

LA ÉTICA DEL RECONOCIMIENTO: LA GRATITUD COMO ARQUITECTURA MORAL PARA RECONFIGURAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

THE ETHICS OF RECOGNITION: GRATITUDE AS A MORAL ARCHITECTURE FOR RECONFIGURING ORGANIZATIONAL CULTURE

Naudy Trujillo Mascia¹

RESUMEN

La gratitud constituye una categoría ética fundamental cuya relevancia en el ámbito organizacional ha sido subestimada en los estudios gerenciales. Este artículo analiza la gratitud desde una perspectiva filosófica y organizacional, integrando aportes de las tradiciones clásica, romana, patrística, escolástica, moderna y contemporánea, con el fin de comprenderla como una arquitectura moral capaz de fortalecer la cultura institucional. A partir de un enfoque hermenéutico interpretativo, se examinan conceptos como la *philia* aristotélica, la “deuda perenne” propuesta por Séneca, la memoria del bien en Agustín y la justicia relacional en Tomás de Aquino. Asimismo, se incorporan las nociones modernas de emoción moral y deber ético, junto con la teoría del reconocimiento de Honneth y la responsabilidad infinita de Levinas. La tipología de reciprocidad de Sahlins y los aportes de Bolívar Lugo sobre valores y virtudes permiten articular una comprensión integral de la gratitud como fundamento de la convivencia organizacional. Los resultados muestran que la gratitud institucional promueve la cohesión, la legitimidad y la sostenibilidad ética, mientras que su ausencia genera deterioro moral y pérdida de confianza. Se concluye que la gratitud debe asumirse como un principio estratégico para la gestión y el liderazgo en organizaciones contemporáneas.

Palabras Clave: gratitud institucional, reconocimiento, reciprocidad, ética organizacional, cultura organizacional.

ABSTRACT

Gratitude is a fundamental ethical category whose relevance within organizational life has been underestimated in managerial studies. This article analyzes gratitude from a philosophical and organizational perspective, integrating contributions from classical, Roman, Patristic, Scholastic, modern, and contemporary traditions to understand it as a moral architecture capable of strengthening institutional culture. Using a hermeneutic interpretive approach, the study examines concepts such as Aristotelian *philia*, Seneca's notion of “perennial debt,” Augustine's memory of the good, and Aquinas's relational justice. It also incorporates modern views on moral emotion and ethical duty, along with Honneth's theory of recognition and Levinas's ethics of infinite responsibility. Sahlins's typology of reciprocity and Bolívar Lugo's reflections on values and virtues contribute to an integrated understanding of gratitude as a foundation for organizational coexistence. The findings show that institutional gratitude promotes cohesion, legitimacy, and ethical sustainability, whereas its absence leads to moral deterioration and loss of trust. The study concludes that gratitude should be assumed as a strategic principle for management and leadership in contemporary organizations.

Keyword: institutional gratitude; recognition; reciprocity; organizational ethics; organizational culture.

JEL: M140

Fecha de recepción: 18 de febrero de 2026

Fecha de aceptación: 9 de marzo de 2026

¹ Profesor Titular Jubilado. Departamento de Ciencias Sociales y Económicas, Decanato de Ciencias Veterinarias, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Núcleo Tarabana, Barquisimeto, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9582-0655>. Correo electrónico: naudytrujillo@ucla.edu.ve

INTRODUCCIÓN

La ingratitud institucional como problema ético contemporáneo

Aunque la gratitud ha sido tradicionalmente considerada una virtud moral fundamental en la vida social, su presencia en el ámbito organizacional ha recibido atención limitada en los estudios gerenciales. Así, en numerosas instituciones contemporáneas, especialmente en organizaciones públicas y educativas, se observa una tendencia creciente a hacer “invisibles” los aportes individuales, a la normalización del esfuerzo extraordinario y a la ausencia de reconocimiento formal en momentos clave de la trayectoria laboral. Este fenómeno recibe una creciente atención en los estudios organizacionales contemporáneos, pues expresa una ruptura en los mecanismos simbólicos mediante los cuales las instituciones reconocen el valor, la trayectoria y los aportes de sus miembros. La ingratitud institucional constituye, además, un indicador de deterioro ético y cultural que afecta la cohesión interna, la confianza y el sentido de pertenencia.

La literatura reciente en comportamiento organizacional ha mostrado que la falta de reconocimiento se asocia con climas laborales deteriorados, incremento de la rotación, debilitamiento del compromiso y erosión de la legitimidad institucional (Cameron & Spreitzer, 2012; Dutton *et al.*, 2014). En tal sentido, diversas investigaciones han mostrado que cuando las organizaciones omiten el reconocimiento, ya sea por indiferencia estructural, burocratización de los vínculos o culturas laborales centradas exclusivamente en el rendimiento, se produce un deterioro de la justicia relacional y un debilitamiento del sentido de pertenencia (Cameron & Spreitzer, 2012; Dutton *et al.*, 2014).

