

# Hacia una economía cordial

PATRICI CALVO  
Universitat Jaume I (España)  
calvop@uji.es

## Resumen

Los comportamientos económicos no muestran una única fuente motivacional: el autointerés. Son más bien el resultado de múltiples causas, entre las cuales destacan los sentimientos prosociales y los principios y valores morales. Tales evidencias han permitido pensar en la posibilidad de encontrar un modelo económico alternativo, más humano, eficaz y beneficioso para todas las partes afectadas por la actividad. El objetivo de este trabajo es proponer desde una perspectiva civil –como la desarrollada por Stefano Zamagni– y cordial –como la desarrollada por Adela Cortina– orientaciones para el diseño de una economía a la altura de aquello que el momento histórico exige, a través de instituciones, organizaciones y empresas que incluyan en sus diseños aspectos tan importantes como la compasión, el cuidado, la reciprocidad, el compromiso y la participación activa y comprometida de la sociedad civil.

**Palabras clave:** ética cordial, reciprocidad, participación, reconocimiento.

## *Toward a cordial economy*

### Abstract

*Economic behavior do not show a single motivational source: self-interest. They are rather the result of multiple causes, among which prosocial sentiments and principles and moral values. Such evidence has let himself think about the possibility of finding a more humane, effective and beneficial for all parties affected by the activity alternative economic model. The aim of this paper is to propose from a civil perspective, as developed by Stefano Zamagni, and cordial, as developed by Adela Cortina, guidelines for the design of an economy at the height of what the historical moment demands through institutions, organizations and companies to include in their designs such important aspects as compassion, care, reciprocity, commitment and active and committed participation of civil society.*

**Key words:** Cordial ethics, reciprocity, participation, recognition.

---

Doctor en Filosofía moral. Profesor Ayudante en el Departamento de Filosofía y Sociología de la Universitat Jaume I de Castellón (España).

Este estudio se inserta dentro el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FI2013-47136-C2-2-P, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalitat Valenciana.

Recibido: 28/Julio/2016 - Aceptado: 2/Agosto/2016

A través de *Metropolis* (Lang, 1927), obra cumbre del expresionismo cinematográfico que, además, está considerada por la UNESCO como *Memory of the World*, Thea, Gabriele von Harbou y Fritz Lang reflexionaron acerca de las posibles consecuencias derivadas de seguir acriticamente el modelo de racionalización promovido por la teoría económica moderna<sup>1</sup>. Entre otras cosas, von Harbou y Lang mostraban cómo la sociedad del siglo XXI se había convertido en un sistema dual y altamente desigual, regido por una élite intelectual y privilegiada que convivía en el mundo exterior rodeada de opulencia, edificios majestuosos y Jardines del Edén y sustentada por una clase obrera y marginada que subsistía en el mundo subterráneo envuelta de penuria, edificios lúgubres y fábricas inhumanas. El objetivo vital de los privilegiados era vivir bien, y para ello se esforzaban en elucubrar el mejor mundo posible y diseñar e implementar los mecanismos necesarios para su recreación fáctica, como por ejemplo la creación y gestión de un mundo subterráneo que, garante del nivel de vida de los ciudadanos del mundo exterior, ocultara todo indicio de polución, inmundicia, fealdad y ruido derivado de la industria productiva, así como la inequidad, inhumanidad, crueldad y alienación que subyace a un orden social desigual donde la mayor parte de la población era obligada a vivir con miseria y trabajar sin descanso para salvaguardar el bienestar de unos pocos.

Con *Metropolis* von Harbou y Lang intentaron llamar la atención sobre el drama que se cierne sobre todo intento de racionalizar la economía desde aspectos meramente técnico-estratégicos, dando la espalda a la dimensión comunicativa y emotiva que le subyace y que le da sentido de existir y posibilidad de implementarse correctamente. Entre otras cosas, porque parece inevitable la lucha por el reconocimiento comunicativo y autorrealizativo de los excluidos, de aquellos que anhelan vivir bien, con dignidad y en igualdad de condiciones, lo cual genera mayor inestabilidad e incertidumbre y menor cohesión, desarrollo y felicidad. Para evitar llegar a tales extremos, von Harbou y Lang proponen la reconciliación de los dos subsistemas, del mundo de la razón y el mundo de la fuerza, a través de la mediación de otro mundo, el del corazón, el de quienes se sienten y se saben vinculados tengan o no función y/o valor de mercado. Desde este punto de vista, una sociedad a la altura sería aquella que se forja y desarrolla desde la cordialidad, a partir de personas que se reconocen recíprocamente las capacidades comunicativas para llegar a entenderse sobre cosas de este mundo, las competencias emocionales para emocionarse por uno mismo y por los demás se sepan o no, el valor ab-

---

<sup>1</sup> *Metropolis* fue consecuencia de una estrecha colaboración entre la guionista, Thea Gabriele von Harbou, y el director, Fritz Lang.

soluto y respeto que merecen en tanto que seres humanos, y la *ligato* que las *ob-liga* quieran o no a estar vinculados.

Ciertamente la sociedad actual dista mucho de ser estética y fácticamente como la elucubrada por von Harbou y Lang en los años veinte del siglo pasado. Sin embargo, el proceso económico promovido por el marginalismo primero y consolidado por el neoclasicismo después ha producido ciertos aspectos negativos que, como la falta de reconocimiento, las dificultades de las clases más desfavorecidas para acceder al mundo económico, el aumento de las desigualdades o los problemas de autorrealización de las personas, limitan el desarrollo tanto económico como social y humano<sup>2</sup>. En este sentido, Angus Deaton, ganador del Premio Nobel de Economía en 2015 por su análisis sobre el consumo, la pobreza y el bienestar, argumenta que a pesar de que actualmente la existencia humana es mejor que en cualquier otro momento de la historia, “millones de personas todavía experimentan los horrores de la indigencia y la muerte prematura. El mundo es enormemente desigual” y esa desigualdad “(...) es a menudo una *consecuencia* del progreso” (Deaton, 2013: 1). Entre otras cosas, Deaton pone como ejemplo las crisis cíclicas que soporta el sistema, puesto que éstas “(...) están diseñadas para beneficiar a los ricos, ya que gracias a ellas les resulta más fácil reescribir las normas. Por eso, en EE.UU la reforma educativa no avanza, porque sus hijos van a universidades privadas. Lo mismo con la sanidad. En crisis estas cosas siempre van a peor” (Díaz, 2012). De todo ello subyace un déficit importante de razones de la razón y, sobre todo, del corazón en la teoría económica preponderante que impide, dificulta y/o condiciona la generación y potenciación de aquellos bienes necesarios para su desarrollo, como la legitimidad, la reputación, el compromiso, la reciprocidad o la confianza.

En este sentido, desde una perspectiva cordial como la propuesta y desarrollada por Adela Cortina se podrían encontrar orientaciones para ir ahondando en un modelo económico más humano, eficaz y beneficioso para todas las partes interesadas a través de desarrollar instituciones, or-

---

<sup>2</sup> Antonio Genovesi ya intuyó los posibles efectos perniciosos de seguir con el proceso de modernización que estaba siguiendo la economía durante la segunda mitad del siglo XVIII. Por ello, propuso un enfoque alternativo de economía que, sustentada en la relacionalidad, la reciprocidad y el bien común permitiera reorientar el proceso: la *economía civil*. A pesar de que con su propuesta Genovesi inauguró un corriente de pensamiento que dejó su impronta en políticos y economistas importantes de Italia, España y Latinoamérica al menos (Calvo, 2012: 275-281), su fuerza fue languideciendo conforme la *revolución marginalista* se fue consolidando a lo largo del siglo XIX. Hoy, esta propuesta ha sido recuperada y desarrollada por Stefano Zamagni como se explicará a continuación.

ganizaciones y empresas que incluyan en sus diseños aspectos tan importantes como la compasión, el cuidado, la reciprocidad, el compromiso y la participación activa de la sociedad civil. Una economía cordial que, estructurada alrededor de instituciones, organizaciones y empresas cordiales, esté a la altura tanto de lo observado empíricamente por experimentos de laboratorio y estudios de campo como de lo esperado y deseado por una sociedad plural con un nivel postconvencional de desarrollo moral y de madurez emocional (Calvo, 2012); es decir, que sea capaz de dar razón de sus acciones y decisiones y de gestionar debidamente la heterogeneidad motivacional y comportamental que le subyace.

## 1. Racionalidad económica cordial

La racionalidad económica constituye uno de los pilares fundamentales de la teoría económica preponderante. Fraguada durante la modernidad y consolidada por la escuela neoclásica durante los siglos XIX y XX, el modelo actual de racionalidad económica se caracteriza por defender una visión antropológicamente negativa del ser humano donde las personas, en tanto que maximizadoras de su propio beneficio, toman sus decisiones arrellanadas en base a un orden de preferencias internas previamente establecido, inflexible y transitivo. Sin embargo, el acontecer de disciplinas como la *teoría de juegos* (Ostrom, 1998; Poundstone, 1992), la *teoría de juegos evolutivos* (Bicchieri et al., 2004; Henrich et al., 2001) o la *neuroeconomía* (Calvo 2013; Calvo & González, 2013) han demostrado empíricamente cómo el axioma del *homo oeconomicus* sobre el que se ha forjado la propuesta neoclásica sólo describe la realidad comportamental de un reducido conjunto de agentes: los *free-riders*<sup>3</sup>. Este hecho ha abierto la puerta a otras propuestas de racionalidad que, como la cordial planteada por Cortina, buscan una mayor claridad y proximidad a la realidad conductual humana.

