

Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo

International Association of Cooperative Law Journal

No. 65/2024

DOI: <https://doi.org/10.18543/baidc652024>

ARTICLES / ARTÍCULOS

La buena persona cooperativa educada y comprometida como estándar fiduciario de conducta aplicable a los sujetos particulares del derecho cooperativo: una propuesta doctrinaria para Latinoamérica

The *good cooperative person educated and committed* as a fiduciary standard of conduct applicable to the particular subjects of cooperative law: a doctrinal proposal for Latin America

Rubén Colón Morales

doi: <https://doi.org/10.18543/baidc.2962>

Recibido: 28.01.2024 • Aceptado: 11.10.2024 • Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2024

Derechos de autoría (©)

El *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* es una revista de acceso abierto lo que significa que es de libre acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de cada número. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales y según lo previsto por la ley; sin la previa autorización de la Editorial (Universidad de Deusto) o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada (número, año, páginas y DOI si procede) y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

Copyright (©)

The *International Association of Cooperative Law Journal* is an Open Access journal which means that it is free for full and immediate access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.

La buena persona cooperativa educada y comprometida como estándar fiduciario de conducta aplicable a los sujetos particulares del derecho cooperativo: una propuesta doctrinaria para Latinoamérica

(The good cooperative person educated and committed as a fiduciary standard of conduct applicable to the particular subjects of cooperative law: a doctrinal proposal for Latin America)

Rubén Colón Morales¹
Universidad de Puerto Rico (Puerto Rico)

doi: <https://doi.org/10.18543/baidc.2962>

Recibido: 28.01.2024

Aceptado: 11.10.2024

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2024

Sumario: I. Introducción. II. Arquetipos Legales de Conducta y Estándares Fiduciarios. III. El *Homo Oeconomicus* y la Fiducia Capitalista. IV. El *Homo Cooperativus*. V. Persona Cooperativa y Efectividad Empresarial. VI. Estándar de la Buena Persona Cooperativa Educada y Comprometida. VII. Conclusión. VIII. Bibliografía.

Summary: I. Introduction. II. Legal Archetypes of Conduct and Fiduciary Standards. III. *Homo Oeconomicus* and the Capitalist Trust. IV. *Homo Cooperativus*. V. Cooperative Person and Business Effectiveness. VI. Standard of the Good Educated and Committed Cooperative Person. VII. Conclusion. VIII. Bibliography.

Resumen: El Derecho cooperativo Latinoamericano carece de una normativa jurídica especializada sobre los deberes de fiducia de los sujetos especiales del Derecho cooperativo, diseñada específicamente en función de los preceptos filosóficos y valores del cooperativismo. En algunas jurisdicciones incluso subsiste la práctica de recurrir al uso de arquetipos conductuales desarrollados en otros contextos del Derecho Empresarial, cuya aplicación dentro del Derecho cooperativo resulta contraria a su esencia filosófica. Sostenemos que el desarrollo y consolidación del Derecho cooperativo precisaría de la elaboración de estándares conductuales jurídicos específicamente diseñados para regir a los sujetos particulares del Derecho cooperativo. A base de la amplia literatura filosófica examinada proponemos la incorporación dentro de los cuerpos nor-

¹ JD, LLM, Universidad de Puerto Rico. Email: rcolon@cmplawpr.com.

mativos del Derecho cooperativo Latinoamericano un estándar fiduciario especialmente construido para regir la conducta de tales, a saber: el arquetipo de *las buenas personas cooperativas educadas y comprometidas*.

Palabras Clave: derecho cooperativo; deber de fiducia; sujetos del derecho cooperativo; *Homo Oeconomicus*; *Homo Cooperativo*.

Abstract: Latin American Cooperative Law lacks a specialized legal regulation on the fiduciary duties of the special subjects of Cooperative Law, specifically designed according to the philosophical precepts and values of cooperativism. In some jurisdictions there is even the practice of resorting to the use of behavioral archetypes developed in other contexts of Business Law, whose application within Cooperative Law is contrary to its philosophical essence. We maintain that the development and consolidation of Cooperative Law would require the elaboration of legal behavioral standards specifically designed to govern the particular subjects of Cooperative Law. On the basis of the broad philosophical literature examined, we propose the incorporation within the normative bodies of Latin American Cooperative Law of a fiduciary standard specially constructed to govern the conduct of such subjects, namely: the archetype of *good, educated and committed cooperative persons*.

Keywords: cooperative law; fiduciary duties; persons of cooperative law; *Homo Oeconomicus*; *Homo Cooperativus*.

I. Introducción

El estudio de los sujetos particulares del Derecho cooperativo y las características legales que los definen y regulan, es uno que no ha sido objeto de suficiente investigación y análisis en el Derecho cooperativo. Nuestros estudios comparativos de las legislaciones Latinoamericanas demuestran que dichas normativas en general carecen de especificidad en cuanto al tema. En particular el Derecho cooperativo Latinoamericano carece de una normativa jurídica especializada sobre los deberes de fiducia de los sujetos especiales del Derecho cooperativo diseñada específicamente en función de los preceptos filosóficos y valores del cooperativismo como modelo empresarial alternativo al capitalista. En algunas jurisdicciones incluso subsiste la práctica de recurrir al uso de arquetipos conductuales desarrollados en otros contextos del Derecho Empresarial, como son la *Doctrina del Buen Hombre de Negocios*, o del *Buen Padre de Familia*, cuya aplicación dentro del Derecho cooperativo resulta contraria a su esencia filosófica.

Sostenemos que el desarrollo y consolidación del Derecho cooperativo precisaría de la elaboración de normas especializadas en los distintos ámbitos, incluyendo el desarrollo jurídico de estándares conductuales específicamente diseñados para regir a los sujetos particulares del Derecho cooperativo, que permitan exigir y adjudicar responsabilidades desde una perspectiva cooperativista. En la medida en que los estándares de fiducia aplicados en el contexto de las empresas lucrativas han sido moldeados sobre una concepción del ser humano como *Homo Oeconomicus*, planteamos la necesidad del Derecho cooperativo de desarrollar una normativa al respecto fundada en una concepción cooperativista y solidaria del ser humano. A base de la amplia literatura filosófica examinada proponemos la incorporación dentro de los cuerpos normativos del Derecho cooperativo Latinoamericano de un estándar fiduciario especialmente construido para regir la conducta de tales, a saber: el arquetipo de las *buenas personas cooperativas educadas y comprometidas*.

II. Arquetipos Legales de Conducta y Estándares Fiduciarios

El Derecho, como sistema que establece un orden normativo institucional para regular la conducta de las personas, requiere de la elaboración de paradigmas de comportamiento que sirvan de orientación a los sujetos regulados. La construcción de imaginarios simbólicos de comportamiento ejemplares como referentes contra los cuales se mide la

conducta de las personas reales, es un recurso ampliamente utilizado en el Derecho. Se trata de la elaboración arquetipos que epitomizan patrones universales y perdurables de modos idealizados de conducta que generalmente son compartidos por el inconsciente colectivo.² De tal modo, el arquetipo de determinada personalidad establece los estándares más puros de comportamiento esperado, según los contextos aplicables.³

A través de la utilización de los arquetipos, el sistema legal se posiciona como custodio de sistemas de valores y creencias generalmente compartidos por la comunidad, al convertirlos en estándares de conducta jurídicamente exigibles. De esa forma, el sistema legitima ciertos entendidos sociales como perdurables o trascendentes; a pesar de que se traten de elaboraciones ideológicas históricamente determinadas. En la medida en que la construcción jurídica de arquetipos se nutre del *espíritu de las épocas*, o más bien de las ideologías socialmente dominan-

² El tema de los arquetipos y su vinculación con el inconsciente colectivo es explorado por Carl Jung en su obra *Arquetipos e inconsciente colectivo*. Plantea Jung que los arquetipos son patrones universales producto de vivencias compartidas que se encuentran en la psique de todas las personas, y que influyen en la forma en que pensamos, sentimos y nos comportamos culturalmente. Los arquetipos son referentes de la experiencia humana que se encuentran en todas las culturas y que son transmitidos de generación en generación conformando un inconsciente colectivo. Los mismos pueden ser identificados en los mitos, los cuentos de hadas, las leyendas y las tradiciones culturales, así como en los sueños y en la imaginación individual. Aunque Jung no se centra específicamente en la utilización de los arquetipos en el campo del Derecho, sus conceptualizaciones sobre cómo esos patrones simbólicos universales de conducta impregnan la conciencia colectiva resultan relevantes para comprender su utilización por las ciencias jurídicas. Jung, C.G. (1970).

³ Un ejemplo demostrativo de esa función idealizante de los arquetipos legales de conducta la hallamos en las siguientes expresiones del Tribunal Supremo de Puerto Rico: *Del mismo modo que en el ámbito de la responsabilidad civil extracontractual se apela a la figura mítica de la persona prudente y razonable como arquetipo que nos permite evaluar una alegación de que un acto es negligente, en el mundo de la ética judicial, el juez arquetípico perfilado por los Cánones de Ética Judicial nos dicta la pauta, matizada por las precisas circunstancias sociales y culturales en la que se habrá de hacer la evaluación, que nos permite evaluar una alegación de conducta impropia por parte de un miembro de la Judicatura. La ética en el contexto de las profesiones, y especialmente en el contexto de los jueces, exige algo más que lo que socialmente se exige al ciudadano promedio. Como ejercicio filosófico de lo que debe ser, aspira a lo ideal, aspira a la perfección. Ello es consecuente con la aspiración de la ciudadanía a la cual los jueces servimos. Como jueces debemos ser responsivos a ese reclamo.* In re González Acevedo, 165 D.P.R. 81 (2005). De otra parte, en *BPPR v. Sucn. Talavera* 174 D.P.R. 686 (2008) señala: *La buena fe, ... impone un arquetipo de conducta social que implica la carga de una lealtad recíproca de conducta valorable y exigible. En virtud de esta exigencia de lealtad, el contenido de la buena fe necesariamente rebasa «el mero actuar correctamente», particularmente dentro del marco de la relación contractual.*

tes, podemos esperar que los arquetipos legales resulten *constructos* ideológicamente cargados en función de la reproducción de las dinámicas de poder prevaletes. Por ello, nos atrevemos a afirmar que en la construcción de arquetipos jurídicos va a primar el establecimiento de parámetros de comportamientos simbólicos compatibles con la visión de mundo del sistema socioeconómico predominante, y cuya estabilidad y permanencia el sistema legal procura salvaguardar. En ese sentido, pudiéramos convenir en que en muchas ocasiones los arquetipos conductuales comúnmente aceptados en el Derecho, lejos de constituir un ejercicio neutral de depuración de características para destilar un concepto perfecto de estándar de conducta, en realidad significan un ejercicio de idealizar y santificar a manera de sentido común, parámetros de conducta ideológicamente parcializados. Esos arquetipos, con toda la carga ideológica y falsos preceptos a base de los cuales pudieran estar conceptualizados, serán determinantes en la interpretación de las leyes y en la elaboración de la jurisprudencia normativa a base de la cual se aplica el Derecho en determinada sociedad.

Pero no por parcializados, míticos o ficticios, los arquetipos legales dejan efectivamente de cumplir una función práctica fundamental en la construcción y operación de los distintos sistemas de Derecho en las sociedades modernas, ayudando a elaborar o reafirmar parámetros conductuales esperados que se van impregnando en la cultura como parte del sentido común de la época. De ese modo, los arquetipos jurídicos influyen sobre la cultura en la medida en que las figuras arquetípicas legales transmiten ciertos valores con pretensión de universalidad. Sin embargo, ello no implica que tales modelos aparentemente trascendentes, estén exentos de posibles modificaciones o de caer en desuso, según las dinámicas sociales produzcan cambios en el balance de fuerzas entre los distintos sectores sociales.

De tal modo, el tema de la utilización de los arquetipos en el Derecho debe siempre de ser analizado de forma crítica, procurando identificar aquellos elementos ideológicos encubiertos dentro de los discursos jurídicos. Y es que, si bien el uso de arquetipos mitifica algunos tipos de sujetos como los epítomes de virtudes irrefragables en beneficio de cierto orden de las cosas existente, de otra parte, bien concebidos pueden también ayudar a suplantar esas falsas representaciones por conceptualizaciones más acertadas y elevadas, aunque siempre perfectivas y sujetas a eventuales nuevas reconceptualizaciones. En ese sentido, los arquetipos jurídicos, bien utilizados, depurados y adaptados a los cambios culturales que exige el progreso social, pueden constituir una herramienta útil para establecer los parámetros ideales de conducta socialmente esperada en los nuevos escenarios humanos regidos

por el Derecho. Una de las áreas en que el Derecho se sirve de determinados estándares arquetípicos es en lo relacionado al desarrollo de normas de responsabilidad de quienes ejercen funciones delegadas dentro de las empresas comerciales.

En este trabajo defendemos la idea de que el fortalecimiento doctrinario del Derecho cooperativo requiere del desarrollo de arquetipos jurídicos que sean coherentes con sus particulares naturaleza, prácticas y fines empresariales, específicamente en lo atinente a los deberes fiduciarios de los sujetos participantes del empresarismo cooperativista. Sostenemos que la aplicación al quehacer cooperativista de doctrinas conductuales y figuras jurídicas arquetípicas elaboradas en el contexto de otros modos empresariales donde participan personas con otros tipos de intencionalidad, es un asunto que tendería a producir resultados reñidos con su identidad cooperativista, debilitando el proceso de cimentación y autonomía del Derecho cooperativo. En ese sentido, abogamos por que el Derecho cooperativo desarrolle sus propias figuras arquetípicas de naturaleza colaborativa, para que no tenga que recurrir a parámetros extra cooperativos elaborados en el contexto de otros tipos de estructuras empresariales, permeados por una lógica mercantilista. Defendemos el desarrollo de arquetipos conductuales específicamente conceptualizados conforme la particular naturaleza empresarial de las cooperativas y la presunta intencionalidad solidaria de sus participantes. Específicamente proponemos que para juzgar la corrección de las actuaciones de las personas que se relacionan entre sí en contextos cooperativos, acudamos a un paradigma elaborado partiendo desde los referentes axiológicos propios del cooperativismo y que denominamos como el *arquetipo de la buena persona cooperativa educada y comprometida*.