Es necesario destacar que la ingratitud institucional no se limita a la ausencia de recompensas materiales, sino que implica también un silenciamiento moral representado por la invisibilización del esfuerzo, la falta de memoria institucional y la incapacidad de reconocer la contribución humana que sostiene a la organización. Desde la teoría del reconocimiento, Honneth (1995), en este sentido, advierte que estas omisiones generan formas de menosprecio que afectan la identidad y la

autoestima moral de los individuos. Así, en términos antropológicos, la ingratitud puede interpretarse como una interrupción de la reciprocidad positiva descrita por Sahlins (1972), lo que erosiona la confianza y transforma las relaciones en intercambios meramente instrumentales.

Por otro lado, estudios en psicología moral y sociología de las organizaciones han señalado que la ingratitud institucional opera como un mecanismo de deshumanización simbólica que debilita los vínculos éticos entre las personas y las estructuras que ellas integran. Sobre esto, Bauman (2000) advierte que las instituciones modernas tienden a generar las llamadas “zonas de indiferencia moral” donde la responsabilidad hacia el otro se diluye, facilitando las prácticas del olvido, la omisión o la indiferencia. Por su parte, Nussbaum (2010) sostiene que la falta de reconocimiento emocional en las organizaciones afecta la dignidad y la agencia moral de los individuos. Mientras tanto, Tyler y Blader (2003) demuestran que la percepción de injusticia en las relaciones, que incluye la falta de gratitud, reduce la legitimidad institucional y deteriora la cooperación. Asimismo, desde la llamada ética del cuidado, Gilligan (1982) y Tronto (1993) subrayan que la ingratitud constituye una falla en la responsabilidad mutua y en la necesaria atención del otro, elementos esenciales para la vida colectiva. En consecuencia, la ingratitud institucional no es un hecho menor, sino un indicador de nivel crítico del deterioro ético y cultural de una organización, capaz de afectar su cohesión interna, su legitimidad y su sostenibilidad moral.

Fundamentos filosóficos clásicos de la gratitud como virtud moral

Desde una perspectiva filosófica, la gratitud ha sido entendida, tradicionalmente y desde la antigüedad, como una disposición moral que sostiene tanto la justicia en las relaciones como la convivencia. El filósofo griego Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*, vincula la gratitud, por un lado, con la *philia*, entendida como un conjunto constituido por la amistad cívica, el afecto, la cooperación y la virtud, que resulta esencial para la felicidad y la convivencia en la pólis ya que sostiene la cohesión de la comunidad; y por el otro, con la obligación de corresponder al bien recibido como parte de la vida virtuosa (Aristóteles, 2014). El pensador político romano Séneca, en *De Beneficiis*, profundiza

esta idea al afirmar que la gratitud no constituye un simple pago, sino un estado del alma que reconoce la permanencia y trascendencia del beneficio recibido, lo que introduce la noción de “deuda perenne” (Séneca, 2010). En la tradición cristiana, Agustín de Hipona y Tomás de Aquino, incluidos en la categoría de doctores de la iglesia por su eminente doctrina, gran santidad y contribución significativa a la teología, desarrollaron el concepto de la gratitud como acto de memoria y como virtud anexa a la justicia (Agustín, 1998; Aquino, 2001).

Aportes modernos y contemporáneos al estudio del reconocimiento

Ya en la modernidad, David Hume considera la gratitud una emoción moral que sostiene la cooperación social (Hume, 2006), mientras que Immanuel Kant la define como un deber imperfecto que expresa respeto por la dignidad del otro (Kant, 2012). En el pensamiento contemporáneo, la teoría del reconocimiento de Axel Honneth (1995) y la ética de la responsabilidad infinita de Emmanuel Levinas (1998) permiten comprender la gratitud como una forma de reconocimiento que sostiene la identidad y la dignidad. Paul Ricoeur (2004) añade que agradecer es un acto narrativo que repara y restituye la dignidad del otro, mientras que Charles Taylor (1992) subraya la importancia del reconocimiento para la constitución del yo.

La reciprocidad como fundamento antropológico de la gratitud

La obra de Marshall Sahlins (1972) sobre los tipos de reciprocidad aporta un marco conceptual útil para comprender las dinámicas de reconocimiento en las organizaciones. La reciprocidad positiva, basada en la espontaneidad y la confianza, contrasta con formas equilibradas o negativas que responden a lógicas transaccionales. Los planteamientos de Luis Bolívar Lugo (2025) sobre la autenticidad, la espontaneidad y la bondad como condiciones de la reciprocidad refuerzan esta perspectiva, subrayando que la gratitud auténtica no puede ser inducida ni exigida sin perder su sentido ético.