Del latín *cor*, *cordis*, que significa corazón, esfuerzo o ánimo según el diccionario de la Real Academia la Lengua Española, pero también afecto, talento, espíritu como señala Cortina (2007b: 214), la cordialidad se ha construido históricamente con razones que provienen de la razón y del corazón, de la justicia y del cuidado, de la rectitud y de la compasión. De ahí que para Cortina, una racionalidad a la altura de aquello que el

<sup>3</sup> Ya el primer experimento realizado con el juego de estrategia del *dilema del prisionero*, diseñado por Melvin Dresher y Merrill Flood en 1950, registró una fuerte anomalía en la teoría económica preponderante: tras disputar 100 partidas, los resultados mostraron sin ningún tipo de dudas que los jugadores habían preferido la cooperación a la deserción (78% y 68% según el caso), lo cual ponía en tela de juicio tanto el *equilibrio de Nash* como el axioma del *homo oeconomicus* (Flood, 1952).

momento histórico exige se construye desde la cordialidad, con razones de la razón pero también con razones del corazón. Es decir, ha de desarrollarse en el marco de una ética cívica pública, desde aquellos mínimos de justicia que comúnmente valorados y dialógicamente construidos, enriquecidos y dignificados permiten la convivencia pacífica y la relacionalidad interpersonal implicada en la satisfacción de los máximos de felicidad de las personas, de los distintos proyectos de vida buena que no son sino en relación con los demás.

En este sentido, la propuesta de ética discursiva elaborada por Karl Otto Apel (1985) y Jürgen Habermas (1987) entre la década de los 70 y 80 del siglo pasado, que reconstruye las bases racionales del habla para disponer de un criterio de racionalidad desde el que poder discernir qué normas pueden ser generalizadas, es decir, cuáles pueden ser consideradas como moralmente válidas, “(...) es un óptimo fundamento para la ética cívica de una sociedad moralmente pluralista, pero siempre que no se contente con su dimensión procedimental, sino que saque a la luz su dimensión cordial” (Cortina, 2007a: 113). Este enfoque deliberativo permite comprender la importancia que puede cobrar el diálogo para la economía. Muestra, entre otras cosas, cómo a través del establecimiento de relaciones dialógicas tendentes al entendimiento entre los diferentes implicados y/o afectados por la actividad económica, la institución, organización o empresa puede pensar en generar la credibilidad y legitimidad necesaria para generar y potenciar los recursos intangibles necesarios y gestionar su actividad de forma beneficiosa, sostenible y sustentable. Sin embargo, el enfoque necesita mirar de frente la dimensión cordial que le subyace, puesto que de ésta emerge la *ligatio* que *ob-liga* a las partes a vincularse o continuar vinculadas y permite la necesaria relacionalidad comunicativa.

Esta perspectiva de *razón cordial* propuesta y desarrollada por Cortina durante los últimos años, por tanto, se basa en una de ética cívica pública de mínimos compartidos como la propuesta por la ética discursiva, pero va más allá mediante la inclusión de un necesario momento de cordialidad que la dota de carne y hueso (Cortina, 2007a: 191). Por un lado, evitando el exceso de formalismo de la propuesta original mediante la inclusión del bien moral, el móvil de la acción, los fines, los valores y las virtudes morales en los procesos deliberativos, como es el caso de la propuesta kantiana; es decir, no limitando la reflexión crítica a las normas. Y por otro lado, introduciendo la necesaria dimensión sentiente y emotiva que permita su implementación práctica.

En primer lugar, la *razón cordial* parte de la idea de que los valores, principios y normas éticas emergen, enriquecen y purifican en el seno de las sociedades con un nivel postconvencional de desarrollo moral a tra-

vés del diálogo y del acuerdo intersubjetivo entre todos los afectados. Se trata, pues de prestar la atención y el respeto que merecen aquellos mínimos de justicia compartidos por ciudadanos con distintos proyectos de vida buena “que les llevan a considerar como fecunda su convivencia” (Cortina, 1993: 196). Una ética ciudadana, mínima y pública que se expresa a través de los “valores de libertad, igualdad y solidaridad, concretados en los derechos humanos, el valor de la tolerancia activa, así como la imposibilidad de proponer a otros el propio ideal de vida si no es a través del diálogo y el testimonio” (Cortina, 2000: 42).

En segundo lugar, la *razón cordial* entiende que existe un *vínculo comunicativo* entre aquellos seres que capacitados de habla y acción participan en discursos prácticos donde se discute sobre distintas cosas del mundo a través de la argumentación (Cortina, 2007a: 214-215). Este reconocimiento recíproco de las capacidades argumentativas de las personas genera una *ligatio* que *ob-liga* internamente sin la necesidad de recurrir a elementos externos a la propia relación, como puede ser el don o la coacción del derecho, puesto que las personas se ven y se saben necesarios para discernir sobre lo justo y lo verdadero. Como argumenta Cortina (2007a: 116), toda persona que “(...) realiza acciones comunicativas y entra en procesos de argumentación, al hacerlo, reconoce que cualquier ser dotado de competencia comunicativa es un interlocutor válido, con el que le une un *vínculo comunicativo* y, por lo tanto, *determinados deberes*; descubre una *ligatio*, que *ob-liga* internamente, y no desde una imposición ajena”.

En tercer lugar, la *razón cordial* entiende que existe también un *vínculo emotivo* que predispone a las personas a desear relacionarse con sus semejantes para satisfacer intereses con un sentido mutuamente compartido, a valorar su vida y las vidas de los demás como dignas de ser preservadas, a sentir compasión por los que sufren y benevolencia con los que necesitan, etcétera. Se trata de una *ligatio* que *ob-liga* y que se expresa a través del reconocimiento de que se está frente a seres con un valor absoluto y cuyas vidas están originalmente vinculadas. Como argumenta Cortina “(...) se trata de un vínculo entre seres humanos, que se reconocen de algún modo como “carne de la misma carne” y “hueso del mismo hueso”, y deberían, por lo mismo, sentirse y saberse obligados a apoyarse mutuamente para llevar adelante proyectos de vida digna de ser vivida” (Cortina, 2007b: 215).

En cuarto lugar, la *razón cordial* sugiere que ambos vínculos – *comunicativo* y *emotivo*– son complementarios, dos caras de la misma moneda, ya que no pueden implementarse el uno sin el otro (Cortina, 2010: 17). De poco vale conocer qué es lo justo si las personas no aprecian su acontecer en el mundo, como de poco sirve estimar lo justo si las perso-

nas son incapaces de participar en aquellos discursos prácticos donde se debate y acuerda.

En quinto lugar, la *razón cordial* afirma que el deber de ambos vínculos –comunicativo y emotivo– no emana de la gratuidad por la ayuda percibida, puesto que ello dejaría sin posible vínculo a todas aquellas personas que fueran incapaces de poder responder de ella adecuadamente, sino del respeto a la dignidad que se descubre tras la capacidad humana para argumentar sobre aquello que le afecta y compete y sentir y emocionarse por uno mismo y por los demás (Cortina, 2007a: 215- 216). Una dignificación del ser humano, en tanto que valor absoluto, del cual emana un conjunto de derechos y deberes que *ob-liga* a quienes ya están vinculados a actuar de una determinada manera.

(...) reconocemos que ya existen vínculos, nos percatamos de que ya estamos ligados de algún modo sustancial, y entonces *des-vincularse* de algunos o de muchos exige tomar frente a ellos una *posición activa* de rechazo. No sólo es que no creamos un vínculo con ellos, es que rechazamos activamente el existente, nos negamos a tener en cuenta a quienes de algún modo ya están ligados: declinamos una *ob-ligación* que ya existe. Y «declinar» es un verbo *activo*, no pasivo, y además es *transitivo* (Cortina, 2007b: 115).

En definitiva, se trata de una racionalidad a la altura de aquello que el momento histórico exige, donde razón y emoción se dan la mano para crear *vínculos cordiales* óptimamente beneficiosos para todas las partes en relación, y donde las personas satisfacen sus máximos de felicidad en relación con los demás, desde una *reciprocidad cordial* y dentro de los límites que marcan los mínimos de justicia de una ética cívica pública. Una racionalidad que se muestra a la altura de lo observado en estudios de campo y experimentos de laboratorio con juegos de estrategia y de lo deseado y exigido por una *sociedad cordial* con un nivel postconvencional de desarrollo moral y emocional.

