

ENTREVISTAS >

Lisa Herzog, filósofa: “Hay que luchar por no estar disponible fuera del horario de trabajo”

La científica social alemana propone que sean los propios empleados quienes organicen su esfera laboral porque son quienes mejor la conocen



Lisa Herzog, fotografiada en Ámsterdam el pasado 30 de septiembre.
HARMEN DE JONG



ISABEL FERRER

11 OCT 2025 - 05:30 CEST

La organización del trabajo influye en [la capacidad de las personas para convivir](#), y permea el sentir ciudadano sobre la sociedad. En un mundo sometido a cambios constantes debido a las nuevas tecnologías, la filósofa y científica social alemana Lisa Herzog (Núremberg, 1983) se pregunta qué significa actuar de manera ética cuando se trabaja, como una pieza más, en organizaciones públicas o privadas. Plantada en el cruce entre la filosofía política y el pensamiento económico, Herzog ha estudiado a varios pensadores del libre mercado (a Hegel o a Adam Smith) y ha analizado la ética del sector financiero. Además, ha hecho trabajo de campo, algo poco frecuente para un filósofo. Le interesa la relación entre las ideas y la vida real.

En *La salvación del trabajo. Un llamamiento político*, editado por Herder, propone que los propios empleados organicen su esfera laboral porque son quienes mejor la conocen. Ofrece una democratización del trabajo remunerado, ahora que la formación, educación o ganas de rendir no parecen garantizar un empleo y un sueldo decente. Y aborda el temor de muchos a [ser zarandeados por algoritmos](#) en busca de un objetivo. Herzog ha estudiado en las universidades de Múnich y Oxford, y en 2019 comenzó a impartir clases en el Centro de Filosofía, Política y Economía de la Universidad de Groninga, en los Países Bajos. Conversa desde allí con EL PAÍS por videoconferencia, y no solo aboga por introducir reformas a escala institucional. Por encima de todo, esta filósofa cree en el poder transformador de los trabajadores si avanzan juntos.

MÁS INFORMACIÓN

Más ocio y menos trabajo: por qué queremos más tiempo para nosotros

Pregunta. Aboga usted por el trabajo en equipo, ¿se ha perdido esa habilidad?

Respuesta. El trabajo es el factor principal de cohesión social en la sociedad moderna. Pero seguimos sufriendo la retórica de las últimas décadas basada en el individualismo y centrada en el éxito, en tener una carrera y avanzar solo. Las teorías modernas de gestión y gerencia no hacen hincapié en el trabajo en equipo. Al contrario, [se anima a la gente a competir por un ascenso, las bonificaciones...](#) Y esa es una estrategia

divisoria. La idea de que se puede progresar juntos, de manera colectiva, parece admitir una derrota. Al mismo tiempo, hay intentos de organizar algo conjunto, aunque no acaba de traducirse en una asociación estable.

P. En muchos oficios hay que reunirse con otros, pero siempre parece faltar tiempo.

R. El trabajo es lo que integra a la gente, pero en las tareas diarias ya no cabe tomar el almuerzo o hablar un rato después de una reunión. No queda tiempo para otras cosas, y el tiempo de que dispones es un valor increíblemente político. Hay una dimensión de trabajo en grupo y hay que [luchar por una jornada más corta](#). O por no tener que estar disponible fuera del horario laboral. Poner todo esto sobre la mesa puede ayudar.

P. ¿Responde esa tensión a la promesa rota de que se puede ganar un sueldo decente trabajando duro?

R. La conexión entre la economía y la política es inevitable. En la gente que trabaja junta hay un potencial de comunidad. En el pasado, el empleado nunca se salía de la empresa. Hoy hay fragmentación, y el reto es organizarnos juntos, algo que suele pasar en momentos de crisis, cuando es demasiado tarde. No digo que solo los sindicatos sean la respuesta. [La democratización del trabajo emana de nuestra unión](#), no creo que vayamos a ser reemplazados por robots. Hay que analizar las condiciones laborales y preguntarse cómo pueden mejorar.

P. ¿No le parece triste que estemos hablando del trabajo en estos términos?

R. Lo es comprobar la erosión de los logros del movimiento laboral del pasado. Sería bueno que el trabajo no fuese tan absorbente como lo es hoy. [Habría tiempo para la vida](#). En sectores como los cuidados el factor humano es vital. En otros, reducir la carga física con tecnología será bueno. Darles voz a los trabajadores es un imperativo moral.

P. ¿Cómo puede influir la colaboración laboral en una era de tecnología vertiginosa?

R. Muchos trabajadores podrán usar estas tecnologías para facilitar su vida,

mientras que para otros será una imposición. La mayoría de las empresas no se abrirán a la voz de los empleados, pero hay una especie de ilusión tecnológica grandiosa en virtud de la cual todo podrá hacerse por medio de algoritmos. Cuando siempre se necesitará al ser humano. Un ejemplo son los guionistas de Hollywood, a pesar de ser un grupo con privilegios. [Con la huelga de su sindicato](#) [en 2023] trataron de resistir frente a la inteligencia artificial. Lo que se nos viene encima no es una fuerza automática de la naturaleza.

P. ¿Tanto ha cambiado el entorno laboral a causa de los retos digitales?

R. Hay que preguntarse con espíritu crítico qué problema va a resolver la tecnología fresca que nos llega. Y esto solo puede hacerse de manera política. [No hay que usar las innovaciones solo porque existan](#), y lo que veo es falta de diálogo entre diversas partes de la sociedad. Pero regular las nuevas tecnologías es un asunto político, y ahí tiene su papel la UE. Aunque es cierto que los lobbies están a veces en los comités reguladores, y eso es una corrupción de la democracia.

P. ¿Por qué confiamos en las máquinas?

R. Pueden realizar su función de manera confiable, pero no tienen un componente moral. Todos usamos aviones u ordenadores. Es diferente a la confianza depositada en otra persona. Tal vez sea demasiado optimista al pensar que las máquinas [se pueden usar de la forma adecuada](#). Lo que sí podemos preguntarnos es qué añaden las nuevas tecnologías a nuestra vida. O si es que solo tratan de que consumamos más. Con todo, el ser humano se ha ido adaptando a las máquinas a lo largo de la historia.

P. Tiene mucha fe en la gente.

R. Sí y no. Nos corrompemos fácilmente cuando tenemos poder, y hay que preguntarse siempre quién tiene ese poder y cómo puede ser controlado. Veo nuestro lado oscuro. Trabajando juntos hay formas de exigirnos mutuamente responsabilidades que hacen aflorar lo mejor.

P. ¿Y el temor al futuro generado por avances imparables?

R. Hay que hablar de lo que se teme: perder el empleo, el sueldo, la identidad como trabajador... pensemos de manera estratégica. Reducir la jornada laboral gracias a las nuevas tecnologías —manteniendo el salario— liberaría la energía de la gente y se operarían cambios que no se pueden programar.

P. Permítame un cambio de asunto. ¿Es una falacia que los partidos de extrema derecha en Europa o EE UU sean populares?

R. Se presentan como “partidos del pueblo”, y suelen fingir que no forman parte de “la élite” y que van a devolver las buenas condiciones laborales a la “gente normal”. Pero si nos fijamos en quiénes ocupan los puestos de liderazgo, suelen ser personas muy ricas. Y lo que realmente hacen por los trabajadores es muy poco. Espero que la gente acabe por ver estas mentiras y deje de creer en estas narrativas. Pero eso requiere una alternativa creíble por parte de la izquierda.