

ARTÍCULO PRODUCTO DE INVESTIGACIÓN

Ética y eficiencia

Ethics and efficiency

Lincoln Escobar Reyes¹*Keiser University*

Recibido: 17.04.2024

Aceptado: 15.06.2024

Resumen

En el presente escrito, pretendo mostrar que existe una relación causal y necesaria del comportamiento ético con la eficiencia colectiva del ser humano. Para ello, primero desarrollo el argumento de que el comportamiento ético es parte de la naturaleza humana y no un mero constructo social, para luego establecer su relación con la forma de organización social que garantiza la eficiencia en el logro de los objetivos colectivos. Esta relación ética – eficiencia rompe con el paradigma del concepto tradicional del liderazgo efectivo donde prevalecen el interés individual y el comportamiento autoritario, y promete convertirse en el nuevo paradigma de las organizaciones sociales exitosas, llámese empresas, ONG's, instituciones educativas, equipos deportivos, etc.

Palabras clave: egoísmo socializado, colaboración desinteresada, moral objetiva, comportamiento ético, seguridad psicológica, colaboración asertiva, equipos de alto rendimiento

Abstract

In this paper, I intend to demonstrate that there is a causal and necessary relationship between ethical behavior and the individual and collective efficiency of human beings. To do this, I will first develop the argument that ethical behavior is part of human nature and not merely a social construct. Then, I

¹ escobarlincoln@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-0109-7577>

will establish its relationship with the form of social organization that ensures efficiency in achieving collective goals. This ethics-efficiency relationship breaks with the traditional concept of effective leadership, where individual interests and authoritarian behavior prevail, and promises to become the new paradigm of successful social organizations, be they businesses, NGOs, educational institutions, sports teams, etc.

Keywords: socialized selfishness, selfless collaboration, objective morality, ethical behavior, psychological safety, assertive collaboration, high-performance teams

Introducción

Las diferentes especies evolucionan para poder satisfacer sus necesidades de sobrevivencia, pero la mayoría de ellas no lo han logrado, se han extinguido, por ende, la eficiencia para la satisfacción de necesidades ha sido y sigue siendo un factor esencial en los seres vivos para su sobrevivencia. La especie humana (*Homo Sapiens*) no solo ha logrado subsistir, sino que lo ha hecho de forma muy eficiente, incluso, lo ha hecho de manera más eficiente que todos los seres vivos actuales de su misma clase (mamíferos), al punto de que la sobrevivencia de muchos de ellos es ahora amenazada y a la vez protegida por los de nuestra especie. ¿Qué hace que los seres humanos, a pesar de contar con claras desventajas anatómicas en relación con sus depredadores y a sus competidores, haya logrado sobrevivir de manera tan eficiente? Porque, en relación con nuestros depredadores tradicionales como los osos, leopardos, hienas y tigres de sable, somos menos fuertes, menos rápidos, no tenemos garras ni colmillos, nuestros sentidos de la vista, olfato y oído son muy inferiores, y a pesar de todo eso, ninguna de esas especies son ahora peligro de nuestra sobrevivencia, es más, su sobrevivencia está en peligro por nosotros.

La respuesta más común y sencilla a la interrogante anterior suele ser adjudicar la causa enteramente a la inteligencia humana, que resulta de un cerebro muy grande que es capaz de albergar unos ochenta y seis mil millones de neuronas. Sin embargo, esta afirmación no nos da respuesta al porqué el *Homo Neanderthal* se extinguió mientras coexistía y convivía con el *Homo sapiens* hace unos cuarenta mil años, a pesar de que tenía cerebro más grande que el nuestro, y que según evidencia arqueológica y paleoantropología, poseía habilidades cognitivas muy similares a las nuestras. Poseemos escasa información sobre esa especie extinta, pero la que tenemos nos permite identificar una significativa diferencia con los *Sapiens* en su estructura social. Mientras los *Sapiens* se organizaban en grupos

sociales de 100 o más personas, los Neandertales lo hacían en pequeños grupos de 10 a 15 individuos, prácticamente unifamiliar. El biogenetista de la Universidad de California en San Diego, Allyson Moutri, ha identificado algunos genes de los Neandertales presentes en autistas (Moutri, 2019), lo que nos permite inferir que los Neandertales poseían limitaciones de socialización y las razones de su estructura social poco inclusiva. Todo apunta a que al menos una de las ventajas comparativas de los Sapiens radica en su naturaleza social y, en consecuencia, en su particular forma de organización colectiva.