Desde esta perspectiva, la inclusión de la cordialidad permitiría a la racionalidad económica introducirse en el necesario momento emocional y moral que posibilita aquella *relacionalidad cordial* tendente a un máximo beneficio. Especialmente porque permite generar y potenciar aquellos *bienes cordiales* que como la confianza, la reciprocidad, la reputación o la legitimidad son condición de posibilidad del desarrollo tanto económico como también social y humano; es decir, todo aquel acervo común que emerge y desarrolla de relaciones constituidas sobre el reconocimiento recíproco de la dignidad humana y de las capacidades comunicativas y emotivas de los participantes para criticar tanto el conocimiento como la acción, entenderse sobre aquello que les afecta y compete y establecer

vínculos con los demás para alcanzar objetivos comúnmente deseables; es decir, relaciones forjadas desde el fundamento de una *ética de la razón cordial* a la altura de aquello que el momento actual exige (Cortina, 2007a; 2007b; 2010; 2013).

## 2. Instituciones económicas cordiales

A lo largo de décadas de trabajo alrededor del papel de las instituciones en los diferentes ámbitos de actividad humana, especialmente el económico, donde complementó experimentos de laboratorio con estudios de campos<sup>4</sup>, Ostrom mostró cómo la eficiente gestión de los recursos escasos exigía de la complementación de distintos tipos de instituciones –públicas, privadas y de la sociedad civil–, de la implicación de la ciudadanía y de la concreción de procesos de acción colectiva.

As an institutionalists studying empirical phenomena, I presume that individuals try to solve problems as effectively as they can. That assumption imposes a discipline on me. Instead of presuming that some individuals are incompetent, evil, or irrational, and others are omniscient, I presume that individuals have very similar limited capacities to reason and figure out the structure of complex environments (Ostrom, 1990: 25).

La propuesta de Ostrom se fue configurando tras observar ciertas instituciones económicas a lo largo del mundo que habían logrado desafiar el paso del tiempo salvando diferentes y continuados cambios estructurales, culturales, sociopolíticos, ideológicos y medioambientales. Se trataban de instituciones de acción colectiva creadas por la sociedad civil para gestionar ciertos bienes comunes pero escasos, como las cuencas de irrigación, los bosques, los ríos, los mares, etcétera, y que en muchos casos habían logrado su sostenibilidad y subsistencia durante más de 750 años<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ostrom complementa sus experimentos de laboratorio con estudios de campos sobre casos prácticos. Entre ellos, sistemas de irrigación de agua como los canales Benachar y Faitar en Valencia, la presa de Tibi en Alicante, el río Segura en Murcia y Orihuela (Ostrom, 1990: 69-81) o las pequeñas parcelas de Nepal (Ostrom, 1999a; 2001); praderas y bosques de montañas, como las Zanjeras de Filipinas, el Törbel en Suiza, el Hirano, Nagaike y Yamanoka en Japón (Ostrom, 1990: 61-102) y los manglares de Colombia (Cárdenas y Ostrom, 2004); pesquerías, como las de la *lobster industry* del río Maine en EE.UU (Schlager & Ostrom, 1992) y los pueblos pesqueros de la costa turca del Mar Egeo (Ostrom, 1990: 144-146), entre otros.

<sup>5</sup> La actual *Comunidad de Pescadores de El Palmar*, sucesora del *Comú de peixcadors de la Ciutat de Valencia*, es una institución de la sociedad civil que viene gestionando la pesca en el lago de la Albufera de Valencia desde el año 1250 (Ramón-Fernández, 2001: 21).



Tras estudiar a fondo cómo y por qué estas instituciones habían sobrevivido durante tanto tiempo, logrando la pervivencia del bien común gestionado, Ostrom llegó a la conclusión de que una institución es en realidad una forma concreta de capital social; es decir, se trata de conjuntos de *reglas* y *reglas de uso* generadas y desarrolladas por la sociedad civil<sup>6</sup> para coordinar la acción en diferentes ámbitos de actividad humana con el propósito de gestionar eficientemente distintos bienes o recursos escasos como los bosques, los pastizales o los ríos mediante bienes o recursos no escasos como la reciprocidad, la participación, el compromiso y la confianza. Entre otras funciones importantes, para Ostrom (1986: 19; 1990) las instituciones determinan quién tiene derecho a tomar parte en los procesos decisorios; qué acciones están consentidas; qué reglas de afiliación son usadas; qué procedimientos deben seguirse; qué información debe estar disponible; qué castigo recibe la violación de las reglas, y cómo se distribuyen la riqueza.

(...) we discuss the value of institutions as a form of social capital formed through diverse processes involving the development of trust, norms of reciprocity, and networks of civic engagement, including the rules and laws within and between levels of organizations. Each condition affects the expectations that individuals have about patterns of interactions that groups of individuals bring to a recurrent activity at local or larger levels. Thus, we reassert the heuristic usefulness of the concept, not as defined within a single level, but representing the value of social networks in mediating shared interests at the levels of the individual, communities, and society as a whole (Brondizio et al., 2009: 261-262).

Tras esta perspectiva de la institución como capital social desarrollada por Ostrom subyacen varias cuestiones importantes a tener en cuenta. En primer lugar, que las instituciones requieren de una participación ciudadana adecuada para su emergencia, desarrollo y subsistencia, y ésta no remite a una élite de intelectuales y expertos en la materia, como pueden ser ciertos sociólogos, economistas y politólogos, sino a todos los implicados y/o afectados por la actividad que se trata de coordinar eficaz, sostenible y eficientemente. En segundo lugar, que las *reglas* y *reglas de uso* que conforman una institución son permeables y cuestionables, abiertas a su revisión, enriquecimiento y/o cambio para potenciarlas y mejorarlas, así como adaptarlas a los diferentes y continuados cambios cultu-

<sup>6</sup> Ostrom entiende las *reglas* como artificios que, sujetos a la intervención y al cambio por parte del ser humano, permiten modificar la estructura de incentivos de una situación determinada (Ostrom, 1986: 5-6), y las *reglas de uso* como aquellas normas dirigidas al cumplimiento o incumplimiento de las reglas.

rales, políticos, sociales y medioambientales que se producen y que atacan su integridad, consistencia y subsistencia. En tercer lugar, que las instituciones pueden ser creadas por el ámbito público y privado, pero también civil, puesto que existen pruebas tanto de la emergencia de estos tres formas de institución a lo largo de la historia y de la geografía mundial como de la existencia de instituciones de acción colectiva de la sociedad civil que han demostrado una gestión de los bienes comunes tangibles mucho más eficaz y eficiente que las instituciones públicas, privadas o publico/privadas. Y en cuarto lugar, que la mejor y correcta gestión de los recursos escasos exige en muchos casos de la implicación de diferentes dos o más tipos de instituciones.

Por todo ello, Ostrom concluyó que no existía nadie mejor para gestionar sosteniblemente un bien o recurso común que los propios implicados y/o afectados por éste (Ostrom, 1995a: 40), en tanto en cuanto dispongan de los suficientes mecanismos, recursos e incentivos como para hacerlo. De ahí que Ostrom apostó por una vía alternativa como solución al drama, que no tragedia, de los recursos comunes: su transformación en bien civil, en tanto que gestión por parte de la sociedad civil. Siguiendo una buena parte de sus trabajos (Ostrom, 1990; 1995a; 1995b; 1997; 1998b; 1999b; 2001; 2003; 2012a), esta tercera vía puede ser factible según Ostrom siempre y cuando se acometan tres tareas esenciales: ampliar el marco de la racionalidad económica para que pueda promover e impulsar la acción colectiva de los implicados y/o afectados; potenciar las capacidades que poseen los agentes económicos para relacionarse en busca de objetivos comúnmente beneficiosas para todos ellos, fomentar la autonomía de la institución de la sociedad civil a través de la ayuda complementaria de otras instituciones como las públicas.

Con sus estudios de campo y experimentos de laboratorio con juegos de estrategia, Ostrom logró llamar la atención de los expertos sobre el hecho de que la esfera económica no funciona bien cuando se deja en manos de lo público y lo privado. La sociedad civil también tiene un papel importante en la gestión de los recursos escasos, y obviar o denostar sus capacidades puede resultar muy contraproducente para la economía y la sociedad por la pérdida de recursos insustituibles. Precisamente, esta idea de Ostrom también se halla en la propuesta de economía civil desarrollada por Zamagni durante los últimos 25 años, donde propone una economía forjada alrededor de tres esferas –mercado, Estado y sociedad civil– y sus diferentes lógicas –eficiencia, equidad y reciprocidad– e instituciones y organizaciones –privadas, públicas y civiles.

La propuesta original de economía civil fue ideada por Genovesi durante la segunda mitad del siglo XVIII a través de los dos volúmenes de su obra *Delle lezioni di commercio o sia d'economia civile* (1765 y 1767), un tra-

tado elaborado con la intención de ofrecer un modelo económico capaz de dar respuesta a la necesidad de justicia y felicidad de la sociedad del momento (Genovesi, 1785a: 3). Para ello Genovesi se apoyó en la sociedad civil, las virtudes civiles, la reciprocidad, la *paideia*, la felicidad pública, la relacionalidad interpersonal y el bien común principalmente con el objetivo de diseñar una teoría alternativa al paradigma individualista consolidado en Europa durante la Ilustración. Especialmente porque, según Genovesi, éste no podía dar una respuesta heurística a los diferentes proyectos de vida buena de la personas, puesta que ésta se alcanza a través de bienes como la amistad, el amor, la legitimidad o la confianza mutua que no se generan y disfrutan individualmente, sino en relación con otras personas (Genovesi, 1785a: 10-35).