A los fines de explicar nuestro argumento, consideramos necesario comparar nuestra propuesta con la del arquetipo humano que se encuentra al origen de la economía clásica, el *Homo Oeconomicus*, en atención del cual surge la doctrina predominante del *buen hombre de negocios*, la cual inadecuadamente, a nuestro entender, continúa como referente de estándar fiduciario en el ámbito jurídico empresarial cooperativo.

III. El *Homo Oeconomicus* y la Fiducia Capitalista

Penetrar cabalmente en el entendimiento de los comportamientos esperados de las personas cooperativas requiere que seamos capaces de diferenciarlos de los que conforman el arquetipo hegemónico de

conducta que nos ha impuesto el neoliberalismo: el *Homo Oeconomicus*. Se trata de una figura teórica que nace de la economía clásica capitalista la que define al ser humano como esencialmente egoísta y racional, cuyas decisiones se basan en la maximización de su beneficio personal.⁴ La teoría liberal presupone que, contando con la información completa sobre los recursos y opciones a su disposición, los individuos actuarán siempre de manera racional (utilitariamente) a los fines de maximizar resultados con el menor esfuerzo (eficientemente) para su propio beneficio o interés (egoístamente). Así, el hombre económico es una persona calculadora, que, con el mínimo esfuerzo personal posible, procura colocarse en situación de ventaja frente a los demás. Y como en el sistema capitalista esas situaciones de ventaja esencialmente dependen de la acumulación de poder económico, se trata de individuos centrados en incrementar sus activos monetarios.

Múltiples autores han señalado cómo con el surgimiento y consolidación global del neoliberalismo, el concepto de hombre económico se propagó como sujeto económico universal y omnipresente en todas las esferas sociales, a tono con la visión de mundo neoliberal. (Colombo, 2009)⁵ (Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019) (Brown, 2015)⁶. Lo anterior,

⁴ Urbina, D. A., & Ruiz-Villaverde, A. (2019). «A critical review of homo economicus from five approaches.» *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 63-93.

⁵ Como señala Colombo: «*Homo economicus*—economic man—populates the roles of consumer, entrepreneur, stockholder, employee, director, and officer in our modern economy. *Homo economicus* is cold and calculating, worries only about himself, and pursues whatever course brings him the greatest material advantage. *Homo economicus* is a single-minded, wealth-maximizing automaton, who does not take into account morality, ethics, or other people. Not surprisingly, subscribing to the *Homo economicus* model of humankind leads to characterizing problems and framing solutions in economic terms of benefits and costs, incentives and disincentives». Colombo, R. J. (2009). «Exposing the myth of homo economicus.» 32 *Harvard Journal of Law & Public Policy*, p. 739.

⁶ Wendy Brown en su importante obra sobre los efectos corrosivos de la ideología neoliberal respecto de la democracia política, señala lo siguiente sobre el concepto del hombre económico, lo cual consideramos pertinente al presente estudio:

«*What is homo oeconomicus? To say that it figures man as fundamentally driven and oriented by economic concerns begs two crucial questions. First, there is the question of homo oeconomicus's constitutive outside. Every image of man is defined against other possibilities— thus, the idea of man as fundamentally economic is drawn against the idea of him as fundamentally political, loving, religious, ethical, social, moral, tribal or something else. Even when one image becomes hegemonic, it carves it carves itself against a range of other possibilities— tacitly arguing with them, keeping them at bay, or subordinating them. So, it is not enough to know that humans are economic in their drives and motivations- we must know what this means we are not, and especially what has been sent packing, what we are adamantly not. The second question begged by the simple answer pertains to the form and contents imputed to the economic. That is,*

hasta en los ámbitos más íntimos de las relaciones humanas, como lo son las relaciones de pareja y de familia. (Bauman y Mosquera, 2005)⁷ Aún en esos escenarios de la vida privada ha venido a primar el utilitarismo y la maximización del beneficio individual como motivo predominante. (id).

Con la consolidación del neoliberalismo como ideología hegemónica, el concepto del *Homo Oeconomicus* se impuso como paradigma

what homo oeconomicus is depends upon how the economy is conceived and positioned vis a vis spheres of life, other logics, other systems of meaning, and other fields of activity.» (p. 81)

Al respecto, sostiene Brown que la reconceptualización de «lo económico» por el neoliberalismo requiere reconceptualizar sus dinámicas, características y actores, mientras que, a su vez, las formas particulares en que se reconstruye lo económico determinan cómo se proyectan los sujetos dentro de ese campo, pues lo que el hombre económico puede ser y su relación con los demás, depende de las características del momento histórico en que se desenvuelve. En ese sentido, bajo el neoliberalismo el concepto de hombre económico adquiere unas connotaciones particulares que prácticamente lo liberan de todo tipo de ataduras éticas. Al respecto, sostiene:

«[T]he idea and practice of reponsibilization —forcing the subject to become a responsible self-investor and self-provider— reconfigures the correct comportment of the subject from one naturally driven by satisfying interests to one forced to engage in a particular form of self-sustenance that meshes with the morality of the state and the health of the economy. Thus, neoliberalism differs from classical economic liberalism not only in that there ceases to be what Smith formulated as an «invisible hand» forging a common Good out of individual, self-interested actions, and not only because the naturalism is replaced by constructivism, although both of these are the case. Equally important, reconciling individual with national or other collective interest is no longer the contemporary problem understood to be solved by markets. Instead, the notion of individuals naturally pursuing their interests has been replaced with the production through governance of responsible citizens who appropriately self-invest in a context of macroeconomic vicissitudes and needs that make al of these investments into practices of speculation. Homo oeconomicus is made, not born, and operates in a context replete with risk, contingency, and potentially violent changes, from burst bubbles and capital or currency meltdowns to wholesale industry dissolution. Put differently, rather than each individual pursuing his or her own interest and unwittingly generating collective Benefit, today, it is the Project of macroeconomic growth and credit enhancement to which neoliberal individuals are tethered and with which their existence as human capital must align if they are to thrive. When individuals, firms, or industries constitute a drag on this Good, rather than a contribution to it, they may legitimately cast off or re-configured— through downsizing, furloughs, outsourcing, Benefit cuts, mandatory job shares, or offshore production relocation. At this point, the throne of interest has vanished and at the extreme is replaced with the throne of sacrifice. In short, homo oeconomicus today may no longer have interest at its heart, may no longer have a heart at all.» (82) Brown, W. (2015). *Undoing the demos: Neoliberalism's stealth revolution*. MIT Press. Cambridge, MA.

⁷ Bauman, Z., & Mosquera, A. S. (2005). *Amor líquido*. FCE-Fondo de Cultura Económica. México

universal de comportamiento humano. Ese hombre económico, desentendido de consideraciones éticas, en perenne competencia con sus semejantes, por lo que no colabora con, sino que se sirve de, los demás, es el modelo ideal de gestor económico del capitalismo globalizado, el cual la narrativa empresarial y jurídica capitalista incorpora bajo la figura del *buen hombre de negocio*. En la medida en que se entiende que el objetivo de las empresas capitalistas es maximizar el valor de las inversiones monetarias efectuadas por sus accionistas (quienes las manejan en función de las cantidades de capital aportado) a manera del pago de dividendos en el plano inmediato y de un aumento en el valor de sus acciones a mediano y largo plazo, se requiere de personas afines a esa mirada para gestionar las mismas.

Como bien apuntan Foucault (1978)⁸, Harvey (2007)⁹, Brown (2015), Slobodian (2018)¹⁰ y Byung-Chul (2022)¹¹, entre otros, esa ideología se ha generalizado y profundizado de tal forma en la conciencia humana, que básicamente nos hemos reprogramado a imagen y semejanza del capital. Para Foucault, si bien bajo el capitalismo el mercado se convierte en el eje de la sociedad, bajo el neoliberalismo ese eje se mueve del intercambio a la competencia, con lo que se consume el presupuesto de colocar la visión antropológica del hombre como un ente puramente económico al centro de los distintos sistemas sociales. Ese cambio de paradigma en torno de la concepción del ser humano de ser uno que intercambia con, a uno que compete contra, sus congéneres, ha producido una modificación en la forma en la que lo seres humanos nos vemos a nosotros mismos. (Read, 2009: 27)¹² Como señala Harvey, el neoliberalismo «*has pervasive effects on ways of thought to the point where it has become incorporated into the common-sense way many of us interpret, live in, and understand the world*». (Harvey, 2005) Así, los seres humanos nos hemos convertido en gestores empresariales de nosotros mismos, internalizando en esa gestión el elemento de la maximización de rendimientos económicos por encima de toda otra consideración, al extremo de llegar a la propia extrema auto explotación. (Byung-Chul, 2022)

⁸ Foucault, M. (2008). *The Birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978-1979*, translated by Graham Burchell Palgrave Macmillan, New York.

⁹ Harvey, D. (2007). *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, Oxford, p. 3.

¹⁰ Slobodian, Q. (2018). *Globalists. The end of Empire and the birth of Neoliberalism*. Harvard University Press.

¹¹ Byung-Chul, H. (2022). *La sociedad del cansancio*. Herder Editorial.

¹² Read, J. (2009). «A Genealogy of Homo-Economicus: Neoliberalism and the Production of Subjectivity». *Foucault Studies*, N.º 6, pp. 25-36, ISSN: 1832-5203.

Y es que, como un sujeto estrictamente economicista, el *Homo Oeconomicus* pasa por alto la importancia de los valores éticos en la toma de decisiones o los subordina utilitariamente al propósito de obtener el mayor beneficio económico. Al reducir la acción humana y las interacciones entre las personas a un simple cálculo de costo beneficio y, por tanto, a relaciones utilitaristas, se ignora el papel que han jugado las motivaciones empáticas y los valores éticos en nuestro devenir histórico.¹³

La Fiducia Capitalista

El Derecho no está inmune a esa transformación. Los modos de actuar del *Homo Oeconomicus* han sido incorporados como normativas jurídicas exigibles en el mundo empresarial. Existe una directa correlación entre el ascenso del neoliberalismo y el de la escuela del *Law and Economics*. (Colombo, 2009) (Blalock, 2022)¹⁴ Al respecto, el Derecho

¹³ Posiblemente fue el científico naturalista y filósofo anarquista, Peter Kropotkin (1842-1921), quien primero desarrolla la idea de una ciencia ética fundada en los pilares de la ayuda mutua, el autosacrificio por el bien común y la justicia equitativa. Este sostenía que el en el desarrollo de la vida, tanto para especies menos desarrolladas intelectualmente, como para el ser humano, su capacidad de cooperación social (sociabilidad) constituyó un elemento determinante de su capacidad evolutiva, y, por tanto, de su sobrevivencia y desarrollo como especies. Esa dependencia material de la especie en la sociabilidad como condición evolutiva de subsistencia y desarrollo, es la que determinaría los fundamentos del pensamiento ético. Kropotkin, P. (2019) *Ethics: Origin and Development*. Read Bookz Ltd. England. En tiempos recientes mucho se ha escrito sobre el tema y sobre la importancia de la colaboración para el desarrollo de la vida tal y como la conocemos hoy. Al respecto véase Bernal Crespo, J. S. (2012). «La cooperación, una estrategia eficiente en el origen evolutivo de nuestra especie.» *Revista de Derecho*, Universidad del Norte, Colombia. 100-128 y Nowak, M. A., & Highfield, R. (2011). *Supercooperators*. Edinburgh: Canongate.

¹⁴ Sostiene este autor lo siguiente:

*Law and Economics, which combined Chicago School neoclassical economics with the more juridically focused Austrian School of economics of Hayek and von Mises, is the scholastic instantiation of neoliberal hegemony in US law schools. Like neoliberalism more generally, Law and Economics has been embraced by conservatives and liberals alike. It proposed a neoclassical economic frame as the primary lens through which to understand law and thus subordinated legal principles to economic framings and calculations. It started as a subfield but became the common sense of US law schools. As a result, «despite decades of telling criticism, “the economy” has become a kind of unquestioned foundation or backdrop of law, policy, and politics in modern intellectual and mainstream political discourse». Much of what Law and Economics has done is present the economy as if it has a logic of its own—that the law responds to, interferes with, or emulates markets, but does not actively construct them. In centering questions of efficiency, Law and Economics «sidelined questions of distribution, power, and democracy» (1784). But challenging it requires more than assertions of distributive justice. (Citas omitidas). Blalock, C. (2022). «Introduction: Law and the Critique of Capitalism». *The South Atlantic Quarterly*, April 2022. p. 227-228.*

ha constituido un medio fundamental para la institucionalización y diseminación de los mecanismos a través de los cuales se normaliza la hegemonía de la competencia, la mercantilización de todo y la racionalidad económica neoliberal asumida por los distintos sujetos sociales. (Brown, 2015) De un lado, en el sentido macroeconómico, el Derecho se constituye como uno de los principales mecanismos de concentración de riqueza promovidos por el neoliberalismo.¹⁵ De otra parte, en términos microeconómicos, tenemos que esa concepción del ser humano se ha instituido como modelo de conducta esperable de quienes gestionan las empresas.¹⁶

En sintonía con esa conceptualización del *Homo Oeconomicus*, el Derecho Corporativo aplicable a las empresas de capital con fines lucrativos generalmente establece los parámetros conductuales y fiduciarios esperados del «buen hombre de negocios» a tenor con la doctrina del *business judgment rule*.¹⁷ Se trata de un estándar de conducta cuyo cumplimiento presupone un eximente de responsabilidad en aquellos casos en que las personas a cargo de la dirección de las empresas actúan de conformidad con la misma, a saber: i) habiéndose informado adecuadamente sobre los asuntos sobre los que le corresponde decidir, y ii) actuando bajo un racional utilitario en función exclusiva de la maximización del beneficio económico de la empresa, entendiéndose, procurando incrementar valor y rendimiento de las inversiones de sus accionistas por sobre cualesquiera otras consideraciones. Es decir, que la doctrina jurídica del *business judgment rule* fundamentalmente traslada el estándar de comportamiento del

¹⁵ Como señala Blalock (*Idem.*): *Harvey identifies four aspects of accumulation by dispossession, each of which requires legal scaffolding: (1) privatization and commodification—a property relation created and enforced through law; (2) financialization; (3) management of crises through the manipulation and regulation of currency by state and transnational bodies; and (4) state redistribution of wealth upward, partially though not entirely through tax policy.*

¹⁶ Un interesante retrato investigativo sobre la extremidad de las conductas economicistas extremas de muchas corporaciones se hace en la obra filmográfica documental canadiense con las obras *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (2003) basada en el libro escrito por el profesor de Derecho Joel Bakan y la cineasta Harold Crooks, y su secuela titulada *The New Corporation: The Unfortunately Necessary Sequel* (2020). Ese tipo de prácticas empresariales generalizadas donde no cabe la empatía por parte de las personas jurídicas corporativas, sostienen los autores que si se tratara de conductas de personas naturales nos encontraríamos ante personalidades que la psicología catalogaría como psicópatas.