1. Naturaleza social del ser humano

Actualmente, existe un consenso multidisciplinario en que el ser humano es un ser social por naturaleza, pero pareciera no haberlo en sí responde a un egoísmo socializado, es decir, al interés individual de cada persona que sabe que necesita de los demás miembros de su especie para poder satisfacer sus necesidades individuales y de esta manera se logra el beneficio colectivo; o si responde a una conducta colaborativa desinteresada, es decir, que colabora con los demás sin esperar nada a cambio. Hay otros que prefieren apartarse de estas dos corrientes de pensamiento opuestas entre sí y afirmar que no existe nada genéticamente predeterminado en la conducta egoísta, socializada o colaborativa desinteresada del ser humano, porque ambas son meros constructos sociales.

Diversos estudios fortalecen la idea de que la naturaleza social del ser humano es basada en el comportamiento colaborativo desinteresado, como lo muestran los realizados por el Centro de Investigación de Desastres de la Universidad de Delaware con personas adultas, donde se concluye que en situaciones de desastres naturales el ser humano reacciona de manera espontánea con acciones de colaboración con los afectados, incluyendo actos heroicos donde hay disposición de parte de los individuos de arriesgar su propia vida para ayudar a personas desconocidas.

También se han llevado a cabo otros estudios en niños en edad preescolar y hasta en bebés de entre 3 y nueve meses de edad, en el Instituto Max Planck y la universidad de Yale, respectivamente, con conclusiones similares de comportamientos colaborativos, y desechando la influencia social.

Por su parte, la paleoantropología cuenta con muchos registros fósiles que comprueban que la actitud colaborativa y compasiva se presenta desde la época nómada del Homo sapiens, incluso, en nuestros antepasados evolutivos inmediatos, el Homo erectus. A diferencia del resto de especies nómadas, los

individuos con problemas y patologías físicas y mentales eran atendidos y cuidados por largos periodos de tiempo, aun cuando esto representaba un peligro objetivo para toda la comunidad, los que representan claros ejemplos de conducta colaborativa desinteresada (Sáez, 2019).

Todo hace pensar que existe algo en la naturaleza humana que le genera el deseo por colaborar con los otros de manera desinteresada, y ese algo se le conoce como empatía. La neurociencia parece haber encontrado la razón biológica de nuestra empatía con el descubrimiento de un tipo de neuronas especializadas que nos permite percibir a otras personas como si fuéramos nosotros mismos, de allí que sus descubridores, el equipo de neurocientíficos de la universidad de Parma liderados por Giacomo Rizzolatti, le hayan llamado neuronas espejo. Sin embargo, la neurobiología no nos explica por qué ni para qué la evolución nos ha provisto de empatía, la respuesta debe buscarse con otras disciplinas como la antropología y la psicología evolutiva.

Según el famoso primatólogo holandés Frans de Waal, la empatía no es una característica exclusiva del ser humano, esta existe en otros mamíferos y en algunas aves, aunque no niega que en los seres humanos es más intensa (de Waal, 1997). El factor común que existe entre todas las especies que poseen empatía es la necesidad de cuidar a sus crías por largo periodo de tiempo, lo cual es consecuente con que las especies que no tienen que atender ni proteger a sus crías desde su nacimiento, no poseen empatía, tal es el caso de reptiles como la tortuga. En cambio, todos los mamíferos tienen que pasar un periodo de tiempo amamantando a sus crías para que puedan sobrevivir, por lo que necesitan cierta dosis de empatía para hacer el sacrificio de amamantar hasta que sus crías puedan alimentarse por sí mismas.

El ser humano, además de ser mamífero, tiene una característica anatómica que lo hace muy diferente del resto de especies, posee un cerebro 3 veces más grande que el del chimpancé, y proporcionalmente a toda su masa corporal, posee el cerebro más grande que el de todas las especies. Por esta característica única, al ser humano le resulta anatómicamente imposible parir a una cría con un cerebro altamente desarrollado para que pueda valerse por sí misma al poco tiempo de nacida, en otras palabras, para que la cría pueda pasar por la cavidad pélvica de la madre sin gran riesgo de morir en el proceso, el costo a pagar es que nazca con un cerebro muy pequeño en relación con el que requiere para poder valerse por sí mismo, lo que necesariamente implica un largo periodo de cuidado y protección, el más largo de todos los seres vivos.