Vacío teórico y objetivo del estudio

A pesar de la relevancia de todos estos enfoques, la literatura gerencial ha abordado de manera fragmentaria la gratitud como categoría analítica. Este inusitado vacío limita la comprensión de la gratitud como arquitectura moral capaz de reconfigurar la cultura organizacional. El objetivo de este estudio es, precisamente, analizar la gratitud desde la ética del reconocimiento, integrando aportes filosóficos, conceptuales y organizacionales, para proponer una comprensión de la gratitud como arquitectura moral en las instituciones contemporáneas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque metodológico y naturaleza del estudio

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter hermenéutico interpretativo, orientado al análisis conceptual y crítico de la gratitud como categoría ética y organizacional. Dado que se trata de un artículo derivado de la reflexión, la metodología no se basa solo en la recolección de datos empíricos, sino en una combinación sistemática de la revisión, la selección y la articulación de fuentes filosóficas, antropológicas y organizacionales que permiten fundamentar la tesis central del trabajo. Tarea complementada con el enfoque hermenéutico que permitió interpretar los conceptos desde sus contextos históricos y teóricos, para luego proyectarlos hacia el ámbito organizacional contemporáneo.

Selección del corpus teórico

La selección de las fuentes usadas en este trabajo siguió criterios de pertinencia temática, relevancia teórica y confiabilidad académica; privilegiándose ediciones críticas, traducciones reconocidas y publicaciones de editoriales académicas consolidadas. Se excluyeron fuentes de baja rigurosidad o sin respaldo editorial.

El corpus teórico estuvo conformado por obras clásicas y contemporáneas que abordan la gratitud, el reconocimiento y la reciprocidad desde diversas tradiciones intelectuales. Se seleccionaron textos fundamentales de la filosofía antigua, como la *Ética* a

Nicómaco de Aristóteles (2014) y De Beneficiis de Séneca (2010), así como fuentes de la Patrística y la Escolástica, particularmente Agustín de Hipona (1998) y Tomás de Aquino (2001). También se incorporaron obras modernas y contemporáneas de Hume, Kant, Smith, Honneth, Ricoeur, Taylor y Levinas, junto con la tipología de reciprocidad de Sahlins (1972). Las reflexiones de Bolívar Lugo (2025) sobre reciprocidad, valores y virtudes fueron integradas como fuentes complementarias por su valor conceptual y por su análisis ético, dada su pertinencia para el análisis de la práctica organizacional.

Procedimiento analítico

El procedimiento consistió en la lectura sistemática, comparación conceptual y síntesis interpretativa de las fuentes seleccionadas; se identificaron las categorías centrales: gratitud, reconocimiento, reciprocidad, justicia relacional, responsabilidad ética; y se examinaron sus convergencias y tensiones. Posteriormente, estas categorías fueron reinterpretadas a la luz de los estudios organizacionales para proponer una comprensión de la gratitud como arquitectura moral aplicable a las instituciones. El análisis se desarrolló en tres fases: (1) reconstrucción conceptual, (2) integración interdisciplinaria y (3) proyección organizacional.

RESULTADOS

La gratitud como virtud en la filosofía clásica

El análisis hermenéutico permitió identificar que la gratitud constituye una categoría ética con profundas raíces filosóficas y con implicaciones directas para la vida organizacional contemporánea. En la tradición clásica griega, la gratitud aparece vinculada a la justicia y a la *philia*; en este sentido, Aristóteles sostiene que la virtud implica reconocer el bien recibido y corresponder de manera proporcional, no como un acto mecánico, sino como expresión de la vida buena orientada por la razón práctica (Aristóteles, 2014). Esta perspectiva introduce la idea de que la gratitud no es un intercambio, sino una disposición moral que fortalece los vínculos sociales y que se expresa en la reciprocidad virtuosa.

La deuda perenne en la tradición romana

Más adelante, Séneca profundiza esta comprensión al afirmar que la gratitud no puede reducirse a un pago ni a una equivalencia material. En *De Beneficiis*, sostiene que el beneficio recibido transforma al sujeto y que, por tanto, la gratitud constituye una “deuda perenne”, una forma de reconocimiento que no se extingue porque el bien otorgado permanece en quien lo recibe (Séneca, 2010). Esta noción rompe con la lógica económica del intercambio y sitúa la gratitud en el ámbito de lo ético y lo ontológico. En consecuencia, la deuda moral no busca cancelación, sino memoria; no pretende equilibrio, sino vínculo. Esta idea encuentra resonancia contemporánea en los planteamientos de Bolívar Lugo quien afirma que “el mayor acto de reciprocidad es reconocer y agradecer lo recibido” (Bolívar Lugo, 2025, p. 20), subrayando que la gratitud auténtica no responde a una obligación externa, sino a la espontaneidad y a la bondad humana. Su reflexión sobre la reciprocidad positiva coincide con la visión senecana de la gratitud como un estado interior que sostiene la vida moral.