De este modo, tras la propuesta teórica de Genovesi emerge la idea de un mercado civil y civilizador cuyo correcto funcionamiento es condición de posibilidad de una sociedad más justa y, sobre todo, feliz. El comercio, en tanto que requiere de espacios adecuados para poder generar relaciones interpersonales, ofrece las condiciones necesarias para que las personas puedan satisfacer sus necesidades y desarrollar una vida plenamente humana a través de relaciones interpersonales. Entre otras cosas, porque obliga a fomentar la paz y libertad entre personas, sociedades y naciones (Genovesi, 1785a: 5, 57; 1785b: 8, 18-19), lo cual ofrece a los implicados la posibilidad de proyectarse adecuadamente. De ahí que Genovesi se muestre muy crítico con la idea de promover una economía donde la única motivación posible sea el autointerés, ya que fomenta los vicios y menosprecia las virtudes (Genovesi, 1785a: 134-135), y, por consiguiente, reduce las posibilidades de alcanzar una plena felicidad, que, a su juicio, es pública, civil y relacional (Genovesi, 1785b: 27).

En la década de 1990, Zamagni recuperó y desarrolló la idea original de Genovesi (Zamagni, 1997). Su principal interés era encontrar una alternativa plausible a la economía preponderante que subsanara los problemas socioeconómicos de la sociedad del siglo XXI derivados del orden social heredado y estructurado en base a dos instituciones fundamentales –el mercado y el Estado– cuyo objetivo principal es garantizar la correcta implementación de sus dos principios regulativos básicos –la eficiencia y la equidad–. Es decir, el mercado, a través de garantizar una actividad de intercambio de equivalentes orientada por el principio de eficiencia, permite que se genere de forma inintencionada riqueza para la sociedad, y el Estado, a través de garantizar una acción solidaria orientada desde el principio de equidad, logra que se corrijan las posibles deficiencias en la distribución de esta riqueza inintencionada generada por la actividad del mercado (Bruni & Zamagni, 2007: 21).

Sin embargo, Zamagni entiende que ambas instituciones son necesarios pero no suficientes para dar respuesta a los intereses en juego de la sociedad del siglo XXI, especialmente aquellos vinculados con la satisfacción de sus distintos proyectos de vida buena. Como mostró la *paradoja de la felicidad* formulada por Richard A. Easterlin en 1974 tras analizar el trabajo de los psicólogos Philip Brickman y Donald T. Campbell “Hedonic Relativism and Planning the Good Society” (1971), después de un determinado nivel de renta, mejorar las condiciones objetivas de las personas no parece producir efectos reales sobre la felicidad de éstas, e incluso puede invertir el proceso. También Daniel Kahneman y Deaton en 2010 ofrecieron argumentos en este sentido a través de su estudio “High income improves evaluation of life but not emotional well-being”. En él concluyeron que cuando se supera el umbral de los 75.000 dólares de ganancias anuales, no existe mejora en el aumento proporcional de los niveles de bienestar emocional de las personas, sólo la sensación de éxito. Por tanto, ni ganar más ni tener éxito son sinónimos de felicidad:

More money does not necessarily buy more happiness, but less money is associated with emotional pain. Perhaps \$75,000 is a threshold beyond which further increases in income no longer improve individuals’ ability to do what matters most to their emotional well-being, such as spending time with people they like, avoiding pain and disease, and enjoying leisure (Kahneman & Deaton, 2010: 16492).

Desde esta perspectiva, para Zamagni el problema actual del desarrollo económico y social no respondería tanto a una cuestión de recursos disponibles, sino a una escasez de relacionalidad. En primer lugar, porque tal hecho no permite superar la barrera del equilibrio subóptimo que impone el individualismo axiológico, como así sugieren diferentes experimentos de laboratorio y estudios de campo realizados con juegos de estrategia (Zamagni, 2006). En segundo lugar, porque de ese modo es muy difícil encontrar la forma de hacer posible una actividad económica que resulte rentable y sostenible al mismo tiempo (Zamagni, 1999). Y en tercer lugar, porque de ello depende la generación y desarrollo de aquellos bienes que, como la amistad, la confianza, la participación, el cuidado o la alteridad están implicados tanto en la cohesión del mercado y de la sociedad como en la gestión del capital talento y la autorrealización de las personas (Zamagni, 2010c).

(...) no es cierto que el mercado sea una institución compatible únicamente con la motivación egocéntrica de sus actores. No es cierto que el motor de la competencia de mercado sea sólo el interés de los agentes económicos.

Además de ser una falsedad de hecho, como confirma la mera observación de casos, esta afirmación implica un reduccionismo teórico (Zamagni, 2012: 35).

Para superar el déficit de relacionalidad de la economía actual y sus efectos perjudiciales sobre el pleno desarrollo de ésta, de las sociedades y de las personas, Zamagni (2008; 2009; 2010a; 2010b; 2015) propone introducir una tercera lógica, la de la reciprocidad, a través de la sociedad civil. De esta forma, lo que es la economía respondería a la conjunción de tres esferas distintas y complementarias –mercado, Estado y sociedad civil– cada una de las cuales aporta *reglas* y *reglas de uso* a su diseño relacionadas con las lógicas de la eficiencia, la equidad y la reciprocidad a través de sus instituciones.

De este modo, las propuestas independientes de Ostrom y Zamagni abogan por una economía con presencia activa de la sociedad civil, de la reciprocidad y de los sentimientos *prosociales* para dar respuesta adecuada a través de establecimiento de relaciones no meramente autointeresados a las expectativas de justicia y felicidad de las sociedades del siglo XXI; tres aspectos que permiten empezar a introducir el punto de vista cordial en la economía mediante un proceso de cambio institucional, de rediseño de las *reglas* y *reglas de uso* de las instituciones económicas –privadas, públicas y civiles– para adaptarlas a aquello que el contexto económico, social y humano actual exige. Este rediseño institucional debería tener en cuenta al menos seis aspectos importantes que permitirían a la economía estar a la altura de lo observado, esperado y exigible:

- a) *Ética cívica cordial*: Para introducir el punto de vista cordial en la economía, es preciso un diseño institucional forjado en el marco de una *ética cívica pública*, desde aquellos mínimos de justicia que, compartidos por un sociedad con pluralismo moral y expresados a través de los valores de la libertad, la igualdad y la solidaridad, los derechos humanos, la tolerancia activa, “(...) así como la imposibilidad de proponer a otros el propio ideal de vida si no es a través del diálogo y el testimonio” (Cortina, 2000: 42) . Una ética de mínimos que es pública, de los ciudadanos, civil y no estatal o privada, puesto que pertenece a la sociedad y no al Estado, y cordial, puesto que nace con el propósito de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y feliz. Se trata de un bien común, relacional y cordial, que “(...) debe ser respetada y encarnada por los Estados y los mercados” (Cortina, 2010). Unos mínimos de justicia que deben conformarse en el marco irrebasable de las *reglas* y *reglas de uso* que constituyen el diseño de las institu-

- ciones y “por debajo de los cuales es imposible caer sin incurrir en inhumanidad” (Cortina, 2010: 31).
- b) *Reconocimiento cordial*: Para integrar el punto de vista cordial en la economía, es necesario que todo proceso relacional parta del *reconocimiento cordial* (Cortina, 2007b; 2010; 2013b) de las capacidades comunicativas y emotivas de las partes en relación o potencialmente relacionables para debatir y llegar a acuerdos sobre las *reglas y reglas de uso* que deben constituir el diseño de las instituciones implicadas, así como su verdad y su validez moral; del vínculo emocional y moral previo que existe entre ellas se sepan o no, y del respeto y cuidado que merecen todos los seres humanos como bienes absolutos que tienen valor y no precio y por los cuales vale la pena comprometerse en el desarrollo de proyectos comunes puedan o no responder cuantitativamente de la ayuda percibida. De este *reconocimiento cordial* emergen las expectativas que permiten establecer una cooperación tendente a un máximo beneficio para todas las partes en relación.
- c) *Reciprocidad cordial*: Para incluir el punto de vista cordial en la economía, es necesario que el diseño institucional promueva y fomente la reciprocidad, especialmente la cordial que permite el reconocimiento mutuo de hallarse frente a seres capaces de dialogar, valorar, emocionarse, actuar y comprometerse en cualquier ámbito de actividad (Calvo, 2017). La reciprocidad posibilita la implementación de aquellos procesos relacionales tendentes tanto a la concreción y satisfacción de objetivos comúnmente beneficiosos para las partes en relación como a la revisión crítica y el acuerdo intersubjetivo sobre el sentido de las *reglas y reglas de uso* que deben constituir el diseño de las instituciones implicadas; es decir, *relaciones recíprocas cordialmente constituidas* donde las partes en relación se reconocen mutua e incondicionalmente las capacidades comunicativas y afectivas y el valor absoluto al cual tienen derecho en tanto que seres humanos.
- d) *Dimensión cordial*: Para constituir el punto de vista cordial en la economía, es necesario que el diseño institucional se preocupe de la dimensión comunicativa y emotiva que le subyace. Por un lado, es necesario que fomente y promueva la adquisición y desarrollo de capacidades emocionales por parte de los agentes en relación, como la gratuidad, la estima, el aprecio, la empatía, el amor, la dignidad y, sobre todo, la compasión hacia lo propio y lo ajeno, puesto que ésta ayuda a que el resto de sentimientos y emociones cobren un *coloración moral* adecuado (Cortina, 2013: 122-126). Por otro lado, el diseño institucional también se debe

preocupar por fomentar y promover espacios de relacionalidad y comunicación donde los afectados por la actividad y las *reglas* y *reglas de uso* que la coordinan puedan llegar a acuerdos sobre su validez moral. La correcta gestión de esta dimensión cordial de la economía, comunicativa y emotiva, permite el establecimiento de equilibrios óptimos tendentes a un máximo resultado tanto económico como social, autorrealizativo y moral.