Las crías humanas son tan frágiles en los primeros años de su vida que demanda mucho tiempo de atención y cuidado de sus madres, pero, además, se requiere del involucramiento de los familiares y hasta de la comunidad en general. Somos la única especie que las crías necesitan más de 10 años de atención y protección parental total y otros 10 años más para que se desarrolle la región del cerebro que le permite al individuo tomar decisiones propias de un adulto de su especie, conocida como corteza prefrontal; razón por la cual, en la mayoría de las sociedades modernas, los plenos derechos y responsabilidades ciudadanas se les otorgan a los individuos hasta que cumplen entre 18 y 21 años. Los seres humanos, por tanto, necesitamos de una dosis de empatía muy alta, la más alta de todas las especies.

2. Comportamiento ético y moral objetiva

La empatía conduce a crear el sentido de la moralidad, es decir, nos permite establecer los criterios de lo bueno y lo malo, en donde lo bueno está determinado por la colaboración desinteresada con los demás para alcanzar el bien común, y lo malo por las acciones que persiguen conseguir el beneficio individual, aunque perjudique a otros. De allí que, Frans de Waal considere que solamente el ser humano posee un comportamiento moral y que a la conducta de otros animales que tienen empatía le llame proto-moral. La acción moral que nos proporciona la empatía es instintiva-biológica, pero también moral humana posee un componente racional que lo provee la inteligencia humana, es decir, el juicio moral. El componente instintivo-biológico de la moral humana nos permite afirmar que para nuestra especie existe una moral objetiva la que orienta al componente racional, solo así podemos explicarnos por qué existe consenso en que ayudar a los necesitados, como las obras sociales de Madre Teresa de Calcuta, es algo admirable en vez de absurdo, y nos permite lograr consensos racionales sobre el comportamiento ético como la Declaración Universal de los Derechos Humanos y diversos convenios internacionales similares, más allá de la racionalidad de la convivencia pacífica.

Todavía existe una gran deuda de la neurobiología para explicarnos todo sobre la conducta ética humana, especialmente para entender lo que nos motiva al comportamiento ético a pesar de que no siempre beneficia el yo, sin embargo, ya podemos conocer algunos procesos fisiológicos involucrados. Está científicamente comprobado que el cerebro humano cuenta con un proceso fisiológico que nos genera una sensación placentera cuando llevamos a cabo una acción encaminada a satisfacer una necesidad esencial para nuestra sobrevivencia como la alimentación y la reproducción (las relaciones sexuales), proceso que se le conoce como sistema de recompensa o sistema dopaminérgico, debido a

que se produce un neurotransmisor llamado dopamina en ciertas regiones del cerebro para producir ese efecto placentero. Diversos experimentos confirman que el sistema de recompensa también se activa cuando realizamos actos de colaboración desinteresada, tal y como lo corrobora el Dr. Read Montague, director del Centro de Investigación en Neurociencia Humana de Virginia Tech: “El acto de cooperar con otras personas..., hace que te sientas tan bien como tomando un medicamento que afecta el sistema dopaminérgico” (Belic, 2011); lo que además sugiere que el comportamiento ético es algo esencial en el ser humano.

El comportamiento ético es fundamental para comprender la esencia de las relaciones interpersonales, las que no solo generan beneficio en el largo proceso de cuidado y protección de las crías, sino que también determinan una forma de organización social muy eficiente que compensa las desventajas comparativas frente a los depredadores y competidores de otras especies. Solamente con una forma de organización fuertemente colaborativa hemos sido capaces de enfrentar con gran éxito el ataque de poderosos osos, leopardos, hienas y tigres dientes de sable, y competir con ellos en la caza de alimentos, así como superar con éxito las difíciles condiciones cambiantes del entorno.

No hay dudas de que el comportamiento colaborativo derivado de la empatía ha sido esencial para satisfacer eficientemente las necesidades de sobrevivencia de nuestra especie en nuestros antepasados primitivos, sin embargo, en la era postmoderna en la que la realidad ha cambiado mucho, estamos tentados a pensar que posiblemente también haya cambiado la relación necesaria ética-eficiencia, especialmente en organizaciones sociales como las empresas, donde la competitividad pareciera ofrecer efectos positivos en la eficiencia organizacional.

