Nuria Vázquez. *El clima afectivo en equipos de trabajo: antecedentes y consecuencias*. Tesis doctoral. Universitat de València, 2008. Disponible en: <<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10195/GAMERO.pdf;jsessionid=44BBD593984A27CF2FB22F6AEB8FC407.tdx1?sequence=1>>. [Consulta: 13 de febrero de 2014].

GONZÁLEZ, Elsa Esteban. *La Responsabilidad Moral de la Empresa: una revisión de la teoría de los Stakeholders desde la Ética Discursiva*. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I. Castellón, 2001. Disponible en: <<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10449/gonzalez.pdf?sequence=1>>. [Consulta: 06 de febrero de 2009].

GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Marina del Carmen. *La construcción de la Identidad Narrativa de Paul Ricoeur en y por la dimensión Ética del Trabajo*. Tesis Doctoral.

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

Universidad Iberoamericana. México, 2005. Disponible en:  
<<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014592/014592.pdf>>. [Consulta: 10 de diciembre de 2013].

LENGLET, Marc. *Déontologie de marché de la pratique des institutions à l'institutionnalisation des pratiques*. Tesis doctoral. Université Paris Dauphine, 2008. Disponible en:  
<[http://hal.inria.fr/docs/00/34/91/68/PDF/20080729\\_These\\_Marc LENGLET.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/34/91/68/PDF/20080729_These_Marc LENGLET.pdf)>. [Consulta: 20 de enero de 2014].

MAVROPOULOS, Elena. *A hidroxapatita como absorvedor de metais*. Tesina de Máster. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 1999. Disponible en:  
<[http://portalteses.icict.fiocruz.br/transf.php?id=00006602&lng=pt&script=thes\\_chap](http://portalteses.icict.fiocruz.br/transf.php?id=00006602&lng=pt&script=thes_chap)>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

MURILLO, David Bonvehí. *La responsabilitat social de l'empresa a les pimes de Catalunya*. Anàlisi del discurs empresarial. Tesis Doctoral. Universitat de Barcelona, 2008. Disponible en:  
<[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2966/03.DMB\\_3de4.pdf?sequence=3](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2966/03.DMB_3de4.pdf?sequence=3)>. [Consulta: 27 de septiembre de 2014].

NOGUERA FERRER, José Antonio. *La transformación del concepto de trabajo en la Teoría Social*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona, 1998. Disponible en:  
<<http://www.tdx.cat/handle/10803/5133;jsessionid=A1E1A4B89430E5F3BA1F1D8CC9E16D9C.tdx1>>. [Consulta: 04 de marzo de 2012].

PEIG GINABREDA, Concepción. *Génesis del concepto de trabajo en Santo Tomás*. Su contexto Histórico y doctrinal. Extracto de la Tesis doctoral presentada en la Facultad de Teología de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2007. Disponible en:  
<<http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6737/1/CONCEPCION%20PEIG%20GINABREDA.pdf>>. [Consulta: 29 de septiembre de 2012].

PELÁEZ MARTÍN, Julio Francisco. *Ocio y contemplación en Santo Tomás de Aquino*. Extracto de la Tesis doctoral presentada en la Facultad de Teología de la Universidad de Navarra Pamplona, 2009. Disponible en:  
<<http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6908/1/PELAEZ%20MARTIN,%20JULIO%20FRANCISCO.pdf>>. [Consulta: 29 de septiembre de 2012].

PÉREZ Riestra, Rosa Nilda. *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la Ética de la Empresa*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 2009. Disponible en: <<http://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>>. [Consulta: 16 de febrero de 2014].

ROS, Joan Anton Guasch. *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona, 2006. Disponible en:

<<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1>>.

[Consulta: 15 de febrero de 2014].

SCHÜTTZ, Gabriela D. *O enfoque das capacidades de Amartya Sen: entre a ética do desenvolvimento e o desenvolvimento ético*. Dissertação de Mestrado (Tesina). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2011. Disponible en: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/GabrielaDavilaSchuttz.pdf>>. [Consulta: 20 de abril de 2014].

SILVA, Marinalva da. *Nuevas perspectivas de calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona: 2006. Disponible en: <[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2669/MDS\\_TESIS.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2669/MDS_TESIS.pdf?sequence=1)>. [Consulta: 5 de enero de 2014].

## ARTÍCULOS CONSULTADOS

ALMEIDA, Jorge Miranda de. Kierkegaard: pensador da existência. En: “*Existência e Arte*” – *Revista Eletrônica do Grupo PET – Ciências Humanas, Estética e Artes* da Universidade Federal de São João Del-Rei – Ano III – Número III – janeiro a dezembro de 2007. Disponible en: <[http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/existenciaearte/Edicoes/3\\_Edicao/Jorge%20Miranda%20de%20Almeida%20FILOSOFIA%20ok.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/existenciaearte/Edicoes/3_Edicao/Jorge%20Miranda%20de%20Almeida%20FILOSOFIA%20ok.pdf)>. [Consulta: 7 de abril de 2015].

ALONSO, Luis Enrique. La sociedad del trabajo: debates actuales. Materiales inestables para lanzar la discusión. En: *Reis - Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 107, 2004, pp. 21-48. Centro de Investigaciones Sociológicas España. Disponible en: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1091305>>. [Consulta: 05 de octubre de 2013].

\_\_\_\_\_. Centralidad del trabajo y cohesión social: ¿una relación necesaria? En: *Gaceta sindical: reflexión y debate*, ISSN 1133-035X, Nº 7, 2006. Disponible en: <<http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/lealonso1.pdf>>. [Consulta: 3 de enero de 2014].

ASSMAR, Eveline M. L., FERREIRA, Maria C., SOUTO, Solange de O. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. En: *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol. 18, núm. 3, setembro-dezembro, 2005, pp. 443-453. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18818319>>. [Consulta: 16 de enero de 2014].