¹⁷ Stout, L. A. (2001). «In praise of procedure: An economic and behavioral defense of Smith v. Van Gorkom and the business judgment rule.» *Nw. UL Rev.*, 96, 675. Stout, L. A. (2003). On the proper motives of corporate directors (or, why you don't want to invite homo economicus to join your board). *Del. J. Corp. L.*, 28, 1.

Homo Oeconomicus y lo instala dentro del contexto de las empresas como norma de conducta jurídicamente exigible de sus directivos, que bajo el modelo de empresa capitalista acaparan el poder empresarial. En ese sentido, una persona con responsabilidades directivas en una empresa de capital que se desvíe de esa lógica economicista y que pretenda incorporar elementos relacionados a la solidaridad, el compromiso con la comunidad, consideraciones con el medioambiente más allá de las exigencias legales, o con la transformación social; estaría faltando a sus responsabilidades legales, y quedaría sujeto a responder civilmente frente a los accionistas de la empresa.¹⁸ Ello, a pesar de que no se puede establecer empíricamente que esas conductas éticas necesariamente constituyen un impedimento a la eficiencia empresarial. (Saavedra Velazco, 2011).

En la medida en que el concepto del *Homo Oeconomicus* constituye un presupuesto conceptual que responde a una ideología favorecedora de un sistema de economía y empresas capitalistas, el cual, a su vez, se traduce en normas legales que normalizan y fomentan sus modos de funcionamiento; somos de la opinión de que, para fomentar el empresarismo y los sistemas económicos cooperativos, habría que desarrollar normas jurídicas fundamentadas sobre una concepción distinta del ser humano y de su potencial de entablar relaciones colaborativas con sus congéneres, las cuales requerirían ser normalizadas jurídicamente en el contexto del empresarismo cooperativista. Por ello la importancia de ser capaces de reconocer distintos tipos de motivaciones a los sujetos dentro del Derecho cooperativo, que permitan establecer

¹⁸ Cabe reconocer el crecimiento de un movimiento que pretende legitimar jurídicamente la toma de decisiones empresariales en el ámbito de las entidades lucrativas fundadas en consideraciones de responsabilidad social como lo son las corporaciones de beneficios social, *B Corporations*. En el contexto de tales se ha reconocido la necesidad de modificar las reglas fiduciarias aplicables a sus directivos con respecto de los aplicables en entidades lucrativas puras. Loewenstein, M. J. (2012). «Benefit corporations: A challenge in corporate governance.» *Bus. Law.*, 68, 1007. Cummings, B. (2012). «Benefit corporations: How to enforce a mandate to promote the public interest.» *Columbia. L. Rev.*, 112, 578. [The] challenge can in turn be broken down into two parts: deterring and punishing managers who do not honestly intend to abide by their commitments, and guiding managers who do intend to do so by articulating standards of behavior and best practices. McDonnell, B. H. (2014). «Committing to doing good and doing well: Fiduciary duty in benefit corporations», *Fordham J. Corp. & Fin. L.*, 20, 19 a la página 70. No obstante, según aquí proponemos, en el caso de las cooperativas, dicha necesidad de desvincularse de los paradigmas jurídicos de conducta fiduciaria empresarial predominantes, mas allá de su obligado cumplimiento con el séptimo principio cooperativo de preocupación por la comunidad, se impone en virtud de su propósito empresarial no lucrativo, su estructura de gobernanza democrática y su naturaleza axiológica como entidades fundadas en valores éticos.

nuevos paradigmas de conductas jurídicamente exigibles. Como bien señala Benkler:

«Design for cooperation begins with a different model of human beings than the selfish rational actor model. *It emphasizes the diversity of human motivational profiles, and the importance of interaction to determining actual behavior. To the extent that the literature probing cooperation better predicts human behavior under differently designed systems, it holds the promise of improvement in the design of systems for human action. Just as theorists and policy-makers applied the selfish rational actor model in very different contexts, so too can scholars and officials apply cooperation to very different systems. Technical systems, such as online collaboration forums; business processes and organizational strategies; legal and regulatory regimes; and constructed social contexts are all systems of affordance and constraint for human action. They can all utilize cooperation-based design approaches.*» (Benkler, 2010:332) (Énfasis nuestro.)

No se trata de fantasear o idealizar el cooperativismo como un quehacer humano libre de contradicciones y conflictos de intereses entre sus participantes, sino de que, siendo conscientes de la imperfección humana, y por tanto la imperfección sistémica del cooperativismo, la normativa jurídica pueda servir de herramienta para fomentar aquellas conductas que mejor se ajustan a los postulados ético-filosóficos del movimiento, promoviendo el tipo de resultado que ayuden a preservar su identidad.¹⁹ En línea con Brown y Halley (2002:5)²⁰, no debemos caer en la encerrona de negarnos a reconceptualizar desde el Derecho nuevas formas posibles de relacionarnos, labor en la que el Derecho cooperativo debiera ser uno de sus fundamentales soportes.

¹⁹ Byrne y Healy nos previenen sobre los riesgos de idealizar el cooperativismo y las motivaciones de las personas que participan del mismo, y sobre la pretensión de, en función de ello, intentar crear normas legales fundadas en conceptos utópicos de corte clasista. Divorciar el análisis del quehacer de los sujetos participantes en los distintos conceptos cooperativos (particularmente en las cooperativas de trabajo) de conceptualizaciones utópicas anticapitalistas, constituye un elemento fundamental para ser capaces de valorar esas experiencias en su justa perspectiva, ante la realidad de las circunstancias de mercado y competencia en las que tienen que operar las mismas. Byrne, K & Healy, S. (2006). «Cooperative Subjects: Toward a Post-Fantasmatic Enjoyment of the Economy.» *Rethinking Marxism*, 18:2, 241-258.

²⁰ [A]bsorption with legal strategies means that legal liberalism persistently threatens to defang the left, saturating it with antiintellectualism, limiting its normative aspirations. Brown, W. & Halley, J. (2002:4) «Introduction.» En Brown, W. & Halley, J. (cords.) *Left Legalism/ Left Critique*. Duke University. Durham.

IV. El *Homo Cooperativus*

Según mencionamos, la doctrina filosófica cooperativista ha trabajado el concepto del *hombre cooperativo*, al elaborar un conjunto de características que deben definir el comportamiento de aquellas y cuya observancia fortalecería el éxito empresarial de las cooperativas. A continuación, discutimos varias de las principales aportaciones sobre el tema.

IV.1. *El Hombre Cooperativo de Lasserre*

Uno de los textos más renombrados sobre el tema del comportamiento esperado de las personas cooperativas es el libro *El Hombre Cooperativo*, de Georges Lasserre (Lasserre, 2008). El mismo consiste en un abarcador estudio sobre los fundamentos sociohistóricos del cooperativismo moderno y la relación, mutuamente dependiente que existe entre las posibilidades de crecimiento del cooperativismo y la calidad humana de las personas que lo promueven.²¹ Partiendo de su análisis sobre los orígenes históricos del cooperativismo moderno como respuesta de las clases trabajadoras a las precarias condiciones de existencia generadas por el capitalismo industrial²², Lasserre discute cómo se va desarrollando el cooperativismo como propuesta de modelo empresarial, a partir de una ética colaborativa fundada en el respeto a la dignidad humana y la solidaridad. Para el autor, se precisa de personas moralmente comprometidas con esos principios para que el cooperativismo permanezca, crezca y se desarrolle. Esas personas imbuidas del «espíritu cooperativo» y que se interrelacionan con sus semejantes de forma cooperativa y solidaria constituyen lo que Lasserre describe como «hombres cooperativos». (Lasserre, 2008: 103-115). Plantea que mientras el capitalismo no requiere de personas con un entendimiento profundo sobre la sociedad que se rijan sus interrelaciones en función de estándares éticos elevados, el cooperativismo necesariamente requiere de tales. Mientras para el capitalismo resulta conveniente man-

²¹ Lasserre puntualiza las siguientes interrogantes que lo mueven a su reflexión: *¿Qué es un hombre cooperativo? ¿Qué debe llegar a ser? ¿Existe una moral cooperativa? ¿Qué importancia tienen estas preguntas para el movimiento co-operativo?* (2008:1).

²² El autor incluye una breve antología sobre el concepto de los hombres cooperativos en la cual cita a autores como Charles Kingsey, Giuseppe Mazzini, León Tolstoi, Georges Jacob Holyoake y Pierre Autry. (Lasserre, 2008: 79-83).

tener una masa acrítica de trabajadores y consumidores²³, el cooperativismo requiere de personas con conciencia crítica comprometida con la promoción del bienestar colectivo y la solidaridad.²⁴ Pero, si el cooperativismo aspira a ser más humano que el capitalismo, entonces su superioridad ética le puede representar una fuente de debilidad empresarial, en la medida en que su desarrollo y buen desempeño van depender de la calidad humana de las personas que nuclea. (2008:1) Por ello, sostiene Lasserre que el sector cooperativo viene obligado a procurar mejorar esa calidad humana, pues, contrario al capitalismo donde «todo parte del dinero y todo vuelve al dinero», en el cooperativismo «todo parte del ser humano» y todo regresa a él (2008: 1). Por ello, resulta necesario ir formando en el camino personas con cada vez mayores capacidades para la cooperación, a base del establecimiento de experiencias concretas colaborativas. Se trata de un asunto dialéctico, pues la promoción del empresarismo cooperativo requiere que haya personas cooperativistas, y la promoción de las personas cooperativistas requiere del cooperativismo como escenario de experiencias prácticas.

En la medida en que la finalidad de las empresas cooperativas es brindar un servicio al colectivo de personas asociadas, su bienestar integral se constituye como medida de su éxito. (14) Lasserre sostiene que por esas razones el éxito de los emprendimientos cooperativos depende más de la calidad del factor humano que las empresas capitalistas, por cuanto reconoce que la superioridad teórica de la empresa cooperativa solo lo es en potencia, en la medida en que es altamente

²³ Lasserre reconoce que para el capitalismo lo ideal es contar con una masa de personas dóciles, sobrias, disciplinadas y laboriosas, que tengan las capacidades necesarias para ser eficientes pero respetando la autoridad de la clase empresarial. En ese sentido, el capitalismo con su tajante división del trabajo físico e intelectual reserva la necesidad de cultivar capacidades intelectuales superiores a un reservado grupo de personas con funciones gerenciales, y a los cuales se les incentiva a desarrollar activamente tales actitudes y capacidades de gestión, divorciadas de un verdadero componente ético. En todo caso se trata de aplicar una moral utilitarista que fomenta la dedicación, la honestidad y la lealtad, pero limitados a una *moral de la empresa o de la buena administración: una moral de la responsabilidad financiera y de la eficiencia*. (2008:13) Plantea Lasserre que no podemos esperar de las empresas capitalistas, donde la persona humana es solo un medio para generar riquezas a los propietarios, que propendan a un pleno desarrollo del factor humano.

²⁴ Señala al respecto: *El poder de decisión que la cooperación le atribuye a la persona y no al dinero, le permite expresar su satisfacción (que es demasiado compleja para que se la pueda cuantificar directamente) o sus críticas orientar consecuentemente la acción de su empresa. Una parte importante del ser humano y no solamente su cuenta bancaria es la que está involucrada y la que dispone del poder económico*. (2008:13).

dependiente de la superioridad en la calidad humana de los participantes. Es decir, que para poder funcionar eficientemente, las empresas cooperativas necesitan contar con personas éticamente superiores a las personas promedio. (15)

En la medida en que el empresarismo cooperativista adopta estándares más elevados en términos de los beneficios integrales que genera para las personas humanas, cumplir con esos objetivos superiores conlleva invertir mayores esfuerzos en la adecuada formación de las personas en los principios y valores cooperativistas.²⁵ El autor plantea que si bien esa dependencia de personas éticamente superiores, livianamente pudiera calificarse como una debilidad, vista desde otro ángulo constituye una de las fortalezas del cooperativismo. Al respecto señala Lasserre:

Las estructuras de poder egoísta y brutal viven muy bien sin necesidad de cualidades morales. En cambio, cualquier estructura que anhela ser humana, justa, fraterna, tiene, necesariamente, engranajes delicados y frágiles. Se presta a los abusos y a los fraudes. La democracia política, el impuesto a las ganancias, la seguridad social también sufre por la insuficiencia de calidad humana que, por el contrario, no tendría importancia alguna para la eficiencia de una dictadura o de un impuesto a las puertas y ventanas.

Sí se quiere construir un iglú basta con tener nieve apilada, pero para edificar una catedral o un puente colgante los materiales tienen que ser totalmente distintos.

Esta necesidad de formar a los hombres, si no se la quiere reconocer, constituye un punto débil de la idea cooperativa. En cambio, si se encuentran y se aplican los medios para hacer frente a ella se transformará en la honra de las estructuras cooperativas que llevan al hombre hacia arriba mientras el capitalismo los lleva hacia abajo. (15)

Como parte de esa formación, discute la importancia para el movimiento cooperativo de constituirse en brújula para la eventual construcción de un nuevo tipo de sociedad, donde las personas consigan convivir de mejor manera con mayor grado de sociabilidad. (17) Esa promesa transformativa que debe poder *crear una esperanza que se transforma en un poderoso factor de motivación que lleva a los miembros a aceptar los esfuerzos que deben hacerse, al igual que la abnegación y los sacrificios que aceptan de buen grado. (18)*. No se trata de

²⁵ Al respecto, Lasserre cita a W. A. Watkins quien destacó que *la cooperación es a la vez un conjunto de empresas que recurre a la educación y un movimiento educativo que utiliza a las empresas. (16)*

una fe ciega en la promesa de un mundo mejor, sino de ir paulatinamente trazando el camino mediante prácticas colaborativas concretas, que ayuden a las personas a solucionar sus problemas colectivos mediante procesos democráticos de ayuda mutua en el aquí y ahora. Por ello la superioridad humana del cooperativismo no puede centrarse exclusivamente en sus potencialidades a largo plazo, sino que requiere que ese elevado sentido ético se refleje en sus prácticas cotidianas presentes.²⁶

Luego de repasar los orígenes ideológicos del cooperativismo en las tradiciones judeocristianas y el pensamiento socialista pre mar-

²⁶ Plantea Lasserre que en momentos de dificultades económicas es cuando mayor riesgo se corre de que *la ideología se transforme en algo puramente decorativo para los intereses de algunos, más exactamente los de los jefes y los de la máquina.* (23) Mas adelante el autor comenta cómo tales situaciones pueden detonar lo que el cataloga como el vicio del «mediofinalismo». Al respecto indica:

Un tercer proceso, muy conocido y que se observa muchas veces, es el que me gustaría llamar «mediofinalismo».