Memoria del bien y justicia relacional en la Patrística y la Escolástica

El escritor, teólogo y filósofo cristiano del siglo IV Agustín de Hipona concibe la gratitud como memoria del bien, un acto interior que reconoce la dependencia constitutiva del ser humano y su necesidad de los otros para desarrollarse plenamente (Agustín, 1998). Por su parte, el filósofo católico medieval Tomás de Aquino incorpora la gratitud dentro de las virtudes anexas a la justicia, subrayando que agradecer es un deber moral que responde a la dignidad del benefactor y a la integridad del beneficiado (Aquino, 2001). En este punto, las revisiones históricas de Bolívar Lugo (2025) sobre estos conceptos tradicionales de valores y virtudes permiten reforzar la idea de que la gratitud no es un gesto aislado, sino una manifestación de un entramado ético más amplio. Su distinción entre los valores, como los bienes que orientan la conducta, y las virtudes, como los hábitos que se manifiestan en el actuar, permite comprender la gratitud como una virtud que emerge del arraigo de valores como la justicia, la humildad, la generosidad y la bondad.

La gratitud como emoción moral y deber ético en la modernidad

En la modernidad, la gratitud adquiere nuevas dimensiones. David Hume la interpreta como una emoción moral que facilita la cooperación y que se inscribe en la estructura afectiva que sostiene la vida social (Hume, 2006). Para Hume, la gratitud no es solo una respuesta emocional, sino un mecanismo que promueve la cohesión y la estabilidad de los vínculos humanos.

Por su parte, Adam Smith en su Teoría de los Sentimientos Morales (Smith, 2004) explica que la gratitud es el mecanismo de simpatía que nos permite reconocer la intención benévola del otro; un sentimiento que nos impulsa a desear el bien de quien nos ha hecho un bien. La gratitud dota de calidez a la estructura fría del contrato social, constituyéndose en la práctica cotidiana en el verdadero "pegamento" de la sociedad civil. En este sentido, la gratitud se revela como una virtud de "resistencia" frente al individualismo moderno, pues admitir que somos depositarios de una deuda que no caduca es, en última instancia, un acto de humildad racional que nos devuelve nuestra esencia como seres intrínsecamente vinculados y responsables los unos de los otros.

Igualmente, Immanuel Kant, define la gratitud, pero desde una perspectiva deontológica, como un deber imperfecto que expresa respeto por la dignidad del otro (Kant, 2012). Aunque no puede ser exigida jurídicamente, la gratitud constituye una obligación moral para el sujeto racional, pues reconoce la humanidad del benefactor y la propia condición de vulnerabilidad. Estas aproximaciones permiten comprender que la gratitud no solo tiene un valor afectivo, sino también normativo, lo que resulta fundamental para su proyección en el ámbito organizacional.

Reconocimiento y responsabilidad infinita en el pensamiento contemporáneo

El pensamiento contemporáneo profundiza esta línea. En tal sentido, Axel Honneth sostiene que la identidad y la autoestima dependen de experiencias de reconocimiento social, y que su ausencia genera formas de daño moral que afectan la participación del individuo en la vida colectiva (Honneth, 1995). Paul Ricoeur plantea que agradecer es un acto narrativo que repara, reconcilia y restituye la dignidad del otro (Ricoeur, 2004).

Emmanuel Levinas introduce una dimensión radical al afirmar que la responsabilidad hacia el otro es infinita y que la relación ética no se basa en la reciprocidad equilibrada, sino en una asimetría que interpela al sujeto más allá de cualquier cálculo (Levinas, 1998).

Esta perspectiva permite comprender la gratitud como una forma de responsabilidad que no busca quedar a mano, sino sostener el vínculo ético con el otro. En este punto, la noción de “reciprocidad asimétrica” descrita por Bolívar Lugo (2025) adquiere relevancia, pues señala que en toda relación humana existe una diferencia de necesidades que impide la equivalencia perfecta. Esta asimetría, lejos de ser un problema, constituye el fundamento de la responsabilidad ética y del reconocimiento mutuo.

La reciprocidad como fundamento antropológico de la gratitud

La reciprocidad, entendida como la disposición a corresponder al bien recibido, encuentra en la gratitud uno de sus fundamentos psicológicos y morales más sólidos. Como señala Ricoeur (2004), las relaciones humanas se sostienen en un equilibrio entre dar, recibir y devolver, donde la gratitud actúa como el puente afectivo que hace posible ese movimiento.

La antropología económica aporta elementos adicionales para comprender la gratitud en contextos organizacionales. Marshall Sahlins distingue entre reciprocidad positiva, equilibrada y negativa, señalando que la primera se basa en la confianza, la espontaneidad y la ausencia de expectativas inmediatas de retorno (Sahlins, 1972). Esta forma de reciprocidad es la que sostiene las relaciones comunitarias y la cooperación duradera. En contraste, la reciprocidad equilibrada responde a una lógica transaccional que exige equivalencias, mientras que la negativa busca maximizar el beneficio propio.