BECKER, Brian. GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. En: *Academy of Management Journal*, V. 39, nº 4. Disponible en: <[http://mgt.buffalo.edu/departments/ohr/beckger/Publications/Becker\\_Gerhart%20AMJ%201996.pdf](http://mgt.buffalo.edu/departments/ohr/beckger/Publications/Becker_Gerhart%20AMJ%201996.pdf)>. [Consulta: 23 de septiembre de 2013].

BERTERO, Carlos Osmar. Algunas observaciones sobre la obra de G. Elton Mayo. En: *RAE-Revista de Administración de Empresas*, vol. 8, n. 27, abr-jun 1968. Disponible en:

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

<[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901968002700004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901968002700004.pdf)>. [Consulta: 02 de febrero de 2014].

BONILLA, Alcira B. *Ética: questões e problemas contemporâneos*. Dissertatio [27-28], 11 – 32 inverno/verão de 2008. Disponible en: <<http://www.ufpel.edu.br/isp/dissertatio/revistas/27-28/01-27-28.pdf>>. [Consulta: 2 febrero de 2012].

BORGES, Renata Simões G.; MARQUES, Antonio Luiz; ADORNO, Ronara Dias. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento e satisfação no trabalho. En: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração. Brasília/DF, 2005. *Anais XXIX ENANPAD*. Rio de Janeiro, RJ. 2005. Disponible en: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-1602.pdf>>. [Consulta: 2 de abril de 2014].

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Auto-interesse e incompetência. *Rev. Bras. Econ.*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, Mar. 2003. Disponible en: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71402003000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402003000100008&lng=en&nrm=iso)>. [Consulta: 14 de febrero de 2014].

\_\_\_\_\_. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? En: *Novos Estudos CEBRAP*, 86, março 2010, pp. 51-72. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n86/n86a03.pdf>>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].

CAMPOS, Taiane L. C.; RODRIGUES, Suzana B. Performance social corporativa e performance econômica: algumas contribuições para o debate. En: *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 27-43, dez. 2002/jul. 2003. Disponible en: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/100/93>>. [Consulta: 25 de marzo de 2014].

CARMELI, Abraham; FREUND, Anat. Multiple work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. En: *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 6(4), 289-309, 2004. Disponible en: <<http://pracademics.com/attachments/article/159/Ar%20ArmeliFreund.pdf>>. [Consulta: 2 de abril de 2014].

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. En: *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986), Oct. 1979. Disponible en: <<http://www.kantakji.com/media/3460/z119.pdf>>. [Consulta: 20 de marzo de 2014].

\_\_\_\_\_.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Business and Society Ethics, sustainability and Stakeholder Management*. South-Western Cengage Learning, 2009.

\_\_\_\_\_. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral. Management of Organizational Stakeholders. En: *Business Horizons*, July-August 1991. Disponible en: <<http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].



**FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO**

CASTELLS, Manuel. “¿Quién teme a Wikileaks?” Artículo publicado en: *lavanguardia.com*. 30/10/2010. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20101030/54063188163/quien-teme-a-wikileaks.html>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). En: *RAE –Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n1/a03v36n1.pdf>>. [Consulta: 11 de enero de 2014].

CHAVES, Jorge Arturo. Racionalidad, Ética y Bienestar: Estudios de ética de la economía en la perspectiva de Amartya Sen. En: *Economía y Sociedad*, nº 17 Setiembre – Diciembre del 2001, pp 53-79. Disponible en: <<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/viewFile/1207/1129>>. [Consulta: 4 de febrero de 2014].

CLARAMUNT, Salvador. Un grave conflicto en las universidades del siglo XIII: los frailes en los «*Studia*». En: *Anuario de estudios medievales*, Nº 29, 1999, pp. 207-208. Disponible en: <<http://estudiosmedievales.revistas.csic.es/index.php/estudiosmedievales/article/download/520/531>>. [Consulta: 04 de septiembre de 2015].

CLAVER, Enrique; LLOPIS, Juan; GASCÓ, José L. (2002). A Corporate Culture Pattern to Manage Business Ethics. En: *IJV-BM*, 15, S. 151-163. Disponible en: <[http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/1672/4/A\\_corporate\\_culture\\_pattern\\_to\\_manage\\_business\\_ethics.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/1672/4/A_corporate_culture_pattern_to_manage_business_ethics.pdf)>. [Consulta: 17 de enero de 2014].

COLLINS, David. New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories. En: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, nº 4, 1996. Disponible en: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410943>>. [Consulta: 23 de octubre de 2011].

CORÁ, Élsio José; NASCIMENTO, Cláudio Reichert do. Reconhecimento em Paul Ricoeur: da identificação ao reconhecimento mútuo. En: *Revista de Ciências Humanas*, v. 45, n. 2, p. 407-423, 2011. Disponible en: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-4582.2011v45n2p407/22359>>. [Consulta: 02 de abril de 2015].

CORSI, Francisco Luiz. *Crise do capitalismo e reestruturação da economia mundial*. As estratégias de desenvolvimento na América Latina. Disponible en: <<http://www.iseg.utl.pt/aphes30/docs/progdocs/FRANCISCO%20LUIZ%20CORSI.pdf>>. [Consulta: 19 de mayo de 2013].

CORTINA, Adela. *El consumidor, con su fuerza, puede mejorar el mundo en que vive*. Entrevista a la revista *Consumer*, Diciembre 2002. Disponible en: <<http://revista.consumer.es/web/es/20021201/entrevista/54782.php>>. [Consulta: 3 de febrero de 2014].

COSTA Fabíola M.; BASTOS, Antonio Virgílio B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. En: *Rev. Psi: Org e Trab R. Eletr.*



**Por una sostenibilidad humana en la Empresa:  
aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal**

---

*Psico.*, ISSN 1984-6657, Brasília, Brasil. Disponible en: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6654/6132>>. [Consulta: 2 de abril de 2014].