La finalidad que se le fija en sus comienzos a una organización o a una institución, sobre todo si es audaz o de naturaleza superior, exige la implementación de un conjunto de medios y muchas veces de etapas intermedias.

En la acción y a menudo en la lucha que se produce, los problemas y las dificultades que se deben superar tienden a captar tanto la atención que se pierde de vista el objetivo final en el quehacer diario, dedicando todos los esfuerzos al logro del próximo objetivo intermedio, o del medio, es decir del organismo en sí. Mantener, defender y consolidar ese organismo se transforma en un objetivo individual. Y se llega en este aspecto a utilizar métodos y procedimientos que son directamente contrarios a la finalidad inicial y oficial y que obstaculizan su realización. Las iglesias y los partidos, políticos son notables ejemplos de ello.

El movimiento cooperativo no siempre escapó a esta tendencia. La cooperativa o el sector cooperativo, instrumento de progreso social, se transforma para muchos en un objetivo de por sí. Es normal que su supervivencia, su prosperidad, su crecimiento, su buena instalación, su imagen de marca acaparen la atención y eclipsen más o menos los verdaderos objetivos que son brindar servicios a los asociados y transformar la economía. Por útil en la práctica y por admirablemente humana que sea la abnegación de miles de militantes, que se han superado sin límites, por la vida y el éxito de sus cooperativas, esta limitación en los objetivos entraña un peligro. Y si además, para alcanzar el éxito se utilizan medios que se adecuan poco a las verdaderas finalidades, ello sólo contribuirá a crear escepticismo hacia la idea cooperativa y a un menor apego a la empresa cooperativa por parte de sus miembros, su personal y su público. Resulta difícil interesar a gente, en especial a los jóvenes en esas empresas que manifiestan ser «distintas a las demás» y que no lo son mucho en cuanto a su comportamiento. Para reaccionar contra esta tendencia medifinalista es indispensable tener siempre presente las verdaderas finalidades, o sea, una mejor economía para el futuro y, lo que, es más, desde ahora una ejemplaridad cualitativa. (52)

Al respecto Lasserre vuelve sobre el tema y añade que cuando los cooperativistas se dan por satisfechos alimentan una «autosatisfacción barata» que tiende al conservadurismo y resulta contraria a la idea de progreso del cooperativismo. (98)

xista, Lasserre identifica varios valores que considera centrales al ideal cooperativista, a saber: **el sentido de la dignidad humana**²⁷ (personas sociables, sinceras y respetuosas de las demás), la **autoayuda** (que practican el esfuerzo propio a través del trabajo, y están dispuestas a participar y asumir responsabilidades), la **solidaridad** (fraternidad, universalismo, espíritu de servicio al prójimo) bifurcada en torno de los conceptos de acción colectiva (colaboración) y de ayuda mutua (reciprocidad y mutualismo), la **justicia**²⁸ tanto distributiva como conmutativa (trato igual y equidad) (28-32, 61-63) y el **compromiso con el progreso humano**²⁹ (idealistas, que cultivan sus capacidades en busca del perfeccionamiento humano, conscientes de su responsabilidad para con las generaciones futuras) (79-81, 86-87).

Pero, en tanto y en cuanto la efectiva satisfacción de las necesidades de las personas libremente asociadas sobre principios colaborativos y solidarios depende de la buena marcha de la empresa cooperativa de propiedad conjunta que han establecido, además de esos «valores morales socio-personales», existen otros que tienen que ver con la gestión honrada, inclusiva y eficiente de la empresa. Esos otros valores relacionados a la «moral de la empresa», Lasserre los identifica como el de *la*

²⁷ En palabras de Lasserre: *El respeto de la persona humana, es evidente en toda cooperativa que funciona correctamente en lo que se refiere a las relaciones con sus asociados. Ellos no son reducidos al rol de instrumentos utilizados para aumentar las ganancias y a quienes se trata con desparpajo cuando conviene, como hacen las empresas lucrativas. El esfuerzo por satisfacer sus necesidades frecuentemente complejas, y las consideraciones por la persona son visibles, y nacen del poder supremo que les otorga la democracia cooperativa.* (57)

²⁸ Nos recuerda Lasserre que en el hecho de que las cooperativas sean entidades que funcionan sin ánimo lucrativo es un asunto directamente relacionado a un principio de justicia conmutativa que procura evitar que nadie se beneficie a expensas de los otros. Por eso las cooperativas operan en función del principio de ganancia cero en el cual los sobrantes de la operación en general se devuelven a los socios en función de su patrocinio, esto es de su volumen de aportaciones a la cooperativa en relación con la actividad cooperativizada. (61-63) En ese sentido la devolución de patrocinio es esencialmente una operación inversa a la manera en que se generan esos sobrantes. De otra parte, su gobernanza democrática está basada en principios de justicia distributiva que establece un trato igual para todas las personas socias (también relacionado al concepto de la igual dignidad humana). (63-65)

²⁹ Lasserre efectúa una profunda discusión sobre como el *Hombre Cooperativo* no se trata simplemente del tipo de persona que necesitan las empresas cooperativas para operar eficientemente en función de sus particulares objetivos y que constituye el elemento que mayor pertinencia reviste a los efectos del presente trabajo. El autor plantea que, en cuanto a movimiento social, el cooperativismo precisa de un prototipo de *hombre total* con una perspectiva que trascienda su cooperativa inmediata y que se vaya perfeccionando en su quehacer colectivo en cooperación con los otros. (87)

responsabilidad (ser personas disciplinadas, capacitadas, cumplidoras, fieles, confiables, y firme, sin miedo de tornarse impopulares por hacer lo correcto), *la honestidad* (honestidad, integridad, transparencia, veracidad, desprendimiento y rechazo de los privilegios), *la eficiencia* (actuar con prudencia siendo realistas, reflexivos y cautelosos y actuar con profesionalismos siempre pensando en la finalidades particulares de las empresas cooperativas³⁰), *la innovación* (tener iniciativa, ser dinámicos y críticos buscando mejorar la capacidad de la empresa de servir a sus miembros manteniéndonos al tanto de los últimos adelantos científicos.) (33-38, 59, 87) y *la coherencia* (solo valernos de medios afines a los elevados fines del cooperativismo, avanzar en la ruta del humanismo sin sacrificar la eficiencia cooperativa). (70-75)

Al discutir los referidos valores relacionados al cooperativismo y los cuales conjugan elementos relacionados a una *moral social* y a una *moral de empresa*, el autor insiste en subrayar las complicaciones que plantea la adecuada operación de unas empresas que, por un lado, mantienen una dimensión asociativa (política) como junta democrático

³⁰ El autor llama a que las cooperativas sepan apartarse de una falsa noción de eficiencia. En la medida en que la eficiencia consiste en realizar o aproximarse a los objetivos perseguidos, no se puede hablar de eficiencia sin tener claros los objetivos procurados. En la finalidad de las empresas capitalistas es claramente la de maximizar beneficio para el capital, objetivos que muchas veces se adelantan sirviéndonos de medios u más o menos inmorales o contrarios al interés general. No obstante, por cuanto los fines cooperativos difieren radicalmente de los capitalistas resulta absurdo pretender medir la eficiencia económica de las cooperativas con los mismos estándares que las empresas capitalistas, pues lo único que puede compararse directamente es la eficiencia de las técnicas materiales. (70) Al respecto añade:

Quando una empresa con fines de lucro está en situación beneficiaria sigue con la misma política que tiende a maximizar las ganancias o la relación ganancia/capital.

La cooperativa, por el contrario, una vez superado el umbral de rentabilidad tiene la posibilidad de actuar de otra manera. Como su objetivo económico es brindar a sus miembros un cierto tipo de servicios, su eficiencia y, por lo tanto, su criterio de éxito consiste en maximizar la relación servicio brindado/costo. La ganancia máxima es para ella una falsa eficiencia que trae como consecuencia, en muchos aspectos, tendencias y comportamientos que difieren de los que se imponen en el sector capitalista.

La diferencia se acentúa todavía más en la medida en que una cooperativa también tiene, o debe tener, finalidades de orden superior, cosa que ocurre cuando sus miembros buscan en ella no solamente una ventaja económica sino también la satisfacción de anhelos psicológicos como son la dignidad, el respeto por el trabajo, la ayuda mutua, la equidad y para algunos, contribuir a una gran transformación social. Esas satisfacciones se deben considerar parte del servicio que se les debe brindar, criterio que no es exclusivo, por supuesto, para medir la eficiencia de una cooperativa.

Por lo tanto, el fundamento de la especificidad cooperativa está formado por otro tipo de finalidad económica (cuantificable) a la que se suma una finalidad de moral social (no directamente cuantificable). (70)

de personas, y una dimensión empresarial como operación de negocios. Al respecto señala:

Como las cooperativas son a la vez asociaciones y empresas los elementos de origen obrero de esta moral predominan en el aspecto asociacionista y los de origen burgués en el aspecto empresarial. Y en el seno de los organismos federativos del sector cooperativo, los primeros predominan en las federaciones y los segundos en las uniones. Pero, esta separación no es en nada categórica ya que muchos de los elementos de la moral cooperativa favorecen tanto las buenas relaciones humanas como la eficiencia de la empresa, como es el caso, por ejemplo, del amor al trabajo, del «uno para todos», de la solidaridad y de la responsabilidad que constituye una promoción del hombre basada en la calidad. (39)

Todos esos valores resultan entonces para Lasserre esenciales a la promoción del cooperativismo, en tanto y en cuanto al garantizar la buena marcha de las empresas cooperativas ayudan a generar «*relaciones de colaboración confiada entre los hombres*». ³¹ (45) Por eso, plantea que el acatamiento de la ética cooperativa debe siempre de ocupar un primer plano pues, «más allá de su utilidad económica, la razón de ser última del movimiento cooperativo es instaurar entre los hombres un cierto tipo de relaciones». ³² (46) De tal modo, la gestión

³¹ A Holger Bonus se le reconoce ser de las primeras personas en puntualizar que los socios cooperativos forman un grupo en el sentido psicológico social, esto es, conforma una unión interpersonal para obtener beneficios económicos fundada sobre lazos de confianza recíproca, en su libro *La Cooperativa como forma empresarial*. (Según citado en Mateo-Blanco, 1964:55)

³² El autor sostiene lo siguiente:

La cooperativa está mucho más expuesta a las fallas en la calidad humana y a sus efectos. En materia de deshonestidad, por ejemplo, puede ocurrir que una riqueza colectiva sea menos celosamente custodiada que una riqueza individual. Los conflictos entre las personas que en una empresa capitalista se resuelven con rapidez y en forma discreta, mediante el arbitraje o el poder del dinero, pueden ampliarse y perdurar en nuestras pequeñas democracias donde pueden existir rivalidades por el poder o la promoción. Estas deshonestidades, esos conflictos se sienten mucho más y son estigmas que afectan la confianza. ... Cuando se analizan las dificultades, y los fracasos de las cooperativas a efectos de extraer enseñanzas de ellos, se observa que casi nunca fueron fruto de la naturaleza cooperativa: propia a esas empresas. Su causa, en la mayoría de los casos fue psicológica o moral; fue la calidad humana la que no estuvo a la altura de la situación o del pensar cooperativo. Un responsable, «se vino abajo» o intervino la amistad y se eligió mal a un superior o se lo mantuvo en su cargo a pesar de su avanzada edad o se durmieron sobre la satisfacción propia y la rutina, etc. Dicho de otra manera, faltó espíritu cooperativo. La sucesión de causas y efectos que lleva al cese de actividades a las viejas sociedades... es básicamente psicológica. (2008:14)

cooperativista no debe de limitarse a perseguir la abundancia y el bienestar inmediato de las personas, sino que debe siempre propender a promover una mayor armonía social, a base de cultivar esas relaciones de *colaboración confiada* que menciona el autor, las cuales en última instancia evocan conceptos de amor al prójimo y de fraternidad humana. (45-46). La *colaboración confiada* se presenta entonces por Lasserre como una contraparte del concepto de la desconfianza individualista, que genera sentimientos de miedo, engaño, conflictividad e injusticia.³³ (46). Sin confianza no se pueden construir relaciones de verdadera y perdurable colaboración pues la confianza no se puede generar si no existe consistencia entre los valores y las prácticas. Se trata de construir espacios para ejercer una fe razonada, cimentada sobre la base de la compatibilidad entre los actos y las palabras. Como bien señala Lasserre «[e]s a través de lo vivido —los casos, los ejemplos, los actos, situaciones— que se expresa verdaderamente el estilo de relaciones humanas que queremos instaurar. (49) Esa capacidad de generar comportamientos coherentes con los valores cooperativistas resultaría entonces esencial a la capacidad de generar relaciones de *colaboración confiada*.³⁴ Se trata, en última instancia, de ser capaces de predicar con el ejemplo y sobre los éxitos cosechados ir multiplicando ese tipo de relaciones³⁵ como concepto fundamental que pavimente el camino ha-

³³ Se expresa Lasserre de la siguiente manera: *Cuando reina la desconfianza, podemos decir con Sartre: «El infierno son los demás». Ella obliga a tomar múltiples precauciones, peligrosas y penosas, que absorben mucho tiempo y energía psicológica, dificultan la acción y la toman indecisa. La confianza mutua es necesaria para la calidad de la vida y para crear un ambiente en el cual se pueda trabajar, así como para la eficacia de la empresa.* (46)

³⁴ A tales fines, Lasserre sostiene que los cooperativistas tienen que ser realistas, sin dejar de ser idealistas. Si bien el accionar cooperativista debe de estar orientado hacia a la transformación de un mundo donde reina el egoísmo y la competencia conflictiva hacia uno donde reine la colaboración solidaria y armoniosa; hay que ser conscientes de que ese nuevo mundo debe de irse construyendo con acciones concretas en el momento presente. Por eso los cooperativistas deben poseer capacidades críticas, pero también prácticas, sobre todo en un mundo donde la ideología predominante resulta proclive a las satisfacciones inmediatas.