Los planteamientos de Bolívar Lugo (2025) coinciden con esta tipología al advertir que la reciprocidad auténtica debe partir de la espontaneidad y la bondad, y que la reciprocidad obligada o inducida rompe el equilibrio moral de la relación. Su afirmación

de que “no todo el que da espera recompensa” refuerza la idea de que la gratitud auténtica no puede ser instrumentalizada sin perder su sentido ético.

En el ámbito organizacional, cuando el trabajador experimenta reconocimiento y trato justo, la gratitud se convierte en un motor interno que impulsa conductas de cooperación, responsabilidad y compromiso. De este modo, la reciprocidad no surge como obligación contractual, sino como una respuesta ética y emocional que fortalece los vínculos institucionales y contribuye a la sostenibilidad moral de la organización.

Valores, virtudes y arquitectura moral en la vida organizacional

El análisis integrado de estas tradiciones permitió identificar que la gratitud posee una estructura ética que puede ser interpretada como una arquitectura moral aplicable al ámbito organizacional. Esta arquitectura se compone de tres elementos fundamentales: la memoria del bien recibido, la disposición a corresponder desde la justicia relacional y la responsabilidad hacia el otro como fundamento de la convivencia.

Hablando en términos de valores organizacionales, como la transparencia, la responsabilidad, la lealtad y la excelencia, podemos entonces comprender cómo esta arquitectura moral puede traducirse en prácticas institucionales que fortalezcan la cohesión interna y la legitimidad. La gratitud institucional, entendida como práctica simbólica y ética, se convierte así en un mecanismo que sostiene la cultura organizacional y promueve relaciones más humanas y responsables.

Evidencia organizacional contemporánea sobre reconocimiento y bienestar

La psicología científica ha avanzado en la conceptualización y medición de la gratitud como rasgo y como disposición afectiva relativamente estable. Alarcón Napurí (2014) propone un modelo de la gratitud que integra componentes cognitivos, emocionales y conductuales, y desarrolla una escala de medición que permite evaluar su presencia en distintos contextos sociales. Según el autor, la gratitud implica el reconocimiento consciente del beneficio recibido, la valoración positiva del benefactor y la disposición a corresponder de manera prosocial, lo que la convierte en un constructo clave para comprender la calidad de los vínculos humanos. La posibilidad de medir la gratitud abre

un campo de investigación relevante para las organizaciones, en tanto permite explorar su relación con variables como el bienestar subjetivo, el compromiso, el clima laboral y la satisfacción con la vida. Desde esta perspectiva, la gratitud deja de ser solo una categoría filosófica o moral para convertirse también en un recurso psicológico evaluable, susceptible de ser promovido mediante intervenciones específicas en contextos institucionales.

Los estudios contemporáneos en comportamiento organizacional muestran que la presencia o ausencia de gratitud institucional tiene efectos directos sobre el clima laboral, el compromiso, la legitimidad y la retención del talento. Investigaciones como las de Cameron & Spreitzer (2012) y Dutton et al. (2014) evidencian que las prácticas de reconocimiento auténtico generan entornos laborales más saludables y resilientes. La gratitud institucional, en tanto sea genuina, fortalecerá la confianza, promoverá la cooperación y contribuirá a la sostenibilidad ética de las organizaciones. Por el contrario, la ingratitud institucional genera deterioro moral, pérdida de sentido y debilitamiento del compromiso organizacional.

Trabajos recientes sobre gratitud en contextos laborales han comenzado a evidenciar su impacto directo en la motivación, el compromiso y el bienestar de los trabajadores. Deceano Temix et al. (2025) demostraron que la gratitud laboral se asocia de manera positiva y significativa con la pasión armoniosa, entendida como una forma de involucramiento saludable, autónomo y sostenible con el trabajo. Sus hallazgos muestran que el agradecimiento y el reconocimiento no solo fortalecen la disposición afectiva hacia las tareas, sino que también contribuyen a la construcción de vínculos laborales más estables y colaborativos. Aunque la relación con la pasión obsesiva también fue positiva, resultó considerablemente más débil, lo que sugiere que la gratitud promueve formas de compromiso equilibradas y no compulsivas. Este tipo de evidencia empírica refuerza la tesis de que la gratitud constituye un recurso organizacional estratégico, capaz de mejorar la calidad de las relaciones laborales y de contrarrestar dinámicas de desgaste emocional y deshumanización presentes en muchas instituciones contemporáneas.

Por su lado, investigaciones en salud laboral confirman que la gratitud constituye un recurso protector de alto impacto en el bienestar psicológico y en la calidad de las relaciones laborales. Una revisión sistemática realizada por De Diego Cordero et al. (2025) identificó que la gratitud se asocia con mayores niveles de placer en la interacción social dentro de las organizaciones, incrementa el apoyo social percibido y favorece procesos de job crafting orientados a la autonomía y al sentido del trabajo. Asimismo, los autores encontraron que la gratitud actúa como un amortiguador del agotamiento emocional, especialmente en profesiones de alta demanda afectiva, al mejorar la regulación de emociones extrínsecas y reducir la angustia psicológica vinculada al equilibrio entre vida personal y laboral. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la gratitud no solo tiene un valor ético y relacional, sino que constituye un recurso organizacional estratégico capaz de mejorar la salud mental, fortalecer la resiliencia y promover entornos laborales más humanos y sostenibles.