3. Trabajo en grupo vs. trabajo en equipo

Por razones que no son objeto de análisis de este escrito, la revolución industrial trajo consigo la confianza en el interés individualista como fuente de eficiencia empresarial, en contraposición con lo que se ha constituido como parte de la naturaleza humana para la satisfacción de las necesidades de sobrevivencia. Con esta nueva manera forma de procurar maximizar la eficiencia grupal, el nivel de eficiencia de un colectivo social lo tendríamos que medir mediante la suma de las eficiencias individuales de cada uno de sus miembros. Si se desea mejorar la productividad de una empresa bastaría con contratar a los individuos técnicamente más capacitados, a la vez que promover la competencia entre todos y cada uno de ellos, debido a la creencia subyacente de que la competencia

entre sus miembros incrementa la eficiencia individual. Esto es lo que ahora se conoce como trabajo en grupo.

En la sociedad postindustrial se ha comenzado a cuestionar esta estrategia de relaciones laborales surgida de lo que se le conoce como la primera revolución industrial y avanza hacia la revalorización de las relaciones colaborativas como fuente de eficiencia, trascendiendo del interés individual al interés colectivo, de la competitividad a la cooperación, del liderazgo autoritario al liderazgo participativo, del concepto de empleado al de colaborador, de la amenaza de despido y el regaño como medida para mejorar el desempeño laboral, a la motivación y el acompañamiento del líder; en pocas palabras, del trabajo de grupo al trabajo de equipo. En el trabajo de equipo, se reconoce que en las relaciones colaborativas se produce una ganancia extra de eficiencia que no es posible obtenerla en las relaciones competitivas entre los miembros del mismo grupo.

Una manera sencilla de apreciar cuál de estas dos estrategias es la más efectiva en los colectivos sociales, la de trabajo en grupo o la de trabajo en equipo, es en los resultados observados en los deportes. Basado en el concepto de trabajo de grupo, la maximización de la eficiencia de un equipo deportivo se garantiza seleccionando a los mejores jugadores de cada posición, en el caso de fútbol (soccer), sería contar con el mejor portero, los mejores defensas, centrales, volantes, delanteros, etc. Sin embargo, existen muchos ejemplos en que esto no se cumple, varios equipos de ensueño que han contado con los mejores jugadores de su época han tenido fracasos rotundos. Uno de los casos recientes es el del Paris Saint Germain (PSG), que en el 2021 contaba con jugadores extraordinarios como Lionel Messi, Kylian Mbappé, Neymar Jr., Ángel di María, Sergio Ramos, Gianluigi Donnaruma, entre otros; en baloncesto, los Lakers de los Ángeles de la temporada 2012-2013 contaba con figuras como Kobe Bryant, Dwight Howard, Paul Gasol y Steve Nash, y a pesar de esto fue eliminado en los play-off. Estos casos, como muchos otros, equipos deportivos conformados por grupo de jugadores excepcionales, que, evaluados por la suma de las eficiencias individuales, resultaría impensable que no se alzarán con la victoria en los torneos, tuvieron resultados desastrosos. En cambio, no son pocos los casos de equipos con jugadores pocos conocidos que han sorprendido a los analistas deportivos al ganar los más importantes torneos, debido a que la toma de decisiones relevantes de los jugadores durante un partido están determinadas por el tipo de comportamiento que caracteriza al trabajo de equipo o al trabajo de grupo, como cuando se presenta la disyuntiva entre encestar para obtener el mérito individual o dar una asistencia a un compañero para que asegure el punto al equipo. De allí que, el famoso entrenador del exitoso equipo de baloncesto universitario de la universidad de

Villanova, Jay Wright, afirma: "... Cualquier éxito que tengamos en la cancha, tiene menos que ver con la estrategia y la técnica que con un espíritu de primero el equipo" (Wright, 2017).

Sin embargo, aun cuando existen importantes similitudes entre las actividades deportivas colectivas y las empresariales como para establecer algunas comparaciones analíticas, también poseen importantes diferencias que impiden que los estudios de las primeras se apliquen en todos los aspectos a las segundas. Por ejemplo, en el deporte profesional el factor edad de los trabajadores es mucho más determinante que en los trabajadores de las empresas, el tipo de contratos laborales obliga a los jugadores a cumplir con los tiempos acordados porque si los incumplen serán sujetos de fuertes sanciones económicas, por lo que la rotación laboral es menos probable que en los trabajadores de las empresas; los salarios de los jugadores profesionales suelen ser bastante más elevado que el de los trabajadores de empresas, es más probable que los jugadores ya hayan desarrollado una pasión al deporte desde antes de incorporarse a un nuevo equipo que un trabajador a su actividad laboral antes de incorporarse a una empresa, etc. Por estas y otras razones es que las empresas han asignado grandes recursos y esfuerzos para identificar los factores que contribuyen a la maximización de la eficiencia organizacional en su propio sector.