- e) *Bienes cordiales*: Para establecer el punto de vista cordial en la economía, es necesario que el diseño institucional valore como se merece la emergencia y enriquecimiento de los *bienes cordiales*, como la confianza, la reciprocidad, la legitimidad o la reputación, además de los privados y públicos (Calvo, 2015). No se trata de tenerlos en cuenta como bienes sustitutivos que entran en juego en un caso de necesidad, cuando fallan los privados o públicos, sino de elementos complementarios e irrenunciables que son condición de posibilidad del desarrollo económico, social y humano, como la legitimidad o la confianza.
- f) *Responsabilidad cordial*: Para establecer el punto de vista cordial en la economía, las instituciones deben responsabilizarse de sus acciones y decisiones; es decir, responder de los intereses legítimos en juego y dar razón frente a los afectados de sus acciones y decisiones en materia económica, social y medioambiental. Por ejemplo, cómo el reconocimiento comunicativo y emotivo está presente en los diferentes procesos de toma de decisiones, cómo se persigue el máximo beneficio desde el marco de una *ética cívica cordial*, qué hace para gestionar debidamente la dimensión comunicativa y emotiva que le subyace o qué medidas está tomando para implementar en la práctica valores como la igualdad, la sostenibilidad, el respeto activo, la participación, etcétera.

Atendiendo al menos estos seis aspectos, una economía constituida sobre la intersección entre la esfera del mercado, del Estado y de la sociedad civil como la que proponen Zamagni y Ostrom puede introducir a través de sus instituciones el necesario punto de vista cordial que le permita estar a la altura tanto de lo observable empíricamente a través de estudios de campo y experimentos de laboratorio con juegos de estrategia como de lo deseable y exigible por una *sociedad cordial*, moral y emotivamente comprometida, capaz y madura. Porque, como argumenta Gintis, dejar de favorecer la perspectiva del *homo oeconomicus* permite apreciar la coexistencia de diversos tipos de *homo* dentro de la economía y de las instituciones, organizaciones y empresas que la componen: *oeconomicus*, *parachius*, *egualis* y *reciprocans*, entre otros (Gintis, 2000: 252). De su aten-

ción depende precisamente explicar el conjunto de conductas observables en contextos económicos, pero también, y gracias a ello, poder modificar las estructuras heredadas para optar a un modelo de economía que represente una mayor libertad para el ser humano, negativa y positiva; que recoja, en definitiva, toda posibilidad de acción e interacción humana. Dentro de este espacio de libertad es posible aplicar e implementar modelos organizacionales y empresariales cordiales que generen un óptimo beneficio económico produciendo bienes y servicios de calidad dentro de los límites de los mínimos de justicia y sin desdeñar el pleno desarrollo de las sociedades y de la vida de sus ciudadanos

### 3. Organizaciones y empresas cordiales

Una economía a la altura que el momento histórico exige no sólo necesita estructurarse alrededor de instituciones con un diseño acorde a lo observado, esperado y deseado por una sociedad plural con un nivel postconvencional de desarrollo moral y de madurez emocional. También demanda organizaciones y empresas que sean capaces de dar razón de sus acciones y decisiones y de gestionar debidamente la heterogeneidad motivacional y comportamental que le subyace. La corriente de pensamiento neoclásica, empero, ha centrado sus preocupaciones sobre un modelo de organización y empresa basadas en la lógica de la eficiencia y cuya fuerza motivacional emerge únicamente de la maximización del beneficio particular a corto plazo; mientras que los Estados han apostado por un modelo de organización pública basada en la lógica de la equidad cuya principal motivación es el bien común de la sociedad a través de la gestión de bienes públicos o la aplicación de políticas inclusivas que eviten la exclusión económica de cierta parte de la sociedad. De ahí que para Zamagni sea necesario fomentar la emergencia de organizaciones y empresas que se rijan por la lógica de la reciprocidad y, por tanto, posibiliten la relacionalidad que permite la generación de aquellos bienes necesarios para el buen funcionamiento de la economía y el desarrollo social y humano (Zamagni, 2007: 32; 2014: 214-215, 223-224).

Al respecto, Zamagni señala el importante papel que puede jugar la sociedad civil en la generación y desarrollo de aquellos tipos de empresas y organizaciones que permiten introducir la reciprocidad en la actividad económica. En este sentido Zamagni describe tres tipos de empresas y organizaciones de la sociedad civil: unas orientadas por la “subsidiariedad horizontal”, otras por la “subsidiariedad vertical” y otras por el “principio de restitución”. Sin embargo, aunque cada una de ellas cumple una función importante para la economía y la sociedad, no todas logran generar la reciprocidad implicada en la implementación de procesos relacio-



nales tendentes a la autorrealización de las personas y a la generación y potenciación de los bienes necesarios para el desarrollo de la economía y la sociedad (Zamagni, 2007; Bruni & Zamagni, 2007).

- a) *Organización civil*: La civil es un tipo de organización sin ánimo de lucro donde las personas se relacionan de forma libre y voluntaria para llevar a cabo proyectos comunes con la idea de satisfacer intereses compartidos; es decir, no particulares y no universalizables. Este modelo emerge con el movimiento del *humanismo civil* del siglo xv y está basado en la «subsidiaridad horizontal»; es decir, son empresas u organizaciones que, apoyadas en las virtudes cívicas y orientadas por la lógica de la reciprocidad, actúan aplicando el principio de «subsidiaridad horizontal», “(...) el deber de ayudar, poniendo la órbita de lo social al servicio de la persona” (Zamagni, 2007: 33).
- b) *Organización subsidiaria*: La subsidiaria es un modelo de empresas y organización sin ánimo de lucro donde las personas ceden una cuota de soberanía para que trabajen en la mejora de un área o actividad y en la protección de los implicados y/o afectados por éstas, como los sindicatos, las asociaciones de vecinos, los IPAB<sup>7</sup>, etcétera. Este tipo de organización emerge en el siglo XIX como sostén de la esfera pública y está basado en el principio de la «subsidiaridad vertical», el deber de intervenir en una actividad o área concreta para mejorarla y/o para proteger a los implicados y/o afectados por ésta.
- c) *Organización social*: La social es un modelo de organización sin ánimo de lucro que satisface necesidades sociales gracias al patrocinio, el mecenazgo o la acción social, como las fundaciones, las cátedras, etcétera. Este tipo de organizaciones emerge en el siglo XX gracias a la aplicación del «principio de restitución»; es decir, organizaciones o empresas privadas que son conscientes de que consiguen sus beneficios en parte gracias a la sociedad y, por tanto, ponen en marcha fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro que satisfagan necesidades sociales a través de proyectos de acción social, mecenazgo o patrocinio.

Ante estos tres tipos de organizaciones de la sociedad civil, Zamagni apuesta por el modelo *civil*, puesto que éstas organizaciones generan procesos relacionales que logran producir a) valor tanto estratégico –

<sup>7</sup> *Institutos para la Protección al Ahorro Bancario* creados en México para proteger los depósitos bancarios de los pequeños y medianos ahorradores (Solís, 2002).

beneficio económico, eficacia, cohesión, efectividad, etcétera– y auto-realizativo –bienes relacionales–, y b) “capital empoderamiento”, un tipo de capital social cuyo objetivo no es meramente ayudar, sino expandir los espacios de libertad que promueven la relacionalidad tendente a empoderar a todas las partes en relación.

Por una parte, las organizaciones civiles apoyadas en el principio de “subsidiaridad horizontal” podrían solucionar el problema actual de una economía que, convertida en un mecanismo eficiente de producir bienes de consumo, no es capaz de promover interacciones de reciprocidad que produzcan también aquellos bienes relacionales que permiten su sostenibilidad y que, además, están detrás de la satisfacción de los diferentes proyectos de vida buena de las partes en relación. Las organizaciones sin ánimo de lucro de este tipo aúnan precisamente ambas cuestiones. Por una parte, producen bienes de servicio con la mirada puesta tanto en la eficiencia como en la eficacia, y, por otra parte, se constituyen como espacio de relacionalidad gracias al marco regulativo que las sustenta y que tiene en la reciprocidad su principal guía.