³⁵ Lezeta y otros, *Op. cit.*, reconocen:

La literatura corrobora cada vez más que la difusión de la confianza social genera y favorece buenos resultados en economía y en democracia, y así lo han indicado diversos autores. La confianza social se ha investigado y medido desde diversas perspectivas. En este caso, la concepción de la confianza social ... desde un punto de vista positivo, acepta los siguientes puntos: a) las personas no son perezosas por naturaleza; b) las personas son capaces de guiarse y de controlarse por sí mismas; c) las personas son capaces de proponer ideas y sugerencias interesantes para mejorar la eficacia de las organizaciones. (25) (Citas omitidas)

cia una eventual transformación social, teniendo siempre presente que el fin último es mejorar concretamente las condiciones de vida de los seres humanos de carne y hueso. (49) En la medida en que se avanza en la dirección comunitaria, más necesario resulta que las personas se comporten conforme a estándares de conducta elevados en función de motivaciones superiores, lo cual reitera la necesidad de invertir tiempo y recursos en la formación de esa moral superior.

Entendemos que el anterior señalamiento constituye una de las principales aportaciones de Lasserre, pues ciertamente el espíritu egoísta no requiere de una ética elevada, ya que para promover intereses personales desde una óptica individualista no es preciso incorporar el bienestar ajeno en la ecuación. Quien trabaja en beneficio exclusivo de su persona no necesita ser consistentemente coherente, solidario, ni honrado. Cuando se actúa en función de intereses individualistas el hecho de que nuestra conducta genere confianza hacia el exterior, cuando mucho, se trata de un asunto puramente pragmático. No obstante, cuando la promoción de nuestros intereses individuales se encuentra mediatizada por el entendimiento de que a la larga se obtienen mayores beneficios si somos capaces uniros a otros para trabajar en pos de un bien común, entonces el éxito de ese empeño necesariamente requiere de personas con estándares de conducta más exigentes para con sí mismos, pues constituye un requisito *sine qua non* de nuestra capacidad para formar lazos de confianza con esas otras personas, que nos permitan crear una verdadera comunidad de intereses. Esa capacidad de regir nuestro comportamiento conforme a los principios éticos que resultan necesarios para poder establecer, mantener y reproducir relaciones de colaboración confiada, es lo que Lasserre denomina *espíritu comunitario*, que para el autor no es más que un superlativo del *espíritu cooperativo*, en tanto y en cuanto el último se da en un contexto más específico. (52)

A la luz de lo anterior, Lasserre nos presenta su concepto del *Hombr Cooperativo* como aquel que, por estar imbuido plenamente del «espíritu cooperativo» representa el tipo de persona que se necesita para optimizar el éxito económico y humano de las empresas cooperativas. (77-78) *Tener espíritu cooperativo es adherir y aprobar en profundidad y en forma motivada a la moral cooperativa y a los objetivos propuestos por las cooperativas*, señala el autor. (77) Al respecto añade:

Pero, ¿dicho espíritu consiste en querer a la cooperativa a la que se pertenece y en sacrificarse por ella? Esta es por cierto una manera importante pero elemental ya que cuando alcanza su plenitud el es-

El espíritu cooperativo es una actitud interior fundada en la comprensión, la aprobación y la adhesión a la moral cooperativa y a las finalidades y objetivos para los cuales las cooperativas son un medio. Significa también compartir la razón de ser cualitativa y profunda de dichas finalidades. No se trata solamente de una creencia intelectual sino también de un sentimiento y de una voluntad que se sitúan en el nivel de la conciencia moral. Este espíritu es el que lleva al hombre a algo mejor que el ceñirse a la aplicación de normas morales y, aún en caso de no existir dichas normas, a buscar, a inventar espontáneamente, instintivamente, después de reflexionar, el comportamiento adecuado para las situaciones en las que se halla.

El hombre cooperativo es sencillamente un hombre al que anima el espíritu cooperativo. Es el tipo de hombre que más se necesita y que más se adecua al éxito económico y humano de las empresas cooperativas y a una eventual economía cooperativizada.

A las empresas de tipo nuevo qué afirman no «ser como las demás» les hace falta hombres de tipo nuevo que «no sean como los demás», diferentes en los aspectos esenciales de los que forma el capitalismo y su medio ambiente. (78)

Ese perfeccionamiento ético del *Hombre Cooperativo* lo convierte en un «hombre honesto, que respeta la personalidad del prójimo y la igualdad en la dignidad de todos. Obra en conformidad con la justicia y la solidaridad y tiene sentido de la responsabilidad en general y de las responsabilidades particulares que asume. (83) Cabe señalar que, el concepto del espíritu cooperativo no se trata de un asunto etéreo, sino de que el mismo se demuestra en la práctica colaborativas de personas consientes de las responsabilidades (generales y particulares) que asumen en el contexto de las experiencias cooperativistas de las que participan. En ese sentido, no basta ser conocedores de los fundamentos teóricos del cooperativismo, sino que el espíritu cooperativo se demuestra mediante un ejercicio práctico coherente con esa ética cooperativista, lo cual, en el contexto de las empresas cooperativas, implica un conocimiento cabal de los principios operacionales y de los procesos democráticos de gobernanza cooperativa, convencidos de que el establecimiento de relaciones simbióticas de cooperación es una forma superior de resolver las necesidades que nos plantea la convivencia humana, frente a otras formas que fomentan relaciones parasitarias de aprovechamiento de unas sobre otras.

En síntesis, Laserre dibuja la figura de las personas cooperativas cabales como aquellas que, en la medida en que personalmente adoptan estándares de conducta fundados en valores sociales y de índole solidaria, así como los valores inherentes a la ética empresarial (lo cual sinte-

tizamos bajo el concepto de *ética cooperativa*), son capaces de generar relaciones de cooperación confiada por parte de los sujetos participantes de los emprendimientos cooperativos.

IV.2. *El Hombre Cooperativo de Arizmendiarieta*

Otro texto de gran relevancia al tema que nos ocupa es el libro de Joxe Azurmendi titulado *El Hombre Cooperativo: Pensamiento de Arizmendiarieta*, en el que hace referencia directa a los escritos del padre José María Arizmendiarieta sobre el cooperativismo y las características de las personas que lo practican. (Azurmendi, 2016)³⁶ La relevancia particular del pensamiento de Arizmendiarieta, según nuestro modo de ver, es que sus teorizaciones responden a la búsqueda de soluciones prácticas a los problemas concretos que fue encontrando en la construcción de ese exitoso modelo de desarrollo cooperativo comunitario que hoy conocemos con la Corporación Mondragón.³⁷ Ello así, pues: *El ideal es hacer el bien que se puede y no el que se sueña.* (2016:736) Ese elemento de la practicidad de los cooperativistas nos parece esencial al pensamiento de Arizmendiarieta.³⁸ Ser prácticos requiere ser críticos y capaces de continuar atendiendo con innovación los problemas y nuevas necesidades que surgen.³⁹

Arizmendiarieta coincide con Lasserre en reconocer que la aportación social más positiva del cooperativismo es el tipo de personas que forma, pero que su mayor reto es igualmente, poder contar con personas cooperativas debidamente formadas.⁴⁰ Por ello, Arizmen-

³⁶ Las referencias que hacemos son a base del libro de Arzunmedi, pero en función de citas textuales de Arizmendiarieta que el autor recoge, organiza y discute en su libro.

³⁷ La literatura sobre Mondragón es basta. Para una referencia actualizada sobre su impacto económico y sobre referencias relacionadas recomendamos acceder a su página electrónica <https://www.mondragon-corporation.com/>

³⁸ Dice el autor: *Los hombres a medias, es decir, de los que pudieran hacer bellas formulaciones, pero que no fueran capaces de rubricarlas con hechos, como las verdades a medias, no nos sirven. Hay que saber dar tiempo al tiempo para conocer quién es incendiario y quién bombero. (741) Para ser hombres prácticos y consecuentes tenemos que poner la mano en la reforma que se puede hacer cada día. (746)*

³⁹ Sobre las cualidades innovativas de ese tipo de personas que necesita el cooperativismo señala: *Las estructuras cooperativas tienen que tender a disponer de resortes internos, que las impulsen constantemente a un proceso de mancomunación a tono con las evoluciones de la vida económica. (461)*

⁴⁰ *Si nos viéramos precisados a expresar en una sola palabra la aportación más positiva de las empresas cooperativas al desarrollo en la presente coyuntura, diríamos sin vacilación que son los Hombres. (488) La cooperación es el hombre y la dimensión y*

diarrieta entendía que una precondition al desarrollo del cooperativismo era contar con una ciudadanía con un grado elevado de convivencia social.⁴¹ En consecuencia su énfasis en la educación en su gestión como promotor cooperativista en la región de Mondragón en *Euskadi*.⁴² Esa relación dialéctica entre la operación de cooperativas y la formación de personas cooperativistas la resume de la siguiente forma:

En definitiva, no se nos ocurra hacer cooperativismo sin cooperativistas: es más, los cooperativistas con los que queramos hacer cooperativismo necesitan ser hombres capaces y competentes en los diversos dominios de la técnica o de la profesión, acatando sus exigencias. A todo ello han de añadir una fina sensibilidad social y una capacidad de convivencia y relación bajo los imperativos de la solidaridad. Resumiendo, diremos que deben estar resueltos a la promoción individual, pero acompasándola a la comunitaria y, por consiguiente, han de ser unos inconformistas con nobles afanes de superación. (469)

Su apuesta por un proceso educativo permanente destinado a permitir que las personas desarrollen una ética comunitaria coincide con los planteamientos de Lasserre en su concepción de la ética cooperativa como un peldaño en el ascenso humano hacia una ética comunitaria. Esa ética que promueve el cooperativismo procura-

calidad del mismo es el que define las posibilidades de una Cooperativa. (459). *Que el cooperativismo hay que empezar a hacerlo desde esta lejanía de un profundo cambio de mentalidad, acelerada a poder ser por la movilización de todos los resortes educativos; el cooperativismo presupone pues una ética comunitaria.* (463).

⁴¹ Abunda al respecto lo siguiente: *El cooperativismo que nos interesa puede tropezar con un obstáculo inicial insuperable. No es fórmula apta para pueblos o colectividades con índices bajos de cultura media y de convivencia social. Está llamado a prosperar más bien en zonas social y culturalmente evolucionadas.* (466) *Naturalmente necesitamos que antes que cooperativas haya cooperativistas. Y no pueden ser cooperativistas, no deben clasificarse entre tales, los que hacen de la propia capacidad un recurso para exclusivo servicio propio, que sean incapaces de una elevación de miras.* (507)

⁴² Arizmendiarieta estaba convencido de que la información es poder y de que, por ello, para democratizar el poder primero había que socializar el saber. Por eso favorecía la transformación social desde la autogestión comunitaria, nunca por imposición estatal. Creía que emanciparse *socialmente sin capacidad para administrarse y desarrollarse es más bien episódico paternalismo utilitario más que verdadera promoción social y humana, con la familiarización de que a su vez la formación para ser eficiente necesita ser permanente.*» (464) En ese sentido se decanta a favor de la formación continua de los cooperativistas y sostiene que *el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utilizó la acción económica.* (464)

ría crear personas de «conciencia cooperativa», concepto que también puede relacionarse con el de «espíritu cooperativo» de Lasserre (2008) y el de Ciurana Fernández (1963)⁴³, y que se manifestaría a base de un compromiso con la libertad, la transformación social⁴⁴, el progreso humano⁴⁵ y la participación democrática⁴⁶. (465) Pare él, *[l]as cooperativas son escuelas y centros de adiestramiento y madurez de los muchos hombres que ha de requerir el nuevo orden, que precisa nuestra convivencia sobre las bases de justicia, libertad y solidaridad.* (819)

De tal modo, Arizmendiarieta se refiere continuamente a cualidades como *la responsabilidad*⁴⁷, *espíritu de equipo*, *lealtad*, *la ge-*

⁴³ En su sucinto escrito titulado *El espíritu cooperativo*, Ciurana Fernández hace énfasis el elemento trascendente y transformador del cooperativismo. Para este, *el espíritu cooperativo se halla tan solo en los hombres... que sueñan con un mundo mejor mirando hacia muy lejos; pero que al propio tiempo saben poner en práctica las medidas necesarias para obtener algunos resultados positivos y así ir preparando las nuevas estructuras económicas y sociales que sustituirán a las antiguas, que hoy se consideran ya como inoperantes y caducas.* (57)

⁴⁴ Expresa al respecto que: *El movimiento cooperativo necesita tener hondas raíces de solidaridad, de justicia y libertad, en el ánimo de cuantos se comprometan en cada una de las unidades de base, como son las comunidades de trabajo, pero a su vez precisa proceder a la transformación de otras entidades del plano económico, financiero, social y político en consonancia con los sentimientos originarios del movimiento.* (797)

⁴⁵ Según Arizmendiarieta: *La promoción cooperativa es sinónimo de desarrollo comunitario; comunidad potente respaldando a sus miembros en la aplicación de las opciones que precisa el hombre para ser humano: educación, trabajo, salud y paz.* (477).