Igualmente, aportes provenientes de la neurociencia y de la psicología positiva también han destacado el papel de la gratitud como un mecanismo de transformación personal y relacional con efectos directos en los entornos laborales. Perret (2021) sostiene que la gratitud activa circuitos cerebrales asociados al bienestar, la empatía y la cooperación, generando estados emocionales que favorecen la apertura, la confianza y la disposición a colaborar. Según el autor, la gratitud no solo fortalece la salud emocional individual, sino que también incrementa la capacidad de las personas para construir vínculos más sólidos y significativos, lo que repercute en la calidad de las relaciones dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la gratitud funciona como un catalizador de comportamientos prosociales y como un recurso que reduce la reactividad emocional, mejora la regulación afectiva y promueve climas laborales más humanos y resilientes. Estos hallazgos complementan la evidencia empírica reciente al mostrar que la gratitud no es únicamente un valor moral, sino un proceso neuropsicológico con implicaciones directas para la convivencia y el desempeño organizacional.

Asimismo, los modelos de gestión basados en valores humanos han demostrado ser fundamentales para fortalecer la cultura organizacional y mejorar el rendimiento laboral.

El estudio de Camero Cancini (2020), inspirado en los principios de Matsushita, evidencia que las organizaciones que promueven el respeto, la cooperación, la armonía y el reconocimiento mutuo generan entornos laborales más estables, productivos y éticamente sostenibles. Estos principios, centrados en la dignidad humana y en la responsabilidad social, coinciden con la idea de que las relaciones laborales requieren fundamentos morales que trasciendan lo meramente instrumental. Aunque el artículo no aborda explícitamente la gratitud, sus hallazgos muestran que los modelos de gestión que integran valores relacionales, como el aprecio, la consideración y la valoración del otro, contribuyen a fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión interna. En este sentido, los principios de Matsushita pueden interpretarse como un marco gerencial que favorece prácticas de gratitud institucional, al promover una cultura organizacional orientada al bienestar colectivo y al respeto recíproco.

Esta perspectiva se articula con los estudios contemporáneos que destacan la gratitud como un recurso estratégico para la gestión y el liderazgo. La evidencia muestra que las organizaciones que integran prácticas de reconocimiento auténtico no solo fortalecen la motivación y la comunicación interna, sino que también incrementan la confianza, reducen los conflictos interpersonales y promueven climas laborales más colaborativos. La ausencia de gratitud o su uso meramente formal, por el contrario, puede generar desmotivación, desgaste moral y debilitamiento del compromiso organizacional. En conjunto, los aportes de la literatura gerencial y los principios de gestión basados en valores humanos refuerzan la tesis de que la gratitud constituye un componente estratégico para la sostenibilidad ética y operativa de las organizaciones, al articular dimensiones éticas, relacionales y productivas dentro de la vida institucional.

DISCUSIÓN

La gratitud como categoría ética estructural en las organizaciones

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la gratitud no puede ser entendida únicamente como una emoción interpersonal ni como una práctica administrativa de reconocimiento. Su naturaleza filosófica, evidenciada desde Aristóteles hasta Levinas, muestra que la gratitud constituye una categoría ética estructural que sostiene la

justicia relacional y la convivencia. En el ámbito organizacional, esta comprensión implica reconocer que la gratitud no es un gesto accesorio, sino un elemento que contribuye a la legitimidad institucional y al fortalecimiento del tejido moral de la organización. La ausencia de gratitud institucional, por tanto, no es un simple descuido, sino un indicador de deterioro ético que afecta la cohesión interna y la confianza.

La deuda perenne como fundamento del reconocimiento institucional

La noción de “deuda perenne” desarrollada por Séneca ofrece una clave interpretativa para comprender por qué ciertos actos de reconocimiento poseen un valor simbólico que excede cualquier compensación formal. En el contexto organizacional, esta idea permite entender que los aportes de los trabajadores, en términos de su tiempo, su conocimiento y su compromiso, generan vínculos que no pueden ser reducidos a equivalencias contractuales. La gratitud institucional, cuando es auténtica, reconoce esta dimensión ontológica del aporte humano. En este punto, los planteamientos de Bolívar Lugo sobre la reciprocidad positiva y la espontaneidad del agradecimiento refuerzan la idea de que la gratitud auténtica no puede ser instrumentalizada sin perder su sentido ético.