Son numerosos los estudios, teorías y modelos que han surgido de los esfuerzos empresariales por mejorar la eficiencia. En el 2012, Google se embarcó en una iniciativa millonaria que denominaron Proyecto Aristóteles para estudiar a cientos de equipos de la compañía y averiguar qué factores incidían en la conformación de los equipos más eficientes. Esta tarea se le asignó a un equipo de investigadores, psicólogos organizacionales, estadísticos y sociólogos graduados de las más prestigiosas universidades de los Estados Unidos de América (Duhigg, 2016).

Se analizaron muchas variables que ya han sido estudiadas por miles de investigaciones independientes durante décadas para identificar patrones presentes entre los equipos más efectivos de esta compañía. Después de poco más de dos años de analizar múltiples variables, se logró determinar que la seguridad psicológica era el principal factor común. Este es un concepto desarrollado en 1999 por Amy Edmonson, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, quien la define así: ... Describe un clima en el que las personas se sienten libres de expresar pensamientos y sentimientos relevantes para el trabajo. Y añade: En entornos psicológicamente seguros, las personas creen que, si cometen un error bien intencionado, los demás no pensarán menos en ellos, ni los molestarán ... (Edmonson, 2017, p.47)

Se trata entonces de una cultura de grupo que favorece la participación de cada uno de sus miembros en la toma de decisiones. Sin embargo, la importancia de la seguridad psicológica está en que crea las condiciones para que todos los miembros del equipo puedan contribuir en la toma de decisiones con ideas, mediante lo que llamo colaboración asertiva, lo que a su vez conduce a todos a un mayor nivel de compromiso con esas decisiones, al sentirse parte activa en su construcción. Para Edmonson, además de la seguridad psicológica, el compromiso de los miembros de un equipo es una condición necesaria para maximizar la eficiencia de los equipos, y es lo que el ex CEO de Pixar y Disney Animation Studios, Ed Catmul, promovía con gran ahínco para incentivar la creatividad en estas empresas, así como lo que muchos otros CEOs exitosos hacen en diversos tipos de industrias. En una entrevista concedida al Harvard Business Review, Catmull lo explica de la siguiente manera: Nosotros como gerentes podemos generar un ambiente de confianza y de respeto en las relaciones dentro de la organización y eso desata la creatividad de todos. “Si lo hacemos bien, el resultado es una comunidad vibrante donde la gente talentosa son leales unos con otros y con su trabajo colectivo, todos sienten que son parte de algo extraordinario...” (Catmull, 2008, pp. 65- -66), posteriormente añade: “De gran importancia es la manera en que las personas, de todos los niveles, se apoyan entre sí. Todos están completamente comprometidos en ayudar a los demás a hacer el mejor trabajo”. Y basado en estos criterios, resume lo que llama principios operativos de Pixar: 1) todos deben tener la libertad de comunicarse con cualquier persona, 2) debe ser seguro para todos ofrecer ideas y 3) debemos estar cerca de las innovaciones que suceden en la comunidad académica.

El concepto de seguridad psicológica y el de colaboración asertiva van de la mano, en tanto el primero crea las condiciones para que el segundo se manifieste en todos y cada uno de los miembros de un equipo, y juntos, garanticen la maximización de la eficiencia de todo el equipo.

En mi libro Liderazgo Efectivo – Liderazgo Ético, próximo a publicarse, establezco las características de los equipos de alto rendimiento en un modelo que le denomino Modelo 4 Co (Escobar, 2024), porque propongo 4 características que inician con esas dos letras:

- . Compartir objetivos
- . Colaboración
- . Cohesión
- . Compromiso

Al analizar cada una de estas características o condiciones menciono la importancia y el vínculo entre la seguridad psicológica y la colaboración asertiva. Además, identifiqué la presencia de la colaboración desinteresada derivada de la empatía, el comportamiento ético, en cada una de estas 4 características de los equipos de alto rendimiento.