⁴⁶ Señala el autor que: *En efecto, la promoción supone el protagonismo de los promocionados. Ellos deben ser los artifices de su propio destino, los constructores y edificadores de sí mismos. El proceso de promoción supone en ellos una tensión solidaria, una tensión hacia el bien deseado por todos y para todos. Supone una vertebración de los esfuerzos; habrá unos líderes y unos cuadros y una base que formarán un cuadro armónico, regado por una doble corriente vital. Desde la base hacia los líderes, ascenderá una corriente de apetencias, deseos, necesidades, desde los líderes responsables hacia la base bajará una corriente de clarificación, de programación de consignas que han de obedecerse. Es la clásica, la auténtica estructura biológica de la acción obrera.* (811)

⁴⁷ *La conciencia de empresario significa también sentido de responsabilidad y disciplina, dice Arizmendiarieta.* (517) Y añade: *[S]er cooperativista es ser empresario por su propia naturaleza y, si es consciente, juega al integrarse en este campo a lo que en vulgar expresión se dice «a las duras y a las maduras. Si la masa trabajadora aspira a liberarse de unas estructuras, que las conoce, pero intenta romper las amarras sin norte económico y se lanza por la pendiente de la comodidad, se encontrará de bruces con una realidad insospechadamente hostil, porque, en cualquier caso, las leyes del crecimiento entrarían restricciones que no es posible desconocer para cualquiera que intente cimentar las bases de un desarrollo sin sobresalto.* (519) *El hombre indispensable debe desaparecer.* (528) Para Arizmendiarieta la colaboración es algo que fluye cuando los dirigentes tienen autoridad moral. (532)

nerosidad (desprendimiento sacrificado⁴⁸), la comprensión⁴⁹, la sensibilidad, y la honradez. Se trata, en fin, de capacidades que permiten socializar armoniosamente entre «los hombres de buena voluntad», gestando relaciones como las que describe Lasserre de colaboración confiada. (476) De tal modo, ambos autores coinciden en el objetivo de masificar las relaciones de colaboración entre los seres humanos en todas las esferas y a todos los niveles, *motto* al que Arizmendiarieta se refiere como el objetivo de promover: *Colaboración en todo para que todo sea fruto del esfuerzo y sacrificio de todos y la gloria sea también común. Una sociedad en la que no existe esa efusión mutua de servicios y de sentimientos, no será nunca una comunidad.*» (474). Igualmente reconoce la importancia del elemento de la autoayuda y conceptos de *responsabilidad personal*⁵⁰ y de *la solidaridad*.⁵¹ Se trata de una solidaridad que está entrelazada directamente

⁴⁸ Al respecto dice: *El cooperativista necesita conjugar el sentido de dignidad y miras propias con las exigencias de la comunidad, y a este respecto es necesario que acepte una jerarquía, un orden, una previsión y hasta unas deficiencias ajenas. Los satisfechos de sí mismos, los conformistas, los arribistas, en una palabra, los que no sufran por la justicia, los que creen que las inquietudes de superación social no merecen la pena de provocarlas, necesitan una transformación seria de sus espíritus para hacerse cooperativistas. Necesitamos cooperativas que sean baluartes de justicia social y no simplemente unos negocios más o menos interesantes para sus promotores.* 480

⁴⁹ Según su experiencia, para Arizmendiarieta: *En toda comunidad bien organizada, en toda comunidad resultante de la convivencia de individuos responsables, es necesario el diálogo. Nadie posee el don de no equivocarse, el privilegio de encontrar siempre la mejor solución del problema.* (590)

⁵⁰ Añade al respecto: *La prueba de un auténtico sentimiento de solidaridad es precisamente eso que cada uno aporta al acervo común, no lo que se requiere y se busca a través de la entidad. La aceptación de todas las cargas que uno sea capaz de soportar personalmente es lo que a todos puede inducir a estrechar amigablemente la mano que se extiende, y a reconocer que la misma se abre o se extiende para dar y recibir. Creemos que para promover cooperativas vigorosas y sanas es preciso que su nacimiento presuponga la alineación de hombres comprometidos hasta la hipoteca y no propiamente de quienes esperan a alinearse para aceptar hipotecas.* (467)

⁵¹ Indica: *La solidaridad que proclama el cooperativista debe tener un carácter singular sobre la que pudiera propugnar un individualista, para quien pudiera ser un recurso valioso, pero no un imperativo o precepto que le liga más allá de su voluntad soberana. La solidaridad autentica debe ser un valor con permanencia y expresión más allá de la versatilidad de la voluntad propia: es un valor que requiere verdaderos sacrificios de la persona humana.*

Una solidaridad que permitiera liquidar en un momento dado lo que se ha creado en común, sin que de lo mismo quedara huella y testimonio posterior, no es suficiente categoría para poder calificarla de Solidaridad Cooperativa. Por eso la empresa cooperativa nace y se consagra como tal cuando conduce a un compromiso de sus componentes, que da origen a un nuevo ente, cuyo registro sea indeleble como es desde el punto de vista material el patrimonio comunitario y, desde otro aspecto social, la idea y el pro-

con un a compromiso de transformación social.⁵² En ese sentido, las personas cooperativas son concebidas como forjadores de sí mismos, y de su propio destino colectivo.⁵³

pósito común: este nuevo ente bajo ambos aspectos es algo que puede y debe tener pervivencia más allá de la voluntad soberana y versátil de cada individuo.

La cooperativa se afirma y se desarrolla en la medida y proporción en que se afianza el patrimonio comunitario, si bien ello implica también el desarrollo de patrimonios personales, pero siempre condicionados a aquel. Donde no hay este desarrollo y esta proyección paralela de patrimonio comunitario y personal, más bien con supeditación de aquel al segundo, no hay verdadero cooperativismo. Y no vale decir que el primer valor es la persona; sí que lo es, pero condicionando su desenvolvimiento al de la comunidad a la que pertenece. Es decir, satisfaciendo en primera instancia las necesidades comunes para que con este presupuesto cada uno pueda llegar luego a la cobertura de necesidades o caprichos individuales. (481-483)

⁵² Al respecto señala: *Partimos de la realidad de que la organización social en que vivimos no nos gusta, pues en ella impera el principio individualista y la Ley del más vivo o más fuerte, sin una apreciación correcta de la dignidad de la persona, del trabajo humano y de las obligaciones para con los demás hombres. Aspiramos a una sociedad en la que la persona y su esfuerzo sea considerado primordialmente en consonancia con la dignidad que corresponde a aquella, en un marco de solidaridad humana y cristiana. Al hablar de solidaridad queremos decir que todos los hombres, los de dentro y fuera de la empresa, estamos unidos, y los riesgos y peligros debemos afrontarlos de algún modo en común. Si somos solidarios, los problemas de los demás también nos afectan y, en la medida de nuestras posibilidades, estamos obligados a intentar solucionarlos. Pretendemos crear una sociedad en la que los hombres no sean clasificados con arreglo al capital que posean, sino en función de su capacidad profesional y de las responsabilidades que al servicio de los demás estén dispuestos a tomar. Para esto será preciso hacer realidad el principio de igualdad de oportunidades, que es tanto como decir que todos los hombres puedan, si lo desean, alcanzar grados de formación y condiciones sanitarias suficientes para una vida decente, así como un lugar de trabajo adecuado a sus posibilidades. (492)*

⁵³ Indica: *Aquí nadie puede permitirse contar sino con el hombre actual para proveerle al hombre de mañana de estructuras nuevas, capaces de mantener sin abdicaciones, si no dispone de una fórmula para transformarle al hombre actual al conjuero de su palabra o de su «hágase» en el hombre nuevo, que tampoco podemos decir que puede ostentar nadie tales facultades. Por el hecho de otorgarle al hombre una confianza a pesar de sus imperfecciones, ya estamos no solamente haciéndole hombre nuevo, sino también obrando como hombres nuevos... (744)*

Nuestro cooperativismo no es un movimiento vago y ambiguo, sino que ha definido clara y distintamente sus fines educativos como primarios, y la acción educativa social y humana contempla la movilización de quienes aspiran a ser constructores de un mundo mejor, que en tanto será realidad en cuanto seamos más desarrollados moral y humanamente los hombres. ... Por lento y largo que pudiera parecer este camino a los impacientes, nosotros estamos persuadidos de que las metas que presumamos de alcanzar sin hombres íntegros y capaces no serán conquistas de las que podamos seguir mucho tiempo satisfechos; las liberaciones que se desea consagrar en verdaderas emancipaciones, respaldadas y aseguradas en nuevas estructuras, requieren algo más que simples relevos de banderas o himnos, necesitan nuevas mentalidades y nuevos hombres; sigamos haciendo hoy lo que no tendríamos más remedio que hacerlo también mañana, para no detener el progreso, que es un presupuesto ineludible. (810)

Sobre el pensamiento de Arizmendiarieta señalan Lezeta y otros (2020:17) que: *Desde un punto de vista teórico, no está de acuerdo con el darwinismo radical, ya que en su opinión los hombres y las mujeres son animales domésticos débiles y sociables. Dicha conciencia de la propia debilidad es, precisamente, lo que genera la tendencia y la necesidad de ayudar y de ser sociable. Sin embargo, coincide con Darwin en que la moral del ser humano procede de su parte animal (Azurmendi, 2016:37); en concreto, «de la forma de vida comunitaria del animal doméstico que es; precisamente, de la evolución biológica y social que ha experimentado ese débil ser de dos patas.»* Por su parte Azkarate-Iturbe y otros señalan que el desarrollo de la teoría del ser humano y la comunidad de Arizmendiarieta *distingue muy bien al individuo (ser físico) y la persona (ser moral) y subraya el auto empoderamiento basado en la (auto)conciencia como clave para la autorrealización de las personas y las comunidades. El ser humano se desarrolla en, y con la comunidad; calificando como indivisibles las transformaciones de las personas y las transformaciones sociales. Caracteriza la persona como digna, libre, madura, creativa, idealista-práctica y comunitaria. Que ésta sea responsable: participativa y con principios morales. Constructora de sí misma: transformadora, trabajadora y auto-realizada. Utópica, vital para los desarrollos individuales y comunitarios: emprendedora, activa e idealista práctica.* Azkarate-Iturbe y otros (2020:14) Esa interrelación simbiótica entre persona-empresa-comunidad resulta muy pertinente a los fines del presente estudio, y coinciden con las conceptualizaciones de Georges Lasserre previamente discutidas.

IV.3. La Persona Cooperativa en el Pensamiento de Parrilla

Como puertorriqueños no podemos dejar de lado las aportaciones del Monseñor Antulio Parrilla Bonilla⁵⁴ en su conceptualización de la

⁵⁴ Antulio Parrilla Bonilla (1919-1994) fue un párroco, profesor universitario, ensayista y activista social pacifista, anticolonialista y cooperativista puertorriqueño. Fue uno de los principales promotores de la gestación de cooperativas en Puerto Rico y un gran crítico de las desviaciones del movimiento con respecto de sus valores ético-filosóficos que comenzaban ser evidentes para comienzos de la década de los 70. Aunque su obra es fecunda, mencionaremos brevemente su visión sobre las personas cooperativistas. Entre sus obras principales sobre el cooperativismo se encuentran: Parrilla-Bonilla, A. (1971). *Cooperativismo: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria, Universidad de Puerto Rico, y Parrilla-Bonilla, A. (1975). *Cooperativismo en Puerto Rico: una crítica*. Editorial Juan XXIII.

persona cooperativa. Para Parrilla un elemento fundamental del pensamiento cooperativista es que todas las personas poseen igual dignidad. (Parrilla Bonilla, 1971: 43) Se trata de una igualdad radical que no admite excepciones. (1971: 45) De tal modo, la persona humana debe ser considerada como el centro de todos los valores circundantes y todos los demás bienes tienen valor en cuanto resultan de utilidad para las personas, por lo que cooperativismo objeta cualquier sustitución de la centralidad de las personas humanas y su desarrollo integral, por cualesquiera otras consideraciones; circunstancias que para el autor siempre son fuentes de desigualdades sociales. Una adecuada organización de la sociedad requeriría del más alto grado de sociabilidad (*madurez social*) entre las personas, predicado en el reconocimiento de una misma dignidad esencial.

Por ello la importancia de la educación cooperativa como herramienta de información, reflexión y formación de conciencia ética entre personas con una capacidad inherente de inclinación hacia la verdad y el bien. (47-58) La educación cooperativa resulta fundamental, en tanto no solo implica formación sobre los procesos empresariales, sino también sobre el proceso democrático y la práctica de la solidaridad. (68) Semejante ejercicio depende de la capacidad humana de generar una *conciencia ética* fundada en el reconocimiento de obligaciones recíprocas de ayudarnos mutuamente de forma colaborativa. Según Parrilla, el cooperativismo *supone un concepto del hombre espiritual, libre, soberano, y amante, orientado al servicio de los demás. Sobre todo, respetuoso del bien común y promotor activo del mismo. El cooperador no puede hacerse una dicotomía, ni desvestir lo económico de lo ético*; palabras que evocan el pensamiento de Arizmendiarieta. (67) Bien común, que para Parrilla implica un compromiso mancomunado permanente con trabajar por el bienestar colectivo a través de acciones concretas, entre las cuales se encuentran la suficiente producción y adecuada distribución de bienes y servicios necesarios para el desarrollo integral de los seres humanos, para lo cual las cooperativas son instrumentos básicos (78). Parrilla puntualiza que para el cooperativismo la persona humana no es unidimensional, empieza por lo económico, pero no se queda en ello. (39) *Por eso, del cooperador se espera una comprometida adhesión a los principios morales en todos los momentos y para todas las cosas, tanto para los negocios como para las diversiones y el trato ordinario. La firme convicción en este hombre integralmente desarrollado en sus vocaciones fundamentales es lo que da vigencia filosófica al cooperativismo.* (39) En ese sentido, el cooperativismo es *optimista* pues concibe a sus socios como capaces de educarse ilimi-

tadamente, así como de *progresar infinitamente* en todos los fines de su vida, tanto como individuos como en cuanto miembros de su comunidad. (40)

En fin, que, para Parrilla, la persona cooperativa es eminentemente *social y socializadora con capacidad autocrítica*, que *trabaja por el bien común con un espíritu de servicio* y solidaridad hacia los demás, con *profundo respeto hacia la libertad y la dignidad propia y de sus congéneres*, lo cual le lleva a relacionarse con los demás mediante procesos democráticos dialógicos y con empatía. Así, como teórico y también como participante y gestor cooperativista, Parrilla coincide con los planteamientos de Lasserre y de Arizmendiarreta sobre la centralidad del concepto ético en la definición de lo que son las personas cooperativistas, y sobre la necesidad de la coherencia entre pensamiento y acción.

V. Persona Cooperativa y Efectividad Empresarial

Como vemos, existe consenso entre los referidos autores sobre que el empresarismo cooperativista precisa de personas que compartan una ética particular. Personas que se comporten de forma coherente con una ética cooperativa en observancia de los valores filosóficos del movimiento, capaces de generar y propagar lazos de colaboración confiada entre sus participantes. Algunas cualidades que parecen ser de consenso como características de las personas cooperativas son las siguientes: *colaboradoras, solidarias, justas, responsables, participativas, autónomas* (no dependientes) y *honestas y críticas*, procurando contribuir a la transformación social y al bienestar colectivo, sobre todos *de quienes habitan en los sectores socialmente más debilitados*. (De Miranda, 2014:17) (Ciurana Fernández, 1963) Al respecto, coincidimos con los autores en el sentido de puntualizar que el cooperativismo busca transformar la sociedad desde abajo, mediante la transformación de los individuos que la componen, promoviendo formas colaborativas de interrelación entre estos, y promoviendo un sentimiento social de comunidad. (Mateo-Blanco, 1994:59).