Por otra parte, las organizaciones civiles podrían posibilitar la emergencia y desarrollo de capital social empoderamiento de las partes en relación. Si bien Robert Putnam describió dos tipos de capital social en *Democracy Work: Civic Traditions in Moder* (1993), “vínculo” y “puente”, Zamagni entiende que las organizaciones civiles generan un tipo de capital diferente de capital social que resulta fundamental para el buen funcionamiento de la economía: el capital social tipo «empoderamiento», el cual está implicado en la generación y expansión de aquellos espacios de libertad que permiten la relacionalidad, el empoderamiento, que estaría relacionado con un “dar para empoderar”. Este se entiende como el conjunto de relaciones que se crean entre organizaciones de la sociedad civil, como pueden ser diferentes ONG, fundaciones, asociaciones u organizaciones sin ánimo de lucro, e instituciones político-administrativas, centrales, regionales o locales, para lograr materializar acciones que, por sí solas, no podrían ser llevadas a cabo. Aquí, el principio regulativo no es la confianza particular o generalizada, sino la subsidiaridad vertical (Zamagni, 2007: 36; 2011: 13-60), cuyo objetivo es ampliar los espacios de libertad de los ciudadanos (Zamagni, 2007: 32).

La propuesta de Zamagni, empero, se centra en una posibilidad de relacionalidad para la economía, a través de aquellas *organizaciones civiles* sin ánimo de lucro que se rigen por la lógica de la reciprocidad (Zamagni, 2014: 223-224). Sin embargo, existen otras posibilidades, puesto que las empresas u organizaciones económicas del ámbito privado, público o de la sociedad civil que se rigen por otras lógicas, como la solidaridad, la eficiencia o la justicia, admiten otras lógicas para poder ser sostenibles y

sustentables, como la reciprocidad para generar relaciones estables y enriquecedoras a través de las cuales generan bienes relacionales como la amistad, la confianza, la reciprocidad, el compromiso, la reputación, etcétera, para desarrollarse correctamente y maximizar el beneficio. Por ejemplo, una ONG se rige por la lógica de la solidaridad, pero también necesita preocuparse por la eficiencia, puesto que opera con recursos escasos y una mala gestión de éstos puede ralentizar el correcto desarrollo de su actividad, limitar su potencialidad o incluso provocar su desaparición. Del mismo modo, una empresa privada se rige por la lógica de la eficiencia, pero también necesita preocuparse por la reciprocidad para generar relaciones estables mutuamente beneficiosas que permitan gestionar bienes cordiales como la legitimidad, la credibilidad o la confianza, etcétera.

En este sentido, partiendo de una reciprocidad de carácter incondicionada como la cordial y buscando un máximo beneficio económico desde la base del reconocimiento de las capacidades comunicativas de las partes vinculas o vinculables para encontrar sentido a distintas cosas del mundo desde el diálogo y el acuerdo intersubjetivo, de las competencias emotivas para emocionarse por uno mismo y por los demás, del vínculo preexistente que genera una *ligatio* emocional y moral que *ob-liga* a las personas a estar en relación, y del respeto y la dignidad que merecen los seres humanos como valor absoluto, los distintos modelos de empresa y organización con o sin ánimo de lucro pueden construir relaciones recíprocas basadas en una o varias de las formas de reciprocidad observables, como el *altruismo recíproco*, la *reciprocidad fuerte*, la *reciprocidad institucional*, la *reciprocidad solidaria*, la *reciprocidad transitiva*, la *reciprocidad indirecta*, la *reciprocidad social*, etcétera. Toda relación recíproca parte del reconocimiento mutuo de las personas vinculadas o vinculables, y, por tanto, de una reciprocidad previa e incondicionada que lo posibilita. La diferencia está en el reconocimiento del que se parte: el *reconocimiento instrumental* de que los otros son medios válidos para satisfacer un fin particular, o el *reconocimiento cordial* de que se está frente a seres capacitados de habla, acción y emoción y con un valor interno y absoluto que los hace merecedores de respeto y dignidad.

Por tanto, entre los nuevos desafíos de las organizaciones y empresas económicas, sean públicas, privadas o de la sociedad civil, se halla la gestión de aquellos bienes de carácter cordial –comunicativos y emotivos al mismo tiempo– que son condición de posibilidad de su correcto desarrollo y sostenibilidad, y ello exige crear y mantener relaciones recíprocas dentro de un marco de cordialidad y a través de una o varias de los diferentes modelos de reciprocidad. Especialmente porque el momento histórico exige ir más allá de su dimensión técnica y estratégica y preocupar-

se, además, por la moral y afectiva que les subyace, una dimensión que sólo es accesible a través del uso de una racionalidad cordial sustentada sobre el reconocimiento mutuo de las capacidades comunicativas –para hablar y llegar a acuerdos sobre algo en el mundo– y emotivas –para querer hacerlo tanto por uno mismo como por los demás–, y de la dignidad.

En este sentido, existen distintos mecanismos de comunicación que permiten construir espacios de diálogo capaces de posibilitar la *participación cordial*<sup>8</sup> de la sociedad civil en la empresa u organización económica, como los códigos de ética y conducta, los informes de ética y responsabilidad social, las auditorías de ética y responsabilidad social, los comités de ética y responsabilidad social<sup>9</sup> (Bestratén & Pujol, 2005; 2006; García-Marzá, 2004), y los sistemas de monitorización y gestión del ámbito moral y emocional (Calvo, 2015; 2016a; 2016b).

La gestión de la dimensión comunicativa, empero, no resulta fácil para la empresa y organización económica, ya sea privada, pública o de la sociedad civil. Especialmente porque la implementación de estos y otros posibles mecanismos de comunicación necesitan de la participación comprometida de la sociedad civil para poderse implementar, y la proliferación de escándalos en el ámbito económico por corrupción, nepotismo, malversación de caudales públicos, blanqueo de dinero, cárteles empresariales, ocultación de propiedades y beneficios, monopolios, excesos injustificables de los órganos de gobierno y un buen número de malas prácticas acrecienta el malestar de la sociedad civil y su desafección por los procesos participativos que son claves para legitimar los comportamientos y decisiones de las instituciones, empresas y organizaciones económicas. Por ello, es preciso atender además la dimensión emotiva que les subyace; es decir, buscar espacios de relacionalidad para generar y potenciar la emotividad positiva necesaria para recuperar el compromiso de la sociedad civil y, de ese modo, su participación en aquellos espacios de comunicación que permiten el acuerdo sobre distintas cosas del mundo.

<sup>8</sup> Por *participación cordial* se entiende aquella relacionalidad interpersonal que, forjada desde una racionalidad en sentido cordial como la propuesta por Cortina –reflexiva y emotiva al mismo tiempo– busca tanto el entendimiento sobre algo en mundo como su acontecer en el ámbito práctico.

<sup>9</sup> García-Marzá (2004: 229-240) es una de las personas que ha estado trabajando durante las últimas dos décadas en su adecuación y sistematización.

#### 4. Sociedad civil cordial

Una de las principales consecuencias de los distintos procesos de globalización económica ha sido el redescubrimiento del protagonismo y poder de la sociedad civil<sup>10</sup> y, con él, de las diferentes instituciones y organizaciones que la configuran. Es en este ámbito, por ejemplo, donde *bienes cordiales* como la legitimidad y la credibilidad acontecen, permitiendo de esta forma aquella relacionalidad implicada en el desarrollo de las diferentes esferas de actividad humana, entre ellas la economía. Y en tanto que se trata de bienes que tienen una base racional vinculada con aspectos técnico-estratégicos, pero sobre todo morales y emocionales (Calvo, 2012; 2016a), y que tales mínimos de justicia y emociones *prosociales* no pertenecen a los Estados, sino a los ciudadanos y sus relaciones, la implicación de la sociedad civil en su emergencia y potenciación es fundamental. De ahí que una buena parte de las teorías sobre cambio social (Donati, 2013; 2014), la gobernanza cosmopolita (González, 2013) y el diseño institucional (Ostrom, 1990; 2005; 2012b; 2012c) y organizacional (Zamagni, 2013; 2014) de las últimas décadas hayan visto en la promoción y potenciación de una sociedad civil fuerte, activa y comprometida la llave para generar procesos de innovación social capaces de favorecer un orden social más justo, unas instituciones y organizaciones políticas y económicas más legítimas y enriquecedoras tanto para sí como para la sociedad, y una ciudadanía más realizada y feliz.

El contexto de crisis actual, empero, representa un reto importante para la gestión de la dimensión cordial de la institución, organización y empresa económica. La actual desafección de la sociedad civil hacia lo político y económico se traduce en despreocupación y/o desmotivación por todo aquello relacionado con su gestión y desarrollo. En lo referente al mundo económico, el principal problema para tal desafección reside en que mientras se ha acrecentado el número e ímpetu de las expectativas legítimas de la sociedad civil por la precaria situación actual de buena parte de la sociedad, en especial la de aquellos grupos más vulnerables, paradójicamente lo que recibe a cambio son constantes noticias sobre corrupción política, *lobbys* empresariales que presionan a las instituciones políticas para que legislen en contra del bien común, escándalos financieros relacionado con la administración pública, malversación de dinero público, amnistías fiscales para los defraudadores, cárteles empresariales donde se pacta el precio, la distribución e incluso las características de los productos, reparto de comisiones entre directivos de entidades que han sido rescatadas con dinero público, etcétera. Como señala John Keane,

---

<sup>10</sup> Para un concepto normativo de sociedad civil Feenstra (2015).

tales escándalos muestran algunos de los problemas que subyacen a las sociedades democráticas: “(...) los esfuerzos organizados por parte de los poderosos por manipular a los menos poderosos, no son pocos y, por tanto las sucias tareas políticas que tratan de arrastrar el poder desde las sombras y lanzarlo hacia el resplandor halógeno de la publicidad sigue siendo fundamentalmente importante” (Keane, 2013: 176).