CREYER, Elizabeth H. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? En: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14 Iss: 6, 421 – 432. Disponible en: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=856270&show=abstract>>. [Consulta: 24 de enero de 2014].

DE GEORGE, Richard T. *A History of Business Ethics*. Disponible en: <<http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

\_\_\_\_\_. Historia de la ética empresarial. En: *Valores y Ética para el siglo XXI*. BBVA, p. 361. Disponible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/libro/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

DOMINGO MORATALLA, Tomás. Bioética y hermenéutica. La aportación de Paul Ricoeur a la bioética. En: *Veritas. Revista de Filosofía y Teología II* (2007): 281-312. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291122924005>>. [Consulta: 10 de octubre de 2014].

ECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. En: *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 1, n. 3, Dec. 1997. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551997000300008>>. Acceso en: junio de 2014.

ECOTO François. Pour une GRH plus humaine et plus performante. En: *Humanisme et Entreprise*, 2010/3 n° 298, p. 73-84. Disponible en: <<http://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-3-page-73.htm>>. [Consulta: 23 de agosto de 2013].

ELSTER, Jon. Auto-realização no trabalho e na política: a concepção Marxista da boa vida. En: *Lua Nova, Revista de Cultura e Política*. São Paulo, n. 25, Apr. 1992. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451992000100004>>. [Consulta: 10 de enero de 2013].

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. En: *RAE – Revista de Administração de Empresas São Paulo*, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./ago./set. 1996. Disponible en: <<http://rae.fgv.br/rae/vol36-num3-1996/carreira-sucesso-qualidade-vida>>. [Consulta: 23 de septiembre de 2013].

FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. A Terceira Revolução Industrial e o Novo Paradigma Produtivo: algumas considerações sobre o desenvolvimento industrial brasileiro nos anos 90. En: *Rev. FAE*, Curitiba, v.3, n.2, p.45-61, mayo/ago. 2000. Disponible en: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/a\\_terceira\\_revolucao\\_industrial.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/a_terceira_revolucao_industrial.pdf)>. [Consulta: 23 de septiembre de 2013].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000100004>>. [Consulta: 17 de enero de 2014].

FONTENELLE, Isleide A. A resignificação da crise ambiental pela mídia de negócios: responsabilidade empresarial e redenção pelo consumo. En: *Galaxia* (São Paulo, Online), n. 26, p. 135-147, dez. 2013. Disponible en: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/download/17463/12990>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

FOUCAULT, Michel. *Michel Foucault : Le philosophe masqué*. Entretien avec C. Delacampagne, février 1980. En: *Le Monde*, no 10945, 6 avril 1980, Le Monde-Dimanche, pp. I et XVII. Disponible en: <<http://1libertaire.free.fr/MFoucault189.html>>. [Consulta: 29 de octubre de 2011].

FREEMAN, R. Edward. La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En: *Valores y Ética para el siglo XXI*. BBVA. Disponible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/libro/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>>. [Consulta: 16 de enero de 2014].

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. En: *Darden Graduate School of Business Administration*. University of Virginia. Working Paper No. 01-02., p. 9. Disponible en: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511)>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

FREEMAN, R. Edward; RED, David L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. En: *California Management Review* (pre-1986); Spring 1983; 25, 000003; ABI/INFORM Global. Disponible en: <<http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock&stakeholders.pdf>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

FREDERICK, William C. Moving to CSR: What to Pack for the Trip. En: *Business & Society*, March 1998 37: 40-59. Disponible en: <<http://williamcfrederick.com/articles%20archive/MovingtoCSR.pdf>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. En: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Disponible en: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>. [Consulta: 22 de enero de 2014].

GOMEZ, Eric Chanchis. Concepciones del trabajo: de las ambigüedades medievales a las paradojas actuales. En: *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 2004, 22, núm. 1. Disponible en: <<http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0404120037A/32372>>. [Consulta: 06 de octubre de 2012].

GRISALES, Rodrigo Muñoz. Paradigmas organizacionales y Gestión Humana: por una ética de la relación laboral. En: *Revista Universidad EAFIT*, nº 127, 2002. Disponible en:

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

<<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/927/832>>. [Consulta: 20 de octubre de 2013].

HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg R. The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. En: *Technical Report, No. 4, Department of Administrative Sciences*. Yale University. May, 1974. Disponible en: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>>. [Consulta: 11 de septiembre de 2013].

HASNAS, John. The normative theories of business ethics: a guide for the perplexed. En: *Business Ethics Quarterly*, 1998, 8(1), 19-42. Disponible en: <<http://faculty.msb.edu/hasnasj/GTWebSite/BusinessEthicsFinalDraft.pdf>>. [Consulta: 14 de marzo de 2014].

\_\_\_\_\_. Whither stakeholder theory? A guide for the perplexed revisited. En: *Journal of business ethics*, v. 112, n. 1, p. 47-57, 2013. Disponible en: <<http://faculty.msb.edu/hasnasj/GTWebSite/WhitherBEQSubmission.pdf>>. [Consulta: 15 de marzo de 2014].

HOXIE, Robert Franklin. Scientific Management and Labor. Review by: John R. Commons. En: *American Journal of Sociology*, Vol. 21, No. 5 (Mar., 1916), pp. 688-692. Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2764098.pdf?acceptTC=true&jpdConfirm=true>>. [Consulta: 12 de marzo de 2013].

INNERARITY, Carmen. La comprensión aristotélica del trabajo. En: *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra*, p. 70. Disponible en: <<http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/833/5/4.%20LA%20COMPRESI%C3%93N%20ARISTOT%C3%89LICA%20DEL%20TRABAJO,%20CARMEN%20INNERARITY.pdf>>. [Consulta: 02 de febrero de 2012].