Al respecto resulta pertinente el tema del *capital social*, concepto relacionado a la diversidad de recursos derivados del establecimiento de redes estables de reconocimiento de las organizaciones y/o empresas por las comunidades en que operan, los cuales potenciarían su capacidad de alcanzar sus objetivos operacionales. (Known & Heflin,

2013)⁵⁵ (Bretos y otros, 2018). Se trata de una medida de la fortaleza relacional entre empresa y comunidad la cual se desarrolla tanto por sus dinámicas organizacionales internas, como externas. (Leana & Van Buren, 1999)⁵⁶

En el caso de las cooperativas, la literatura tiende a reconocer la importancia del elemento del capital social para su buena marcha. Ello así, pues como señala Bretos (2018:80), se trata de empresas de carácter social en las que la confianza y la cooperación son pilares básicos. Por eso afirma Valentinov (2004)⁵⁷ que se puede decir que las cooperativas son empresas fundamentadas en el capital social en la medida en que el mismo constituye una fuente de ventajas empresariales. Factores como la responsabilidad social, la centralidad de la persona humana, las prácticas democráticas y la solidaridad, son elementos asociados en las cooperativas como generadoras de capital social.⁵⁸ Por su parte, Naughton and Cornwall (2009)⁵⁹ sostienen que, en sentido contrario, la focalización del empresarismo capitalista en incrementar sus ganancias cada vez a más corto plazo, genera desconexiones entre los dueños de las empresas y las comunidades. Con la globalización el mundo se hace más pequeño, pero las empresas se tornan cada vez más impersonales, teniendo solo las ganancias

⁵⁵ Kwon, S. W., Heflin, C., & Ruef, M. (2013). «Community social capital and entrepreneurship.» *American Sociological Review*, 78(6), 980-1008.

⁵⁶ Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). «Organizational social capital and employment practices.» *Academy of management review*, 24(3), 538-555

⁵⁷ Valentinov, V. L. (2004), *Op. cit.*

⁵⁸ Al respecto, citando a Los autores citan a Borzaga y Sforzi, (2014), señalan Bretos y otros (2018:81): *Estos principios y valores comunes en la cooperativa (que refuerzan la cohesión e identidad entre los miembros de la misma, su naturaleza orientada hacia las personas, así como sus estructuras organizativas abiertas, plurales y democráticas, favorecen que los miembros construyan lazos y puentes con otras redes sociales, tanto en el interior de la comunidad como fuera de ella. Esto es, las cooperativas tienen capacidad para generar capital social en sus tres dimensiones. Por un lado, generan capital social de unión (entendido como las redes de relaciones que se dan en el interior de un grupo o comunidad), en tanto que son organizaciones de propiedad conjunta y gestión democrática que se crean para dar servicio a sus socios. Por otro lado, generan capital social de aproximación (entendido como las redes de relaciones entre grupos o comunidades similares), en tanto que se basan en el principio de inter-cooperación con otras cooperativas. Por último, generan capital social de vinculación (entendido como las redes de relaciones con otros grupos o redes externas), ya que son organizaciones basadas en la solidaridad y compromiso con el entorno y en la alineación con las necesidades de la sociedad. (Citas omitidas).* «Social Capital Cooperatives and Social Enterprises» en A. Christoforou y J. B. Davis (eds.) *Social Capital and Economics*. pp 193-214), London: Routledge. Refiérase también a Mugarra, A. (2005) «Capital social y cooperativas: la experiencia del País Vazco». *Economía*, N.º 59, pp. 306-329.

⁵⁹ Naughton, M., & Cornwall, J. R. (2009:1), *Op. cit.*

como referente y fuente de satisfacción. Para estos, será primordialmente función de la cultura crear las condiciones para generar emprendedores formados con las destrezas y valores necesarios para formar conexiones perdurables entre las empresas, sus empleados, las comunidades, los clientes y los inversionistas, a través de la promoción de valores éticos humanistas y comunitarios entre el empresario. (2009: 8, 9-11)

Relacionado a lo anterior, múltiples estudios apuntan a que la formación cooperativista se traduce en eficiencias operacionales de las cooperativas en la medida en que fomenta su capital social interno, así como el externo en la dimensión señalada. Azkarate-Iturbe, y otros, 2020; Bretos y Marcuello: 2018⁶⁰; Díaz Fonseca y Marcuello, 2013; Lezeta, Aritzeta, Azkarate-Iturbe & Vitoria, 2020, Munch, Schmit, & Severson, 2021⁶¹. Para Vargas Sánchez y otros, la ausencia de apego a los principios y valores cooperativos constituye un factor de pobre desempeño empresarial de estas entidades. (Vargas -Sánchez, 2001:7)⁶² Flacao-Silva & Morello (2021)⁶³ sostienen por su parte que, a pesar de la prolífica literatura sobre cooperativas, la validez empírica de la hipótesis de compensación entre eficiencia y cooperativismo sigue sin estar clara, aunque reconocen una tendencia hacia una mayor efectividad en contextos de grupos homogéneos inclinados a confiar entre sí. En síntesis, pudiéramos indicar que contar con adecuada información sobre el modelo, junto con el compartir valores éticos de solidaridad y responsabilidad social, afloran como elementos significativos que mueven a las personas a tomar la decisión de optar por

⁶⁰ Bretos, I. & Marcuello, C. (2017). «Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives». *Annals of Public and Cooperative Economics* 88 (1): 47-73.

⁶¹ Munch, D. M., Schmit, T. M., & Severson, R. M. (2021). «Assessing the value of cooperative membership: A case of dairy marketing in the United States.» *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(1), 100129.

⁶² Al respecto señala el autor que: *Según trabajos anteriores (Vargas Sánchez, 1995a y 1999b) han sido estudiadas las características fundamentales que parecen conducir, en los tiempos que corren, a la excelencia empresarial, poniéndolas en relación con las singularidades de la fórmula cooperativa. Sobre esta base, existen evidencias suficientes para señalar como principales causas de los fracasos de este tipo de empresas los siguientes: el escaso compromiso de los socios, una dirección no profesional y una inadecuada interpretación de los principios de la cooperación, o incluso la no aplicación de algunos de ellos. Por consiguiente, si se corrigen esas tres debilidades principales, nada impide de antemano que las sociedades cooperativas sean empresas excelentes.* Vargas-Sánchez, A. (2001). «El cooperativismo como fórmula empresarial de futuro para canalizar el espíritu emprendedor colectivo.» *Revista Galega de Economía*, 10(1), 0.

⁶³ Flacao-Silva, L., & Morello, T. (2021), *Op. cit.*

el modelo, así como ha permanecer vinculados y comprometidos con sus cooperativas.⁶⁴

La mayoría de los estudios revisados sobre el tema de las personas cooperativas y su significancia en las operaciones de estas empresas, tiende a reconocer que el estado de crisis del modelo económico mundial imperante, requiere de nuevas propuestas que ayuden a transformarlo hacia formulaciones basadas en el bienestar humano, mediante el desarrollo de actividades que ayuden a fomentar una mejor distribución de las riquezas desde su origen, así como hacia la protección del medio ambiente. Para ello, la literatura apunta a la necesidad de construir una narrativa global alternativa «basada en otros modelos de personas, con otros valores y actitudes personales y sociales». (Azkarate-Iturbe y otros, 2020: 2). Ello así, pues más allá del elemento económico de la crisis, existen otros elementos multidimensionales relacionados a los valores éticos, que subyacen a los comportamientos sociales predominantes y que exigen una educación para la ciudadanía global. (Blasco Serrano, Diete y Coma, 2019).⁶⁵ Para Azkarate-Iturbe y otros (2020:2) los seres humanos

⁶⁴ Para identificar las motivaciones que inciden en la gestación de cooperativas entre trabajadores en Uruguay, Veas (2012) realizó un estudio estableciendo una gradación entre miembros que actúan motivados por principios y valores, y quienes lo hacen por entender que la cooperativa es un instrumento útil para solucionar sus necesidades. Al respecto concluye que la promoción de los objetivos económicos incide sobre los objetivos ideológicos, y viceversa. Las cooperativas necesitan lograr su sostenibilidad económica para abordar otras consideraciones personales o ideológicas, pero las últimas ayudan a fortalecer los lazos participativos y un mayor consenso en cuanto a los objetivos empresariales. Por su parte Díaz Fonseca y Marcuello (2013) investigaron las motivaciones principales del *emprendedor cooperativo* en Aragón, en cuanto identificar figuras protagonistas del surgimiento de empresas cooperativas. Su hallazgo más significativo fue que la inclinación de los emprendedores a formar cooperativas tiene especialmente que ver con la disponibilidad de asesoría jurídica sobre el modelo cooperativo, y en segundo lugar, con la existencia de relaciones con un equipo de trabajo y la motivación de aporte a la comunidad. Bretos y Marcuello (2018:64) realizan un extenso análisis de la literatura relacionada a la aparente capacidad inherente del cooperativismo de ayudar a crear una economía más sustentable con mayor grado de cohesión social y concluyen que, aunque queda mucho por investigar, existe una aparente relación entre la integración de los principios y valores en las estrategias, políticas y prácticas de las cooperativas y los resultados generados por estas organizaciones en los escenarios globalizados en los que están insertas. Entre otras, reconocen estudios que apuntan a que la formación en los valores y principios cooperativos es un factor que ayuda a la retención de gerenciales en las cooperativas (2018:53).

⁶⁵ Cabe señalar que el movimiento cooperativo internacional ha hecho suyos los 18 Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 (ODS, 2030), por lo que ese componente de compromiso con el medioambiente debe de tenerse presente como parte de la configuración de una buena persona cooperativista. Alianza Cooperativa Internacional (2018). *Cooperativas hacia 2030: Iniciativas cooperativas para contribuir a un futuro mas sosten-*

que viene gestando este siglo son personas generalmente solitarias que no saben gestionar el compromiso social y que han perdido el deseo de cooperar, lo cual se alinea con nuestra discusión previa respecto de la figura del *Homo Oeconomicus* y de cómo el neoliberalismo ha reconfigurado la subjetividad humana a imagen y semejanza del capital. Se trata de un tipo de personas, al decir Sennett, «con un yo no cooperativo». (Azkarate-Iturbe y otros, 2020: 3).

A pesar de ello, señala Vargas-Sánchez (2001:3) que el factor humano se está situando como eje fundamental de la economía moderna, en la medida en que las personas humanas son la fuente y portadoras de la capacidad creativa que hace posible la mejora continua y la innovación de los productos, en un mundo en el que la competencia es global y las empresas necesitan de la creatividad para generar una capacidad de innovación que les permita no solo satisfacer, sino además *sorprender, entusiasmar e ilusionar al cliente*. En ese sentido, sostiene que si consideramos que los conocimientos están reemplazando al capital como recurso básico de la nueva economía, entonces el modelo de empresa capitalista que le niega un sentido de propiedad a quienes producen las ideas, no luce como una fórmula adecuada a los tiempos. De tal modo, se requiere una transición hacia la humanización de las empresas, por lo que resultaría fundamental contar con personas formadas en valores, capaces de promover un empresarismo socialmente responsable y centrado en la persona humana, como el cooperativista. (Vargas-Sánchez, 2001: 5-7) Ello así, pues según afirma el autor, *la sociedad cooperativa es la empresa humana, la empresa personalista por excelencia, un modelo empresarial configurado en torno a un valor básico: la soberanía de la persona sobre el resto de los factores productivos*. (2001:6) Así, Vargas, puntualiza el potencial idóneo del cooperativismo para generar capital social.

Tales planteos coinciden con los señalamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) sobre la necesidad de formar sujetos globales integrales, con habilidades cognitivas, sociales y emocionales que provean para la generación de bienestar social.⁶⁶ (OCDE, 2019) Similarmente el Foro Económico Mundial sostiene

nible para todos. Moxom, J., y otros. (2022) *Cooperatives and the Sustainable Development Goals: The role of cooperative organizations in facilitating SDG implementation*; Publicado por la ACI en colaboración la Unión Europea.

⁶⁶ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2019). *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019: Competencias para construir un futuro mejor*. Fundación Santillana, Madrid. Véase Saura, G., & Navas, J. J. L. (2015). «Política global más allá de lo nacional. Reforma educativa (LOMCE) y el régimen de estandarización (OECD).» *Bordón: Revista de pedagogía*, 67(1), 135-148.

la necesidad de incorporar como tema medular de la nueva educación, el capacitar a las personas para comunicarse efectivamente y desarrollar otras competencias socioemocionales que les permitan relacionarse empáticamente y cooperar entre sí.⁶⁷ (WEF, 2016) Para Azkarate-Iturbe y otros, el desarrollo de tales competencias permitirá que las personas sean trabajadoras competentes, y ciudadanas comprometidas y activas, con pensamiento crítico, y capacidades de cooperación, comunicación efectiva y autogestión. (Azkarate-Iturbe y otros, 2020:2-3)

Ese tipo de ser humano colaborativo, pro-social, es el tipo de personas por los que apuesta el cooperativismo y el movimiento de la Economía Social y Solidaria en general. Para Lezeta y otros (2020: 16) tales personas cooperativas *son cada vez más necesarias en las comunidades del siglo xxi, ya que parece que el sistema basado en el individualismo egoísta y en la acumulación individual materialista no es capaz de dar respuesta a los retos [confrontados].* Por ello, sostienen que constituyen *el primer paso ético en el camino hacia la construcción de una sociedad inclusiva, democrática, sostenible, igualitaria y justa es el fomento de la persona cooperativa.*» (16) *Se necesitarían modelos económicos socialmente responsables guiados por personas más cooperadoras como el Homo Heuristicus, Homo Reciprocans, Homo Altruisticus o Homo Socialis,* plantean los autores. (Azkarate-Iturbe y otros, 2020:4)

Para Vargas-Sánchez (2001:7-9) hay tres elementos del cooperativismo que bien utilizados se traducen en eficiencias para las cooperativas, a saber: i) la múltiple condición de socio-proveedor y/o socio-consumidor, ii) la orientación hacia la persona y a los valores del cooperativismo, y iii) la vocación democrática de sus líderes. Ello así, pues esas características facilitan a las cooperativas conseguir un balance entre los *stakeholders* externos e internos, es decir, para generar capital social en ambas dimensiones. En ese sentido, Vargas-Sánchez enfatiza la importancia de fortalecer el *alma cooperativa*,⁶⁸ pudiéndose colegir que, para que exista un espí-

⁶⁷ World Economic Forum (2016). *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*. World Economic Forum (2014). *Global Citizenship: Planning for Sustainable Growth*.