Este hecho ha generado un mayor recelo de la sociedad civil hacia las instituciones, empresas y organizaciones económicas y, con ello, un aumento considerable de su desafección por todo aquello que tenga que ver con lo económico, aunque paradójicamente se sepa y se sienta afectado (Dekker & Feenstra, 2015: 7-13). No es de extrañar, por consiguiente, que la sociedad civil esté desmoralizada, y que esta desmoralización tenga consecuencias negativas tanto para sí como para las instituciones, organizaciones y empresas por el aumento de los costes en la gestión de los *bienes cordiales*, especialmente la credibilidad y legitimidad que necesitan para relacionarse con sus grupos de interés y, de ese modo, poder vender sus productos y servicios, ser abastecidos adecuadamente, disponer del capital humano y financiero para crecer y desarrollarse, etcétera.

Por todo ello, hoy se buscan nuevos mecanismos y canales de comunicación que permitan mejorar los procesos de inclusión de la sociedad civil en el quehacer de las instituciones y organizaciones que componen las diversas esferas de actividad humana para satisfacer, desde el diálogo y el entendimiento intersubjetivo, un máximo beneficio tanto económico como autorrealizativo; es decir, para generar y potenciar *bienes cordiales* que como la legitimidad están detrás del desarrollo económico, social y humano<sup>11</sup>. Pero sobre todo se exploran formas de generar y potenciar las emociones y los sentimientos positivos que permiten la participación comprometida de la sociedad civil en la satisfacción de objetivos comúnmente valiosos y beneficiosos para las partes en relación.

En este sentido, una posibilidad sería diseñar e implementar espacios de relacionalidad internos y externos en las instituciones y organizaciones que permitan que emerjan de forma libre y voluntaria los sentimientos y las emociones implicadas en los diferentes ámbitos de actividad. Es decir, concretar y fomentar espacios donde las personas o los grupos puedan libremente relacionarse y hacer visible la dimensión emotiva que le subyace y los elementos que la constituyen. De este modo, la institución, organización o empresa puede, por un lado, conocer qué sentimientos y emociones posibilitan la concreción y satisfacción de proyectos comunes altamente beneficiosos para todas las partes en relación; por otro lado,

<sup>11</sup> Para propuestas concretas sobre nuevos mecanismos y canales de comunicación entre la sociedad civil y las instituciones y organizaciones Feenstra (2012).

dotarlos de argumentos válidos que den razón de su uso, enriquecerlos a través del diálogo con sus *stakeholders*, criticarlos cuando estén por debajo de los mínimos de justicia de una *ética cívica cordial*, adecuarlos a cada contexto concreto según sus lógicas y objetivos, y promoverlos y fomentarlos para potenciar la cooperación tendente a un máximo beneficio económico que no dé la espalda al desarrollo social y humano.

Desde esta perspectiva, la gestión de la participación comprometida de la sociedad civil en la economía se podría desarrollar siguiendo al menos cinco pasos:

- a) En *primer lugar*, la institución y organización debería fomentar el uso de la *reciprocidad cordial* en las relaciones con y entre la sociedad civil para evitar el uso meramente estratégico de la cooperación humana; es decir, buscar que toda relación recíproca tendente a la satisfacción de un objetivo propio, colectivo o universal parta siempre de la cordialidad, del reconocimiento activo de las capacidades comunicativas y afectivas y del respeto a su valor absoluto de las partes en relación.
- b) En *segundo lugar*, la institución y organización debería trabajar en la emergencia y potenciación del *reconocimiento cordial* del cual emergen las expectativas mínimas que permiten la relacionalidad entre personas o grupos, se sepan o no; es decir, el reconocimiento mutuo de las capacidades comunicativas y afectivas de las partes en relación y del respeto que merecen y el valor interno que poseen los seres humanos.
- c) En *tercer lugar*, la institución y organización debería diseñar e implementar *espacios de cordialidad* para gestionar la dimensión emotiva y comunicativa que le subyace y que permite la participación comprometida de la sociedad civil en su diseño y actividad; es decir, *espacios de comunicación* para poder criticar y encontrar sentido a las acciones y decisiones de la institución u organización a través del diálogo y el acuerdo intersubjetivo con todos los afectados por éstas, así como *espacios de relacionalidad* desde donde puedan emerger y potenciarse las emociones y los sentimientos implicados en la concreción y satisfacción de objetivos comúnmente valorados y beneficiosos para todas las partes en relación.
- d) En *cuarto lugar*, la institución y organización debería promover la *participación cordial* de la sociedad civil en los espacios relacionales y comunicativos implicada en la emergencia, justificación y enriquecimiento de los bienes necesarios para llevar a cabo su actividad; es decir, impulsar una participación de los actores de la sociedad civil que sea tanto comunicativa, tendente al acuerdo

intersubjetivo sobre el sentido de la actividad, como relacional, tendente a generar la base emocional que permite valorar el acontecer de lo justo y lo correcto en el ámbito práctico, desde la cual sea posible pensar en la emergencia y desarrollo de aquellos bienes intangibles y necesarios.

- e) En *quinto lugar*, la institución y organización debería preocuparse por los *bienes cordiales* que son condición de posibilidad de su desarrollo y subsistencia; es decir, trabajar en la dimensión comunicativa y emotiva de aquellos bienes que, como la legitimidad, la confianza, el compromiso, la compasión, el afecto o la afinidad, constituyen la base de sus relaciones y posibilitan una actividad cordialmente beneficiosa para todas las partes en relación, donde, en definitiva, las cosas se valorasen por su beneficio cordial y no meramente estratégico-instrumental, por un logro que apela tanto a lo económico como a lo social y moral.

En conclusión, se trata de una propuesta económica cordial que se preocupa de alimentar adecuadamente la dimensión técnico-estratégica, la dimensión comunicativa y la dimensión emotiva que le subyace para estar a la altura de aquello que el momento histórico exige, en concordancia y armonía con lo observado en estudios de campo y experimentos de laboratorio con juegos de estrategia y lo deseado y exigido por una *sociedad cordial* moralmente madura y respetuosa y emocionalmente inteligente, comprometida y vinculada.

#### REFERENCIAS

- Apel, K.-O. (1985). *La transformación de la filosofía* (Tomo II). Madrid: Taurus.
- Bestratén, M. & Pujol, L. (2005). Ética empresarial y condiciones de trabajo. *Seguridad y salud en el trabajo* (42), 6-17.
- Bestratén, M. & Pujol, L. (2006). *NTP 693: Condiciones de trabajo y códigos de conducta*. Barcelona: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, INSHT.
- Bicchieri, C., Duffy, J. & Tolle, G. (2004). Trust among Strangers. *Philosophy of Science*, 71 (3), 286-319.
- Brickman, P. & Campbell, D. T. (1971). Hedonic Relativism and Planning the Good Society. En M. H. Appley (Ed.), *Adaptation Level Theory: A Symposium*. New York: Academic Press.
- Brondizio, E. S., Ostrom, E. & Young, O. R. (2009). Connectivity and the Governance of Multilevel Social-Ecological Systems: The Role of Social Capital. *The Annual Review of Environment and Resources*, 34 (1-3), 253-278.
- Bruni, L. & Zamagni, S. (2007). *Civil economy: Efficiency, Equity, Public Happiness*. New York: Peter Lang.