KORSTANJE, Maximiliano. Formas de ocio en la antigua Roma: desde la dinastía Julio-Claudia (Octavio Augusto) hasta la Flavia (Tito Flavio Domiciano). En: *Revista El Periplo Sustentable*. Universidad Autónoma del Estado de México, Número: 15. Disponible en: <[http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo15/articulo\\_02.pdf](http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo15/articulo_02.pdf)>. [Consulta: 03 de marzo de 2012].

KÜNG, Hans. La crisis económica global hace necesaria una ética global. El Manifiesto por una ética económica global. En: *Valores y Ética para el siglo XXI*. BBVA. Disponible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/libro/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

LA TAILLE, Yves de. Moral e Ética: Uma Leitura Psicológica. En: *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2010, Vol. n. especial, p. 111. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a09v26nspe.pdf>>. [Consulta: 11 de septiembre de 2014].

LÉVINAS, Emmanuel. Socialidad y dinero. En: *Revista Empresa y Humanismo / VOL XVI / N° 2 / 2013 / 83-97*, p. 87. Disponible:

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

<<http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/35249/1/Levinas.pdf>>. [Consulta: 20 de abril de 2015].

LOZANO, Josep M. Ethics and Corporate Culture: a Critical Relationship. En: *Ethical Perspectives* 5 (1998)1. Disponible en: <<http://www.ethical-perspectives.be/viewpic.php?TABLE=EP&ID=374>>. [Consulta: 12 de enero de 2014].

MAYO, Elton. Hawthorne and the Western Electric Company. En: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1945. Disponible en: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/1886432542/name/elton%25252Bmayo%25252B%25252B%25252Bstudiu%25252Bde%25252Bcaz.pdf>>. [Consulta: 20 de febrero de 2013].

MCMILLAN, Elizabeth; CARLISLE, Ysanne. Complexity, strategic thinking and organizational change. En: *17th Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, 2 - 5 December 2003, Freemantle, Western Australia, Australia. Disponible en: <<http://oro.open.ac.uk/7497/1/>>. [Consulta: 17 de octubre de 2012].

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire (et al.). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. En: *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2003. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>>. [Consulta: 2 de abril de 2014].

MEIRA, Fabio B. A ética empresarial em movimento: as (de) limitações do campo. En: *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 11, n. 1, pp. 119-138, jan./jun. 2010. Disponible en: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/716/927>>. [Consulta: 11 de junio de 2011].

MIRANDA, Tomas A. Acción comunicativa y proceso educativo: J. Habermas y M. Lipman. En: Ensayos: *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, Nº. 5, 1991, p. 35. Disponible en: <<http://www.uclm.es/ab/educacion/ensayos/pdf/revista5/art3.pdf>>. [Consulta: 06 de septiembre de 2015].

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. En: *RAE – Revista de Administração de Empresas*. Jul./set. 2001. São Paulo, v. 41, nº 3, p. 16. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. [Consulta: 13 de septiembre de 2013].

NÁJERA, Elena. La hermenéutica del sí de Paul Ricoeur. Entre Descartes y Nietzsche. En: *Quaderns de filosofia i ciència*, 36, 2006, p. 75. Disponible en: <[http://www.uv.es/sfpv/quadern\\_textos/v36p73-83.pdf](http://www.uv.es/sfpv/quadern_textos/v36p73-83.pdf)>. [Consulta: 23 de octubre de 2012].

NAREDO, José Manuel. Configuración y crisis del mito del trabajo. En: *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona, 2002, vol. VI, nº 119 (2). Disponible en: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119-2.htm>>. [Consulta: 09 de marzo de 2012].

NOGUERA Ferrer, José Antonio. El concepto de trabajo y la teoría social crítica. En: *RACO*, Papers 68, 2002. Disponible en:

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

<<http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/25717/25551>>. [Consulta: 04 de marzo de 2012].

ORJ, Bernardo. Internet, espaço público e marketing político: entre a promoção da comunicação e o solipsismo moralista. En: *Novos estudos Cebrap*, São Paulo, n. 76, nov. 2006. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002006000300006>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

PARRA, Antonio Ares; GÓMEZ, Francisco Gómez. *Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo*. Disponible en:

<[http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas\\_de\\_Ciudadan%C3%ADa\\_Organizacional\\_y\\_la\\_Confianza\\_en\\_la\\_Construcci%C3%B3n\\_de\\_Equipos\\_de\\_Trabajo\\_Trabajo\\_Social\\_2008\\_25.pdf](http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas_de_Ciudadan%C3%ADa_Organizacional_y_la_Confianza_en_la_Construcci%C3%B3n_de_Equipos_de_Trabajo_Trabajo_Social_2008_25.pdf)>. [Consulta: 05 de septiembre de 2014].

PHILLIPS, Robert; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What Stakeholder Theory Is Not. En: *Business Ethics Quarterly* Vol. 13, No. 4 (Oct., 2003), pp. 479-502. Disponible en: <[http://www.researchgate.net/publication/228238062\\_What\\_Stakeholder\\_Theory\\_is\\_Not/file/9c96051a3bbdad0c7c.pdf](http://www.researchgate.net/publication/228238062_What_Stakeholder_Theory_is_Not/file/9c96051a3bbdad0c7c.pdf)>. [Consulta: 15 de marzo de 2014].

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. En: *Revista de Administração Pública*, 1984. Disponible en: <[http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/rap2\\_0.pdf](http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/rap2_0.pdf)>. [Consulta: 03 de octubre de 2013].

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 8, n. 1, Mar. 2004. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>>. [Consulta: 16 de enero de 2014].

RODRÍGUEZ, Alfredo; AGUILERA, Juan Carlos. Persona ética y organización: hacia un nuevo paradigma organizacional. En: *Cuad. Difus.* 10 (18-19), 2005. Disponible en: <<http://www.unav.es/adi/UserFiles/CvFiles/Files/17417/RodriguezAguilera%20Peru.pdf>>. [Consulta: 7 de abril de 2014].