Los hallazgos de los estudios realizados por Amy Edmonson y del Proyecto Aristóteles de Google, solamente muestran una de tantas formas en que la colaboración incide en la eficiencia de las organizaciones, pero muchos otros estudios recientes coinciden en que comportamiento colaborativo o comportamiento ético, está necesariamente presente en todos los grupos sociales efectivos, manifestándose de diferente manera, ya sea en forma de colaboración asertiva de ideas para promover la creatividad e incrementar el compromiso con las decisiones, de reconocimiento al desempeño para generar motivación laboral, de respaldo emocional para mejorar el clima laboral y fortalecer la lealtad, de respaldo al desarrollo técnico-profesional para promover la excelencia, o de relacionamiento afectivo para cohesionar al equipo y facilitar las necesarias transformaciones de la cultura organizacional.

Muchos importantes estudios recientes ya dan por sentado que la cultura colaborativa es condición necesaria para construir equipos eficientes, como los realizados por Lynda Gratton y Tamara J. Erickson, enfocándose en los factores para lograrlo, específicamente mencionan 8 factores que conducen al éxito (Gratton y Erickson, 2007):

- . Prácticas de recursos humanos: promoviendo actividades de socialización
- . Modelado del comportamiento colaborativo: comportamiento de los altos directivos
- . Creando una cultura de regalo: capacitaciones en comportamiento colaborativo
- . Asegurando las habilidades requeridas: fortalecimiento de la empatía y de habilidades blandas en general
- . Apoyando un fuerte sentido de comunidad: compartir actividades recreativas
- . Asignación de líderes de equipo orientados a tareas y relaciones
- . Basándose en las relaciones patrimoniales: construir relaciones de confianza
- . Comprender la claridad de las funciones y la ambigüedad de las tareas: establecer roles claramente definidos

El cambio de paradigma sobre la eficiencia colectiva ya está en marcha y todo parece indicar que se trata de un proceso irreversible porque se fundamenta en una característica esencial de la naturaleza humana.

Conclusiones

La especie humana está diseñada biológicamente para tener un comportamiento colaborativo que procede de una fuerte empatía, lo que a su vez le provee una moral objetiva orientada por el bienestar común. Esta característica única entre todos los seres vivos es el principal factor diferenciador de la forma de organización social humana. A la vez, esta particular forma de organización social le ha proporcionado al ser humano una ventaja comparativa para satisfacer eficientemente sus necesidades de sobrevivencia.

El auge del interés individual como fuente de eficiencia que trajo consigo la primera revolución industrial entró en contradicción con la naturaleza colaborativa del ser humano y por algún tiempo se convirtió en el paradigma para satisfacer las necesidades del mundo moderno. Por varias décadas prevaleció la creencia de que el comportamiento ético pertenecía a un ámbito diferente y hasta contrario al del mundo empresarial, donde ética y eficiencia eran dos conceptos contradictorios entre sí, y en el mejor de los casos, como dos conceptos que pueden coexistir. Pero los resultados empíricos y los estudios para entender mejor esta problemática se encargaron de cuestionar ese paradigma basado en el individualismo y han venido favoreciendo el desarrollo de un nuevo paradigma basado en el comportamiento colaborativo derivado de la empatía, en el comportamiento ético, como fuente de la eficiencia colectiva, para poder afirmar que la Ética genera Eficiencia.

Referencias

- Belic, Roko (2011, Abril). *Happy*. Madman Entertainment.
- Catmull, Edwin (2008, Septiembre). *How Pixar Foster Collective Creativity*. Harvard Business Review, 65-72.
- Duhigg, Charles (2016, Febrero). *What Google Learned From Its Quest To Build The Perfect Team*. New York Times Magazine.
- Edmonson, Amy & Roloff, Kathryn (2009). *Leveraging Diversity Through Psychological Safety*. Rotman Magazine, 47-51.

- Gilman, Sylvie & de Lestrade, Thierry (2015). *The Altruism Revolution*. ARTE France.
- Gratton, Lynda & Erickson, Tamara J. (2007, Noviembre). *Eight Ways to build collaborative teams*. Harvard Business Review, 101-109.
- Iacoboni, Marco (2009). *Las Neuronas Espejo*. Katz Editores.
- Sáez, Roberto (2019). *Evolución humana: prehistoria y origen de la compasión*. Almuzara.
- Waal, Frans de (1997). *Bien Natural: los orígenes del bien y del mal en los humanos y otros animales*. Herder.
- Waal, Frans de (2022). *La edad de la empatía*. Tusquets Editores.
- Wright, Jay (2017). *Attitude*. Penguin Random House LLC.