- Calvo, P. (2012). *Racionalidad económica: aspectos éticos de la reciprocidad*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Calvo, P. (2013). Neuro-racionalidad: heterogeneidad motivacional y comportamiento moral. *Daimon, Revista Internacional de Filosofía*, 59, 157-170.
- Calvo, P. (2015). Responsabilidad social ético-discursiva: el papel del whistleblowing en la emergencia y desarrollo de los bienes cordiales. *Neumann Business Review*, 1 (2), 1-22.
- Calvo, P. (2016a). Economía con sentido moral. Un sistema de monitorización y gestión de la ética para empresas y organizaciones. *Tópicos. Revista de Filosofía* (50), 211-248.
- Calvo, P. (2016b). Whistleblowing ante la miseria moral de instituciones y organizaciones. En J. V. Meseguer & M. Avilés (Dir.), *Empresa, Derechos Humanos y RSC. Una mirada holística desde las Ciencias Sociales y Jurídicas* (pp. 135-153). Cizur Menor: Aranzadi Thomson Reuters.
- Calvo, P. (2017) [en prensa]. Reciprocidad cordial: bases éticas de la cooperación. *Ideas y Valores. Revista de Filosofía* (165).
- Calvo, P. & González, E. (2013). Neuroeconomía, ¿un saber práctico?. En D. García-Marzá & R. A. Feenstra (Eds.), *Ética y neurociencias: la aportación a la política, la economía y la educación* (pp. 93-116). Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Cárdenas, J.-C. & Ostrom, E. (2004). What do People Bring into the Game? Experiments in the Field about Cooperation in the Commons. *Agricultural Systems* (82), 307-326.
- Cortina, A. (1993). *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A. (2000). Ética empresarial en el contexto de una ética cívica. En A. Cortina, (Ed.), *La ética de la empresa. Claves para una nueva ética empresarial* (pp. 35-50). Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2007a). Ethica cordis. *Isegoría. Revista de Filosofía Moral y Política* (37), 113-126.
- Cortina, A. (2007b). *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Nobel: Oviedo.
- Cortina, A. (2010). *Justicia cordial*. Trotta: Madrid.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente... la ética?* Barcelona: Paidós.
- Deaton, A. (2013). *The Great Escape: Health, Wealth and the Origins of Inequality*. Princeton: Princeton University Press.
- Dekker, P. & Feenstra, R. A. (2015). Activism and Civil Society: Broadening Participation and Deepening Democracy. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi* (17), 7-13.
- Díaz, I. (2012). Angus Deaton: “Las crisis están creadas para beneficiar a los ricos”. *El País*, XL Semanal. 27 de mayo.
- Donati, P. (2013). *Sociologia relazionale. Come cambia la società*. Brescia: Editrice La Scuola.
- Donati, P. (2014). Relational Goods and Their Subjects: The Ferment of a New Civil Society and Civil Democracy. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi* (14), 19-46.

- Feenstra, R. A. (2012). *Democracia monitorizada en la era de la nueva galaxia mediática. La propuesta de John Keane*. Barcelona: Icaria.
- Feenstra, R. A. (2015). Activist and Citizen Political Repertoire in Spain: A Reflection Based on Civil Society Theory and Different Logics of Political Participation. *Journal of Civil Society*, 11 (3), 242-258.
- Flood, M. M. (1952). *Some experimental games* [Research Memorandum RM-789-1]. California: RAND Corporation.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Genovesi, A. (1765-1767). *Delle lezioni di commercio, o sia di economia civile* (2 Vols.). Nápoles: Fratelli Simone.
- Genovesi, A. (1785a). *Lecciones de comercio, ó bien de economía civil* (Tomo I; Villava, V., Trad.). Madrid.
- Genovesi, A. (1785b). *Lecciones de comercio, ó bien de economía civil* (Tomo II; Villava, V., Trad.). Madrid.
- Gintis, H. (2000). *Game Theory Evolving: A Problem-Centered Introduction To Modeling Strategic Interaction*. New Jersey: Princeton University Press.
- González, E. (Ed.) (2013). *Ética y gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI*. Granada: Comares.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa* (Vols. 1 y 2). Madrid: Taurus.
- Henrich J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H. & McElreath, R. (2001). In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies. *American Economic Review*, 91 (2), 73-78.
- Kahneman, D. & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life, but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107 (38), 16489-16493.
- Keane, J. (2013). ¿Democracia monitorizada? La historia secreta de la democracia desde 1945. En E. González (Ed.), *Ética y gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI* (pp. 149-181). Granada: Comares.
- Lang, F. (Dir.) (1927). *Metropolis*. Berlín: Universum Film AG (UFA).
- Ostrom, E. (1986). An Agenda for the Study of Institutions. *Public Choice*, 48 (1), 3-25.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1995a). Designing Complexity to Govern Complexity. En S. Hanna & M. Munasinghe (Eds.), *Property Rights and the Environment. Social and Ecological Issues* (pp. 33-46). Washington D. C.: The Beijer International Institute of Ecological Economic and the World Bank.
- Ostrom, E. (1995b). Self-Organization and Social Capital. *Industrial and Corporate Change*, 4 (1), 131-159.
- Ostrom, E. (1997). Esquemas Institucionales para el Manejo Exitoso de Recursos Comunes. Instituto Nacional de Ecología. Disponible en <http://www2.ine.gob.mx/publicaciones/gacetitas/273/elinor.html>.
- Ostrom, E. (1998a). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action. *American Political Science Review*, 92 (1), 1-22.

- Ostrom, E. (1998b). Self-Governance of Common-Pool Resources. En P. Newman (Comp.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law* (Vol. 3; pp. 424-433). London: Macmillan Press.
- Ostrom, E. (1999a). *Design Principles and Threats to Sustainable Organizations that Manage Commons [Workshop in Political Theory and Policy Analysis]*. Indianapolis: Center for the Study of Institutions, Population, and Environmental Change, Indiana University. Disponible en <http://beyondostrom.blog.rosalux.de/files/2013/05/Design-Principles-and-Threats-to-Sustainable-Organizations-That-Manage-Commons.pdf>.
- Ostrom, E. (1999b). Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept. En P. Dasgupta & I. Serageldin (Eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (pp. 172-214). Washington D.C: World Bank.
- Ostrom, E. (2001). Reformulating the Commons. En J. Burger, E. Ostrom, R. B. Norgaard, D. Policansky & B. D. Goldstein (Eds.), *Protecting the Commons: A Framework for Resource Management in the Americas* (pp. 17-41). Washington D. C., Island Press.
- Ostrom, E. (2003). Toward a Behavioral Theory. Linking Trust, Reciprocity, and Reputation. En E. Ostrom & J. Walker (Eds.), *Trust & Reciprocity. Interdisciplinary Lessons from Experimental Research* (pp. 19-79). New York: Russell Sage Foundation.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Ostrom, E. (2012a). Experiments Combining Communication with Punishment Options Demonstrate How Individuals Can Overcome Social Dilemmas. *Behavioral and Brain Sciences*, 35 (1), 33-34.
- Ostrom, E. (2012b). Nested Externalities and Polycentric Institutions: Must We Wait for Global Solutions to Climate Change before Taking Actions at Others Scales? *Journal of Economic Theory*, 49 (2), 353-369.
- Ostrom, E. (2012c). Why Do We Need to Protect Institutional Diversity? *European Political Science*, 11 (1), 128-47.
- Poundstone, W. (1992). *Prisoner's Dilemma: John von Neumann, Game Theory and the Puzzle of the Bomb*. Oxford: Oxford University Press.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nanetti, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ramón-Fernández, F. (2001). *El Ingreso de la Comunidad de Pescadores de El Palmar en la Transmisión Hereditaria del "Redol"*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Schlager, E. & Ostrom, E. (1992). Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis. *Land Economics*, 68 (3), 249-262.
- Solís, R. (2002). *Del Fobaproa al IPAB. Testimonios, Análisis y Propuestas*. México: Plaza y Valdés.
- Zamagni, S. (1997). *Paradossi Sociali della crescita ed economia civile*. Viterbo: Fondazione Caravit, Facoltà di Economía, Università de la Tuscia.

- Zamagni, S. (1999). Social Paradoxes of Growth and Civil Economy. En G. Gandolfo & F. Marzano (Eds.), *Economic Theory and Social Justice* (pp. 212-136). London: MacMillan Press.
- Zamagni, S. (2006). *Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico. La perspectiva de la economía civil*. Madrid: Unión Editorial.
- Zamagni, S. (2007). El bien común en la sociedad posmoderna: propuestas para la acción político-económica. *Revista Cultural Económica*, 25 (79), 23-43.
- Zamagni, S. (2008c). Reciprocity, Civil Economy, Common Good. En M. Archer & P. Donati (Eds.), *Pursuing the Common Good: How Solidarity and Subsidiarity Can Work Together* (pp. 467-502). Vatican City: The Pontifician Academy of Social Sciences.
- Zamagni, S. (2009). Fraternity, Gifts and Reciprocity in Caritas in veritate. *Revista Cultural Económica*, 27 (75-76), 11-29.
- Zamagni, S. (2010a). Catholic Social Thought, Civil Economy, and the Spirit of Capitalism. En D. K. Finn (Ed.), *The True Wealth of Nations* (pp. 63-93). Oxford: Oxford University Press.
- Zamagni, S. (2010b). Globalization: Guidance from Franciscan Economic Thought and Caritas in Veritate. *Faith & Economics* (56), 81-109.
- Zamagni, S. (2010c). Reciprocidad y fraternidad. El papel de los sentimientos en la economía. En J. Conill (Dir.), *XXI Seminario Étnor de Ética y Economía. ¿Lecciones Aprendidas? Nuevos Caminos para el Crecimiento y Nuevas Formas de Vida Ética en las Estrategias Empresariales del Siglo XXI* (pp. 55-66). Valencia: Fundación Étnor.
- Zamagni, S. (2011). Slegare il Terzo Settore. En S. Zamagni (Ed.), *Libro Bianco sul Terzo Settore* (pp. 13-60). Bologna: Il Mulino.
- Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común*. Madrid: Ciudad Nueva.
- Zamagni, S. (2013). *Impresa responsabile e mercato civile*. Bolonia: Il Mulino.
- Zamagni, S. (2014). El reto de la responsabilidad civil de la empresa. *Mediterráneo Económico*, 26, 209-225.

**Sumario:** 1. Racionalidad económica cordial; 2. Instituciones económicas cordiales; 3. Organizaciones y empresas cordiales; 4. Sociedad civil cordial; Referencias.