SCHWARTZ, Mark; CARROLL, Archie. Corporate social responsibility: A Three-Domain Approach. En: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4 (Oct., 2003), pp. 503-530. Disponible en: <[http://www.pupilbay.com/homework\\_data/pb101506-4.pdf](http://www.pupilbay.com/homework_data/pb101506-4.pdf)>. [Consulta: 20 de marzo de 2014].

SEN, Amartya. Human Rights and Capabilities. En: *Journal of Human Development*, Vol. 6, No. 2, July 2005. Disponible en: <[http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Human\\_Rights\\_and\\_Capabilities.pdf](http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Human_Rights_and_Capabilities.pdf)>. [Consulta: 06 de septiembre de 2015].

SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela D. Paradigma da Complexidade e Teoria das Organizações: uma reflexão epistemológica. En: *RAE-Revista*



de *Administração de Empresas*, v. 50, n. 3, jul-sept, 2010. Disponible en: <<http://rae.fgv.br/rae/vol50-num3-2010/paradigma-complexidade-teoria-organizacoes-reflexao-epistemologica>>. [Consulta: 15 de junio de 2013].

SHRIVASTAVA, Paul. Ecocentric Management for a Risk Society. En: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995). Disponible en: <<http://paulshrivastava.com/Research%20Publications%20Directory%5CECOCENTRICM%20ANAGEMENTF%20OR%20A%20RISK%20SOCIETY.pdf>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

SILVA, Daniel J. Cardoso da; MIRANDA, Luiz C. *Melhores empresas para se trabalhar: uma investigação sobre a rentabilidade das empresas listadas no guia anual das revistas Você S/A e Exame*. Disponible en: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos102010/456.pdf>>. [Consulta: 06 de marzo de 2012].

STREECK, Wolfgang. As crises do capitalismo democrático. En: *Novos estud. - CEBRAP*, São Paulo, n. 92, mar. 2012. Disponible en: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002012000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002012000100004&lng=en&nrm=iso)>. [Consulta: 12 de octubre de 2014].

SUN, Shili. Organizational Culture and Its Themes. En: *International Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 12, December, 2012. Disponible en: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/760/726>>. [Consulta: 17 de enero de 2014].

TAE-YEOL Kim; MINSOO Kim. Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit. En: *Journal of Business Ethics* January 2013, Volume 112, Issue 1, pp. 155-166. Disponible en: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1238-1>>. [Consulta: 01 de marzo de 2014].

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. En: *RAP — Rio de Janeiro* 43(4):897-918, JUL./AGO. 2009. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n4/v43n4a07.pdf>>. [Consulta: 02 de octubre de 2012].

TORRES, Adelino. 1998. A Economia como ciência social e moral: algumas observações sobre as raízes do pensamento econômico neoclássico: Adam Smith ou Mandeville? En: *Episteme: revista multidisciplinar da Universidade Técnica de Lisboa*, I (2):95-122. Disponible en: <[https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1064/1/economia\\_ciencia\\_social\\_moral.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1064/1/economia_ciencia_social_moral.pdf)>. [Consulta: 27 de enero de 2014].

UMANSKY, Sandra Natalia. La regulación de la conducta en las relaciones de consumo. En: *Enfoques*, vol. 21, n. 2, pp. 15-35. Disponible en: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/enfoques/v21n2/v21n2a03.pdf>>. [Consulta: 2 de febrero de 2014].

WARR, Peter. Learning about Employee Happiness. En: *rPOT*, volume 7 número 2, julio/diciembre 2007. Disponible en:

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/2141/5420>>. [Consulta: 14 junio de 2014].

WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. En: *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (Oct., 1991), pp. 691-718. Academy of Management. Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/258977>>. [Consulta: 25 de marzo de 2014].

ZHU, Weichun; MAY Douglas R; AVOLIO Bruce J. The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of psychological empowerment and authenticity. En: *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 2004; 11, 1. Disponible en: [http://strandtheory.org/images/The\\_impact\\_of\\_ethical\\_leadership\\_behavior.pdf](http://strandtheory.org/images/The_impact_of_ethical_leadership_behavior.pdf). [Consulta: 13 de marzo de 2013].

### SITIOS WEB Y REPORTAJES CONSULTADOS

“¿Eres feliz en tu trabajo?” Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/04/23/eres-feliz-en-tu-trabajo>>. [Consulta: 2 de enero de 2014].

“¿La carrera profesional o la familia?” Disponible en: <[http://sp.ria.ru/spanish\\_ruvr\\_ru/2012\\_04\\_30/Instituto-de-Sociologia-EEUU-Rusia-Rew-Resarch-Center-Guerra-Mundial/](http://sp.ria.ru/spanish_ruvr_ru/2012_04_30/Instituto-de-Sociologia-EEUU-Rusia-Rew-Resarch-Center-Guerra-Mundial/)>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

“25 años de naufragios y muertes de inmigrantes ilegales también en España”. Disponible en: <<http://www.abc.es/espana/20131004/abci-inmigrantes-muertos-estrecho-201310031833.html>>. [Consulta de los periódicos citados: 23 de enero de 2014].

“8 Histórias que provam: o sucesso vem com derrotas”. Disponible en: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2013/06/nove-historias-que-provam-o-sucesso-vem-com-sacrificios.html>>. [Consulta: 2 de enero de 2014].

“A ONU e o meio ambiente”. Disponible en: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

“A pilhagem na África: A economia da exploração”, de Patrick Bond. Disponible en: <<http://ccs.ukzn.ac.za/files/Bond%20A%20Pilhagem%20na%20Africa.pdf>>. [Consulta: 23 de enero de 2014].