Reconocimiento, identidad y responsabilidad en la vida organizacional

La teoría del reconocimiento de Honneth y la ética de la responsabilidad infinita de Levinas permiten interpretar la gratitud como un acto que sostiene la identidad y la dignidad de las personas dentro de las organizaciones. Cuando una institución reconoce a quienes la sostienen, reafirma su valor y fortalece su sentido de pertenencia. Por el contrario, la ingratitud institucional genera formas de daño moral que afectan la autoestima, la motivación y la participación. Esta perspectiva coincide con los aportes de Bolívar Lugo (2025), quien señala que la “reciprocidad auténtica se basa en la responsabilidad hacia el otro y en la conciencia de la asimetría inherente a toda relación humana”. La gratitud institucional, en este sentido, se convierte en un mecanismo que repara, reconcilia y fortalece los vínculos éticos en la organización.

La reciprocidad como arquitectura moral de la cultura organizacional

La tipología de reciprocidad de Sahlins, junto con las reflexiones de Bolívar Lugo sobre valores y virtudes, permite comprender que la cultura organizacional se sustenta en prácticas simbólicas que expresan reconocimiento y cuidado. La reciprocidad positiva, basada en la confianza y la espontaneidad, constituye el fundamento de una cultura organizacional saludable. Cuando las instituciones adoptan prácticas de reconocimiento auténtico, promueven la cooperación, la lealtad y el compromiso. En cambio, cuando la gratitud se convierte en un acto formal o en un mecanismo de control simbólico, pierde su fuerza ética y se transforma en una práctica vacía que erosiona la confianza.

Aunque el análisis de este trabajo se ha centrado en la gratitud institucional hacia el trabajador, también es necesario considerar la gratitud que el empleado puede desarrollar hacia la organización cuando percibe reconocimiento, trato justo y legitimidad moral en las prácticas institucionales. La literatura sobre reconocimiento señala que la identidad y la autoestima moral se configuran en marcos relacionales donde el sujeto se siente valorado y respetado (Taylor, 1992; Honneth, 1995). En este sentido, cuando la institución reconoce de manera auténtica el aporte del trabajador, se generan condiciones para que emerja una gratitud recíproca, entendida no como subordinación afectiva, sino como una respuesta emocional que fortalece el compromiso, la confianza y la disposición a corresponder con responsabilidad. Esta dinámica bidireccional permite comprender que la gratitud no es un fenómeno unilateral, sino un proceso relacional que sostiene la cohesión y la legitimidad organizacional.

Implicaciones para la gestión y el liderazgo

Los hallazgos del estudio sugieren que la gratitud debe incorporarse como un componente estratégico de la gestión organizacional. Los líderes que practican el reconocimiento auténtico fortalecen la legitimidad institucional y promueven un clima laboral más humano y colaborativo. La integración de valores como la justicia, la humildad, la generosidad y la responsabilidad, tal como los desarrolla Bolívar Lugo,

permite construir una arquitectura moral que orienta las decisiones y prácticas institucionales. En este sentido, la gratitud no es solo una virtud individual, sino también un principio organizacional que puede guiar políticas, procesos y relaciones internas.

La psicología positiva ha aportado una comprensión profunda de la gratitud como una fortaleza emocional que integra procesos cognitivos, afectivos y relacionales. Moyano (2010) explica que la gratitud funciona como un estado afectivo complejo que surge del reconocimiento consciente de un beneficio recibido y de la valoración positiva del benefactor. Este proceso no solo genera emociones agradables, sino que amplía los recursos psicológicos disponibles, favorece la empatía y fortalece la disposición a establecer vínculos prosociales. Desde esta perspectiva, la gratitud opera como un mecanismo que regula la vida emocional y promueve patrones de interacción más cooperativos y solidarios. Incorporar esta mirada psicológica permite comprender que la gratitud no es únicamente una virtud moral, sino también un proceso psicológico fundamental para la construcción de relaciones humanas saludables, lo cual constituye un fundamento clave para su posterior análisis en contextos organizacionales.

CONCLUSIONES

Síntesis del aporte teórico y organizacional

El estudio permitió demostrar que la gratitud es una categoría ética fundamental cuya comprensión requiere integrar aportes de la filosofía clásica, la tradición romana, la Patrística, la Escolástica, la modernidad y el pensamiento contemporáneo. La noción de “deuda perenne”, la teoría del reconocimiento y la ética de la responsabilidad infinita convergen en mostrar que la gratitud sostiene la vida moral y relacional de las comunidades humanas. En el ámbito organizacional, esta comprensión permite interpretarla como una arquitectura moral que fortalece la cohesión interna, la justicia relacional y la legitimidad institucional.

La gratitud institucional como mecanismo de cohesión y sostenibilidad ética

Los resultados evidencian que la gratitud institucional no es un gesto accesorio, sino un mecanismo simbólico que contribuye a la sostenibilidad ética de las organizaciones. Su

ausencia genera deterioro del clima laboral, pérdida de confianza y debilitamiento del sentido de pertenencia. Su presencia, en cambio, promueve la cooperación, la motivación y la resiliencia organizacional. Los aportes de Luis Bolívar Lugo sobre valores, virtudes y reciprocidad permiten comprender que la gratitud institucional debe ser auténtica, espontánea y orientada al bien común.