“Alunos da USP aprovam greve geral e ocupação da reitoria por tempo indeterminado”. En: *Estadão*. Disponible en: <<http://www.estadao.com.br/noticias/vidae,alunos-da-usp-aprovam-greve-geral-e-ocupacao-da-reitoria-por-tempo-indeterminado,1080953,0.htm>>. [Consulta: 03 de octubre de 2013].

“Apple refuerza los controles laborales sobre sus proveedores chinos”. En: *El País*. Disponible en: <[http://economia.elpais.com/economia/2012/02/13/actualidad/1329142549\\_976417.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/02/13/actualidad/1329142549_976417.html)>. [Consulta: 13 de febrero de 2012].



## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

“Banco usado por Maluf vai pagar indenização de US\$ 20 milhões, diz MP. Disponível en: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/02/banco-alemao-usado-por-maluf-vai-indenizar-prefeitura-de-sp-em-us-20-mi.html>>. [Consulta: 15 de diciembre de 2014].

“Bottled Life”. Disponível en: <<http://www.bottledlifefilm.com/index.php/home-en.html>>. [Consulta: 2 enero de 2015].

“Career or Family? Yes. Work-Life Gurus, Part-Time Opportunities help mothers get back on the job”. Disponível en: <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/story/2008/03/21/ST2008032103544.html>>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

“Carrière ou famille, pourquoi choisir?” Disponível en: <<http://www.lapresse.ca/vivre/famille/200904/23/01-849435-carriere-ou-famille-pourquoi-choisir.php>>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

“Código de ética do sistema Petrobrás”. Disponível en: <<http://www.petrobras.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A6E07964110797B014113672D83159F>>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

“Coltan é nova ameaça à Amazônia”. Disponível en: <[http://www.viafanzine.jor.br/site\\_vf/pag/5/amazonia5\\_01.htm](http://www.viafanzine.jor.br/site_vf/pag/5/amazonia5_01.htm)>. [Consulta: 23 de enero de 2014].

“Comisión Europea. Derecho del trabajo”. Disponível en: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=es>>. [Consulta, 21 de enero de 2015].

“Comprender el valor y la importancia de los clientes fieles es algo esencial”. Disponível en: <<http://www.puomarketing.com/53/19290/comprender-valor-importancia-clientes-fieles-algo-esencial.html>>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

“Contra el exceso de azúcar en los alimentos”. Disponível en: <<http://www.elcorreo.com/salud/vida-sana/20140110/campana-para-luchar-contr-201401101439-rc.html>>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

“China: Más suicidios en la fábrica Foxconn”. Disponível en: <<http://es.globalvoicesonline.org/2013/05/09/china-mas-suicidios-en-la-fabrica-foxconn/>>. [Consulta: 12 de abril de 2014].

“Declaración de Nairobi, sobre el estado del medio ambiente dividido mundialmente”. Disponível en: <<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/356/31.pdf>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

“Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment”. Disponível en: <<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=97&articleid=1503>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

“Dez histórias de Sucesso de Pequenas Empresas que viraram Grandes Negócios”. Disponível en: <<http://www.idepro.com.br/v2/artigo.asp?id=139>>. [Consulta: 14 de julio de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

“El ‘caso Petrobras’ salpica a obras hechas en Latinoamérica”. En: *El País*. Disponible en:

<[http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/12/actualidad/1418340985\\_541579.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/12/actualidad/1418340985_541579.html)>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

“El Gobierno griego confirma que habrá elecciones anticipadas en abril”. En: *El País*. Disponible en:

<[http://economia.elpais.com/economia/2012/02/13/actualidad/1329125344\\_906331.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/02/13/actualidad/1329125344_906331.html)>. [Consulta: 13 de febrero de 2012].

“El perverso «juego del noqueo» desata la alarma en EEUU”. En: *La Razon.es*. Disponible en <[http://www.larazon.es/detalle\\_normal/noticias/4827255/el-perverso-juego-del-noqueo-desata-la-alarma-en-ee-uu#.UtkPPxCwJtA](http://www.larazon.es/detalle_normal/noticias/4827255/el-perverso-juego-del-noqueo-desata-la-alarma-en-ee-uu#.UtkPPxCwJtA)>. [Consulta: 13 de enero de 2014].

“Em entrevista a jornal, ex-presidente diz que Siemens tinha conta secreta”. En: *G1*. Disponible en: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/08/em-entrevista-jornal-ex-presidente-diz-que-siemens-tinha-conta-secreta.html>>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].

“Em pesquisa, pilotos dizem já ter cochilado a bordo sem querer”. Disponible en: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/07/1482053-em-pesquisa-pilotos-dizem-ja-ter-cochilado-a-bordo-sem-querer.shtml>>. [Consulta: 09 de octubre de 2014].

“Empresa americana admite haber sobornado a FAB y al gobierno de Roraima”. Disponible en: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2014/12/empresa-americana-admite-ter-pago-propina-fab-e-ao-governo-de-rr.html>>. [Consulta: 15 de diciembre de 2014].

“En las empresas, el tema de la felicidad se coló por la ventana y hoy es central”. Disponible en: <[http://android.clarin.com/opinion/empresas-felicidad-colo-ventana-central\\_0\\_1006099463.html](http://android.clarin.com/opinion/empresas-felicidad-colo-ventana-central_0_1006099463.html)>. [Consulta: 2 de enero de 2014].

“España rescató del mar en los últimos seis meses a más de 3.200 inmigrantes irregulares”. Disponible en:

<<http://www.20minutos.es/noticia/1964980/0/inmigrantes/vigilancia-estrecho/operacion-guardia-civil/>>.

“Ethics & Compliance Association”. Disponible en: <<http://www.theecoa.org/imis15/ECOAPublic/>>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

“Farm to Fridge – The Truth Behind Meat Production”. Disponible en: <<http://meatvideo.com/>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

“Funcionários do setor de telemarketing relatam série de abusos.” En: *G1*. Disponible en: <<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2014/10/funcionarios-do-setor-de-telemarketing-relatam-serie-de-abusos.html>>. [Consulta: 20 de octubre de 2014].

“GERDAU”. Disponible en: <<http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/governanca-corporativa-diretriz-etica.aspx>>. [Consulta: 16 de enero de 2014].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

“Great Place to Work Institute”. Disponible en: <<http://www.greatplacetowork-ca.com/www.greatplacetowork-ca.com/best/index.php>>. [Consulta: 06 de marzo de 2012].

“HSBC acepta una multa récord de 1.470 millones por blanqueo de dinero”. En: El País. Disponible en: <[http://economia.elpais.com/economia/2013/07/03/actualidad/1372840713\\_592246.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/07/03/actualidad/1372840713_592246.html)>. [Consulta: 3 de julio de 2013].

“HSBC. Predicando con el ejemplo: el presidente ‘limpio’, Stuart Gulliver, tiene una cuenta en Suiza de 6,7 millones”. Disponible en: <<http://www.hispanidad.com/Confidencial/hsbc-predicando-con-el-ejemplo-el-presidente-limpio-stuart-gulliver-t-20150223-168436.html>>. [Consulta: 24 febrero de 2015].

“Indignación en Italia por un vídeo que revela el trato que reciben los inmigrantes en Lampedusa”. Disponible en: <<http://www.rtve.es/noticias/20131217/indignacion-italia-video-revela-trato-reciben-inmigrantes-lampedusa/825280.shtml>>.

“Italia rescata en el mar a más de 1.000 inmigrantes en solo 24 horas”. Disponible en: <<http://www.rtve.es/noticias/20140103/italia-rescata-mar-mas-1000-inmigrantes-solo-24-horas/838442.shtml>>.

“Johnson & Johnson”. Disponible en: <<http://www.jnj.com/caring>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

“La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)”. Disponible en: <[https://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/8FB3CF43A7F5594DC1257141002E80BF/\\$FILE/Inf\\_RSC\\_alimentacion\\_bebidas.pdf](https://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/8FB3CF43A7F5594DC1257141002E80BF/$FILE/Inf_RSC_alimentacion_bebidas.pdf)>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

“La canciller alemana Merkel ve 'comprensible' el boicot político a Nokia”. En: *El Mundo*. Disponible en: <<http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/01/21/economia/1200901022.html>>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].

“La CEOE aboga por el despido libre cuando haya que reestructurar empresas”. Disponible en: <<http://www.20minutos.es/noticia/2267877/0/ceoe-juan-rosell/aboga-pide-despido/libre-juez/>>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

“La CEOE reclama en su asamblea general salarios variables y un mercado laboral más flexible”. Disponible en: <<http://www.20minutos.es/noticia/2109027/0/juan-rosell/reforma-empleo-salarios/ceoe/>>. [Consulta: 17 octubre de 2014].

“La Comisión Europea señala a España como uno de los países con más corrupción”. Disponible en: <<http://www.elmundo.es/espana/2014/02/03/52ef742ce2704e052f8b4578.html>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

“La corrupción cuesta 120.000 millones al año a la economía de Europa”. Disponible en: <<http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2014/02/03/corrupcion-cuesta-120000-millones-ano-economia-europa/00031391437639532824517.htm>>. [Consulta: 12 de marzo de 2014].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

“La fiscalía suiza investiga al HSBC por blanqueo y registra su sede en Ginebra”.  
Disponible en:

<[http://elpais.com/economia/2015/02/18/actualidad/1424249558\\_810517.html](http://elpais.com/economia/2015/02/18/actualidad/1424249558_810517.html)>.

[Consulta: 24 febrero de 2015].

“La mitad de los docentes universitarios de Cataluña cobra entre 300 y 1.200 euros”. En: *El Periódico*. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/mitad-los-docentes-universitarios-catalunya-cobra-entre-300-1200-euros-3005822>>. [Consulta: 12 de febrero de 2014].

“Las empresas quieren gente feliz y creativa.” Disponible en:  
<<http://www.lanacion.com.ar/847260-las-empresas-quieren-gente-feliz-y-creativa>>.

[Consulta: 14 de julio de 2014].

“Lavadoras con muerte anunciada”. Disponible en:  
<[http://economia.elpais.com/economia/2014/10/31/actualidad/1414761553\\_335774.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/10/31/actualidad/1414761553_335774.html)>. [Consulta: 05 de septiembre de 2015].

“Los efectos del cambio climático se acercan al punto de no retorno”. Disponible en:  
<[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/09/27/actualidad/1380271116\\_853994.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/09/27/actualidad/1380271116_853994.html)> . [Consulta: 28 de septiembre de 2013].

“Los europeos están convencidos de que la corrupción se generalizó”. Disponible en:  
<<http://www.elpais.com.uy/mundo/europeos-convencidos-que-corrupcion-se.html>>.

[Consulta: 12 de marzo de 2014].

“Mapa da Violência faz balanço de mortes por armas de fogo no Brasil, de 1980 a 2012”.  
Disponible en: <[http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/single-view/news/map\\_of\\_violence\\_examines\\_deaths\\_by\\_firearms\\_in\\_brazil\\_from\\_1980\\_to\\_2012/#.Vb-YQvIViko](http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/single-view/news/map_of_violence_examines_deaths_by_firearms_in_brazil_from_1980_to_2012/#.Vb-YQvIViko)>. [Consulta: 13 de mayo de 2015].

“Microsoft despide a 18.000 empleados, la mayor reestructuración de su historia.”  
Disponible en:

<[http://cincodias.com/cincodias/2014/07/17/empresas/1405601850\\_276852.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/07/17/empresas/1405601850_276852.html)>.

[Consulta: 18 de julio de 2014].

“Mujeres ejecutivas, ¿sin hijos?” Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/11/25/mujeres-ejecutivas-sin-hijos>>. [Consulta: 14 de junio de 2014].