Relevancia práctica para la gestión organizacional

La integración de la gratitud como principio organizacional implica desarrollar prácticas de reconocimiento coherentes, justas y humanizadas. Esto requiere líderes capaces de valorar el aporte de las personas, instituciones que reconozcan la asimetría inherente a las relaciones humanas y culturas organizacionales que promuevan la memoria del bien recibido. La gratitud, entendida como arquitectura moral, se convierte así en un recurso estratégico para fortalecer la identidad institucional y promover entornos laborales más éticos y sostenibles.

La gratitud del empleado como indicador de legitimidad institucional

Los hallazgos permiten concluir que la gratitud del trabajador hacia la institución no es un fenómeno espontáneo ni accesorio, sino un indicador de legitimidad moral y de calidad relacional en la organización. Cuando las prácticas institucionales se basan en el reconocimiento, la justicia y el respeto, se generan condiciones para que el empleado experimente gratitud como respuesta emocional coherente con un entorno que valora su dignidad y su aporte. Esta gratitud, lejos de ser un gesto individual aislado, contribuye a fortalecer la cohesión, la confianza y la sostenibilidad ética de la organización. En consecuencia, promover prácticas de reconocimiento auténtico no solo beneficia al trabajador, sino que consolida la arquitectura moral que sostiene la vida institucional.

Cierre

En síntesis, la gratitud constituye un fundamento ético indispensable para la vida organizacional. Su estudio desde la filosofía y su aplicación al campo gerencial permiten comprenderla como un principio que orienta la convivencia, fortalece los

vínculos y contribuye a la construcción de instituciones más humanas, justas y responsables.

REFERENCIAS

Agustín de Hipona. (1998). *Confesiones*. Editorial Ciudad Nueva.

Alarcón Napurí, R. (2014). La gratitud y su medición. *Revista Ciencia, Cultura y Tecnología*, 6(4), 30–30. <http://asdopen.unmsm.edu.pe/files/Revista6-4.pdf>

Aquino, T. (2001). *Suma Teológica*. Biblioteca de Autores Cristianos.

Aristóteles. (2014). *Ética a Nicómaco*. Gredos.

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.

Bolívar Lugo, L. (2025). Textos sobre reciprocidad, valores y virtudes. En: *Escritos Reflexivos. Compilación de Ensayos*. Ediciones Bolívar.

Camero Cancini, M. (2020). Modelo de gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento laboral. Caso: Comedores INN Cojedes. *Revista Científica Gerens*, 7, 73–83. ISSN 2665 0002. Disponible en: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/gerens/volumen7/Artículo%207.pdf>

Cameron, K., & Spreitzer, G. (Eds.) (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.

De Diego Cordero, R., Pérez González, J., & Alferez Vázquez, M. (2025). El impacto de la gratitud en la salud laboral. *Enfermería del Trabajo*, 7(25), 1–12. https://enfermeriadeltrabajo.com/wp-content/uploads/2025/06/P_7_GR25.pdf

Deceano Temix, P., Vargas Salgado, M., & García Vázquez, B. (2025). Análisis de la relación entre la gratitud y la pasión laboral en empleados de la industria médica. *VinculaTégica EFAN*, 11(4), 230–242. <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1191>.

Dutton, J., Workman, K., y Hardin, A. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press.

Honneth, A. (1995). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. MIT Press.

- Hume, D. (2006). *A Treatise of Human Nature*. Oxford University Press.
- Kant, I. (2012). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Alianza Editorial.
- Levinas, E. (1998). *Totalidad e infinito: Ensayo sobre la exterioridad*. Ediciones Sígueme.
- Moyano, N. (2010). La gratitud en la psicología positiva. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad* (10), 103–118. Universidad de Palermo. <https://doi.org/10.18682/pd.v10i0.391>
- Nussbaum, M. (2010). *Not for Profit: Why Democracy Needs the Humanities*. Princeton University Press.
- Perret, R. (2021). *El poder de la gratitud*. Ediciones de La Montaña-Centro de Transformación. Recuperado de: <https://www.ricardoperret.com/libros/gratitud>
- Ricoeur, P. (2004). *Caminos del reconocimiento*. Trotta.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. Aldine.
- Séneca. (2010). *De Beneficiis*. Gredos.
- Smith, A. (2004). *La teoría de los sentimientos morales* (Carlos Rodríguez Braun, Ed. y Trad.). Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1759).
- Taylor, C. (1992). The politics of recognition. En A. Gutmann (Ed.), *Multiculturalism and "The Politics of Recognition"*, pp. 25–73. Princeton University Press.
- Tronto, J. (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Routledge.
- Tyler, T., & Blader, S. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. DOI: [10.1207/S15327957PSPR0704_07](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07)