“Nokia cierra una planta en Alemania que emplea a 2.300 trabajadores”. En: *El País*.  
Disponible en:

<[http://economia.elpais.com/economia/2008/01/15/actualidad/1200385978\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2008/01/15/actualidad/1200385978_850215.html)> . [Consulta: 20 de agosto de 2013].

“Norma ISO-4500”. Ver mais en: <<http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/nueva-iso-45001/>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

“Norma OHSAS-18001”. Ver mais em: <<http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

## FELIPE SARAIVA NUNES DE PINHO

---

“Novo revés aprofunda crise de império de Eike Batista”. En: *BBC Brasil*. Disponible en: <[http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/101902/noticias/eike-batista-sob-pressao-totalhttp://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/10/131029\\_eike\\_trajetoria\\_pai.shtml](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/101902/noticias/eike-batista-sob-pressao-totalhttp://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/10/131029_eike_trajetoria_pai.shtml)>. [Consulta: 29 de octubre de 2013].

“Obsolescencia programada: un duro enemigo para el ahorro”. Disponible en: <<http://www.actibva.com/magazine/consumo/obsolescencia-programada-un-duro-enemigo-para-el-ahorro>>. [Consulta: 05 de septiembre de 2015].

“Oficina de la OIT para España”. Disponible en: <<http://www.ilo.org/madrid/lang-es/index.htm>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

“ONU. Derechos Humanos”. Disponible en: <<http://www.un.org/es/rights/>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

“ONU”. <<http://www.un.int/drcongo/war/coltan.htm>>. [Consulta: 23 de enero de 2014].

“Organización Mundial del Comercio – OMC”. Disponible en: <<http://www.wto.org/indexsp.htm>>. [Consulta: 09 de octubre de 2014].

“Percepção do Consumidor Brasileiro”. Disponible en: <[http://akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10\\_12\\_13\\_RSEpesquisa2010\\_pdf.pdf](http://akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf.pdf)>. [Consulta: 3 de febrero de 2014].

“Petrobras sangra en la bolsa de valores y alcanza el menor valor en diez años”. En: *El País*. Disponible en: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2014/12/15/economia/1418673960\\_805169.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2014/12/15/economia/1418673960_805169.html)>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

“Profissionais querem bons salários — e felicidade”. Disponible en: <<http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/profissionais-querem-bons-salarios-e-felicidade>>. [Consulta: 2 de enero de 2014].

“PT ficava com até 100% da propina, diz ex-diretor da Petrobras”. Disponible en: <<http://oglobo.globo.com/brasil/pt-ficava-com-ate-100-da-propina-diz-ex-diretor-da-petrobras-14195276>>. [Consulta: 09 de octubre de 2014].

“Rajoy admitió que el desempleo en España "empeorará" este año”. En: *El Mundo*. Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1447061-rajoy-admitio-que-el-desempleo-en-espana-empeorara-este-ano>>. [Consulta: 13 de febrero de 2012].

“Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future ». Disponible en: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

“Repsol: Perfil de compañía”. Disponible en: <[http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/)>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

“Revealed: Swiss account secret of HSBC chief Stuart Gulliver”. Disponible en: <<http://www.theguardian.com/business/2015/feb/22/swiss-account-secret-of-hsbc-chief-stuart-gulliver-revealed>>. [Consulta: 24 febrero de 2015].

## Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la Filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal

---

“Siemens afirma que governo de SP 'deu aval' a cartel do metrô, diz jornal”. En: *GI*. Disponible en: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/08/siemens-afirma-que-governo-de-sp-deu-aval-cartel-do-metro-diz-jornal.html>>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].

“Siri, la 'asistente personal' de Apple, tiene respuestas para todo”. En: *CNN México*. Disponible: <<http://mexico.cnn.com/tecnologia/2011/10/18/siri-la-asistente-personal-de-apple-tiene-respuestas-para-todo>>. [Consulta: 12 de febrero de 2012].

“Sostenibilidad HSBC”. Disponible en: <<http://www.about.hsbc.es/es-es/our-company/sustainability>>. [Consulta: 24 febrero de 2015].

“Telefónica: Misión y visión”. Disponible en: <[http://info.telefonica.es/es/about\\_telefonica/html/home/home.shtml](http://info.telefonica.es/es/about_telefonica/html/home/home.shtml)>. [Consulta: 16 de diciembre de 2014].

“The courage to shape a better future”. Disponible en: <<http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values>>. [Consulta: 12 de noviembre de 2014].

“The International Organization for Standardization”. Disponible en: <<http://www.iso.org/iso/home.htm>>. [Consulta: 21 de enero de 2015].

“The limits to growth”. Disponible en: <<http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>>. [Consulta: 3 de noviembre de 2012].

“Transforming business, changing the world”. Disponible en: <<http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>>. [Consulta: 05 de febrero de 2014].

“Un periodista infiltrado denuncia las condiciones de trabajo del fabricante chino del iPhone 5”. En: *El Periódico*. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/tecnologia/iphone5-periodista-infiltrado-denuncia-condiciones-trabajo-fabricante-chino-2204070>>. [Consulta: 12 de abril de 2014].

“United States Federal Sentencing Guidelines for Corporations”. Disponible en: <[http://www.ussc.gov/Guidelines/2013\\_Guidelines/index.cfm](http://www.ussc.gov/Guidelines/2013_Guidelines/index.cfm)>. [Consulta: 13 de marzo de 2014].

“Unos 15.000 manifestantes contra cierre planta alemana de Nokia”. En: *Soitu.es*. Disponible en: <[http://www.soitu.es/soitu/2008/01/22/info/1201013726\\_355747.html](http://www.soitu.es/soitu/2008/01/22/info/1201013726_355747.html)>. [Consulta: 20 de agosto de 2013].