⁶⁸ En palabras de Vargas: *Las sociedades cooperativas tienen un alma, aunque a veces no lo sepan o no la pongan en valor. Puede que se trate de un conocimiento tácito (no saben que está ahí) que sea preciso hacer explícito para que pueda ser compartido, asumido e interiorizado por todos los miembros de la organización, los cuales, a partir de ese momento, actuarán congruentemente con él. Por esta razón no basta que haya unos principios muy bien elaborados y aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Se trata de que esos principios y los valores que en ellos subyacen se vivan en la cooperativa, y para lograrlo es importante contar con una declaración escrita de*

ritu o un *alma cooperativa*, se necesita entonces de personas cooperativas que concretamente las alberguen en su interior.

Al respecto, en su estudio sobre el perfil de la *Persona Cooperativa* en Euskadi, Azkarate Iturbe y otros (2020) concluyen que una *persona cooperativa es aquella que posee valores y actitudes individuales, cooperativos y comunitarios que tienen en cuenta al ser humano y a la sociedad*. Al respecto la caracterizan de la siguiente manera:

Es autosuficiente, ejerce la cooperación y es emprendedora socio-comunitaria, pensando y trabajando por y para la transformación social basada en la solidaridad y la innovación. A su vez, los valores y actitudes individuales, cooperativos y comunitarios identificados en el estudio son los siguientes: Generosidad, solidaridad, trabajo en común, participación, justicia social, igualdad de oportunidades, dignidad, democracia, equidad, transparencia, respeto, lealtad, humildad, igualdad, libertad, honestidad, diversidad, bienestar, confianza, responsabilidad social, innovación social, emprendimiento social, cooperación y compromiso social... Por lo tanto, los valores y actitudes individuales, cooperativos y comunitarios representan la centralidad de la definición, caracterización y orientación del perfil de la Persona Cooperativa; y guían su pensamiento y su comportamiento. La clave se encuentra en el uso de éstos como, por ejemplo, a la hora de tomar decisiones individuales y colectivas, trabajar en equipo y/o entre grupos, desarrollar relaciones, orientar cambios y/o construir una misión y visión socio-comunitaria para responder tanto a los retos individuales, organizacionales como a los comunitarios. (Azkarate Iturbe y otros, 2020:11)

Tales autores analizan el perfil de las personas cooperativas en tres ejes: el personal, el relacional y el social-comunitario. En el eje personal, relacionado a cómo es la persona, destacan las características de ser personas autónomas (con capacidad de auto-organización, autogestión, autoestima, autoconocimiento, gestión de emociones y cuidado personal), conscientes (ser éticos y humanos a la hora de tomar decisiones, actuando de forma responsable y reflexiva) y emprendedoras (son personas participativas-activas, innovadoras y creativas). En la dimensión relacional, identificaron los rasgos principales de la capacidad para el trabajo en grupo (saber trabajar cooperando con las demás, ser capaz de establecer objetivos compartidos), gestión de grupo (capaz de tomar decisiones con las demás y contribuir a generar un clima de con-

la misión de la empresa, que para que sea compartida y aplicada ha de ser elaborada y aprobada por todos. (Vargas-Sánchez, 2001:10-11) (Citas omitidas).

fianza grupal) y empatía (saber relacionarse de forma correcta y saludable con los demás respetando sus realidades y emociones). Por último, el tercer eje, relacionado con la orientación social-comunitaria, los investigadores encontraron que las personas cooperativas tienen vocación de transformación social y promueven la justicia social, la igualdad de oportunidades y la igual dignidad de las personas. (Azkarate Iturbe y otros, 2020) Y añaden:

El ser transformadora social implica tener conciencia social, siendo emprendedora social y participativa-activa social. Requiere ser innovadora social para poder así trabajar por y para una transformación social solidaria: cooperar juntas y para todas. Esto es, involucra tener una mentalidad y práctica donde se trabaja en cooperación con otras personas de la comunidad (del propio grupo y/o con diferentes agentes, organizaciones, instituciones...) con el fin de que la evolución, los avances y/o beneficios de dichos procesos impacten en toda la comunidad. Para ello, se subraya la importancia de desarrollar una actitud solidaria y generosa hacia la inclusividad social. Esto, exige coger compromisos con fin de lograr una sociedad más auto-organizada/auto-gestionada ejerciendo solidaridad económica, social, ecológica y cultural. El último rasgo hace hincapié en trabajar para responder retos individuales y comunitarios del siglo XXI desde la innovación social solidaria y con mentalidad transformadora. De ahí la importancia de estar vinculada a la comunidad y participar en ella, estando abierta tanto a la cultura y lengua vasca como al mundo y otras culturas. También, se explicita el valor de tener perspectiva de futuro, poseer un sentido de legado hacia el planeta, la comunidad o proyectos individuales y colectivos. Todo ello, implica tener confianza en la comunidad. (Azkarate Iturbe y otros, 2020:12)

Por su parte, Lezeta y otros (2020)⁶⁹, igualmente convencidos de que la construcción de una sociedad más inclusiva, democrática, sostenible, igualitaria y justa precisa de formar personas cooperativas, realizaron un estudio sobre el perfil de la persona cooperativa entre trabajadores de Euskadi. Luego de conducir entrevistas entre distintos grupos de trabajadores y de establecer definiciones para cada centro estudiado, estos procedieron a desarrollar una caracterización integral de las personas cooperativas, a la luz de sus hallazgos y de la literatura especializada. Al respecto, Lezeta y otros proponen la siguiente definición del perfil de la persona cooperativa: La Persona Cooperativa es

⁶⁹ Lezeta Ruíz de Alegría, I., Azkarate-Iturbe, O., & Vitoria Gallastegui, J. R. (2020). *Op Cit.*

*una persona con actitudes y valores individuales y comunitarios respetuosos con el ser humano y con la sociedad; es autónoma, trabaja de forma colaborativa y es emprendedora social. En definitiva, es una persona que piensa y realiza acciones que favorecen una transformación social basada en la solidaridad y en la innovación. (2020: 20)*⁷⁰

Partiendo de los distintos perfiles ético-filosóficos y psico-sociales de las personas cooperativas antes reseñados, y advirtiendo su importancia para el desarrollo y buen funcionamiento de las empresas cooperativas, entre otras, por su propensión a generar capital social externo e interno; procedemos a desarrollar nuestra propuesta para el reconocimiento de una figura jurídica que pueda utilizarse como arquetipo conductual de los sujetos particulares del Derecho cooperativo, a saber: el de la *buena persona cooperativa educada y comprometida*.

VI. Estándar de la Buena Persona Cooperativa Educada y Comprometida

Según hemos discutido anteriormente, el cooperativismo como modelo empresarial en el cual se asocian personas (en vez de capitales), procurando satisfacer necesidades concretas de su existencia humana (no para la acumulación de ganancias), a partir de emprendimientos colectivos orientados hacia el bien común en función de una visión filosófica de fraternidad y solidaridad humana (en vez de una ideología egoísta), requiere para su adecuado funcionamiento y desarrollo, de contar con personas formadas en un elevada ética comunitaria-cooperativa, la cual la doctrina sintetiza como de *espíritu de cooperación*. En ese sentido, las personas cooperativas son ellas y sus circunstancias, al ser participantes de un tipo particular de empresarismos colaborativo, democrático y equitativo, regido por unas normas jurídicas que las diferencian en su particular identidad de otras de propósitos distintos. Sin embargo, a pesar de que en teoría existe consenso respecto de la importancia de contar con personas capaces de comportarse conforme a la altura ética que implican los valores cooperativistas; nuestros hallazgos en un estudio previo revelan una relativa ausencia normativa dentro del Derecho cooperativo de nuestro continente, res-

⁷⁰ A tenor con la referida definición proceden a identificar las distintas dimensiones de la personalidad que caracterizarían a las apersonas cooperativas, entre los que se encuentran: i) la autoeficacia, ii) necesidad cognitiva, iii) moral interiorizada, iv) empatía cognitiva, v) interdependencia de objetivos, vi) emprendimiento social, vii) justicia social y benevolencia, y viii) una visión positiva del ser humano. (Lezeta y otros, 2020:20-21)

pecto de establecer normas positivas sobre la conducta jurídicamente exigible de estas.⁷¹ Por ello, sostenemos que para que el Derecho cooperativo Latinoamericano continúe asentándose como un área autónoma dentro de las ciencias jurídicas, uno de los elementos sobre los que la doctrina debe profundizar es en la conceptualización del *perfil jurídico* de los sujetos participantes del quehacer empresarial cooperativista. De esos sujetos participantes del Derecho cooperativo, en la medida en que persiguen otros objetivos y son movidos por una cosmovisión de la sociedad distinta a las del *Homo Oeconomicus*, cabe esperar que se rijan por estándares de comportamiento más elevados que los arquetipos conductuales desarrollados en otros campos del Derecho Empresarial para regir la conducta de los comerciantes ordinarios, y sean medidos por otros estándares de fiducia empresarial.

En ese sentido, al igual que la Doctrina de los Actos Cooperativos constituye un aporte fundamental al desarrollo y consolidación del Derecho cooperativo en nuestro continente, permitiéndonos distinguir la naturaleza particular de los negocios jurídicos cooperativos frente a la de los negocios jurídicos mercantiles; somos de la opinión que el comenzar a reconocerle unas características especiales a los sujetos participantes del empresarismo cooperativista, igualmente nos proveería de nuevas herramientas para profundizar en el afianzamiento del Derecho cooperativo como rama autónoma de las ciencias jurídicas a nivel continental. Sostenemos que, en la medida en que los actores cooperativos se relacionen entre sí como personas debidamente formadas y comprometidas con la filosofía cooperativista, jurídicamente cabe imputarles una subjetividad prosocial particular, para así poder impartirle siempre consecuencias de tipo colaborativo y solidario a sus actos, alineada con la norma hermenéutica defendida por Sanz-Jarque (1994)⁷² y García Müller (García Müller, 2020:223) respecto de que en

⁷¹ El tema de la elaboración de un conjunto de características conductuales propias de los especiales sujetos del Derecho cooperativo es un tema prácticamente ausente en el Derecho cooperativo del continente latinoamericano. A pesar de que gran parte de la doctrina atiende el tema del riesgo que representa para la preservación de la identidad cooperativa el utilizar doctrinas y conceptos establecidos creados en otros ámbitos del Derecho empresarial (especialmente el corporativo con fines de lucro), en nuestro estudio de las legislaciones continentales no encontramos que esos tipos de advertencias se hayan materializado en la incorporación de normas de conducta específicamente diseñadas para éstos.

⁷² Sanz Jarque, J. (1994). «Cooperación. Teoría general y régimen de las sociedades cooperativas». *El nuevo Derecho cooperativo*. Comara. Granada. García Muller, A. (2020) *Derecho cooperativo Mutuo y de la Economía Social Solidaria*. Ciriac Colombia-AIDCMESS. Mérida. (p.239).

los contextos jurídicos cooperativos, siempre cabe aplicar el principio de interpretación de *in dubio pro cooperacione*, que hemos discutido en otro trabajo. Y es que, si bien como plantea Gadea Soler (2023), el desarrollo del cooperativismo aconseja flexibilidad a la hora de permitir a las cooperativas autorregularse; los valores y principios cooperativos siempre deben constituir un límite al principio de la autonomía de la voluntad de sus socios en esos procesos.⁷³ En ese sentido, desarrollar normas fiduciarias cooperativistas que permitan a los participantes del empresarismo cooperativo dar rienda suelta a su creatividad en las distintas instancias en las que se desempeñan, pero de forma tal en que se salvaguarde siempre su adhesión a los linderos establecidos por los valores y principios cooperativos, nos parece una tarea necesaria para la preservación del modelo.

A base de la amplia literatura analizada proponemos la incorporación dentro del campo del Derecho cooperativo Latinoamericano del arquetipo de la *buena persona cooperativista educada y comprometida* como estándar conductual para regir el comportamiento de los sujetos participantes del Derecho cooperativo. Ello así, no solo a los fines de ser capaces de juzgar en un momento dado la adecuación de ciertas conductas al tipo de ánimo prosocial que presupone la colaboración cooperativista, sino también a los fines de fortalecer la función normativa y régimen sancionatorio del Derecho cooperativo.⁷⁴

La Doctrina jurídica de la *Buena Persona Cooperativa Educada y Comprometida* como estándar de fiducia de quienes participan de las actividades de las empresas cooperativas, vendría a ser un complemento de la Doctrina de los Actos Cooperativos. Así, dependiendo de si la persona participante asume responsabilidades y ejerce derechos como socia, directiva o gerencial, legalmente se presupondría que actuó conforme a un ánimo prosocial cooperativo en cada caso. Con ello, en la resolución de las controversias cooperativas se minimizaría el riesgo de arribar a resultados anti cooperativos. Lo anterior, no solo en el contexto de su participación de los negocios jurídicos cooperativos, sino también en el contexto de su dimensión asociativa y en sus relaciones para con la co-

⁷³ Gadea Soler, E. (2023) «Consideraciones para la regulación de un tipo societario modern de Sociedad cooperative: los valores y principios como límite del principio de autonomía de la voluntad de los socios.» Capítulo 3 en Henry y Vargas (coords.) *Una visión comparada e internacional del Derecho cooperativo y de la Economía Social y Solidaria*. Ed. Dykinson. Madrid, (p. 60).

⁷⁴ Lasserre señala que la función primordial de la educación cooperativa debe ser la de un esfuerzo de promoción, de expansión y perfeccionamiento humanos, en la medida en que muchos valores cooperativistas, como por ejemplo el de la solidaridad exigen de una conciencia razonada que no se genera espontáneamente. (59-60)

munidad y todo el perímetro establecido por esos márgenes de los valores y principios cooperativos que protegen la identidad del modelo.

Opinamos que, al igual que con respecto al tema de los actos cooperativos se reconoce una naturaleza distinta de estos frente a los actos de comercio, con lo que se procura proteger y fortalecer la identidad de las cooperativas frente a los procesos de «corporativización» que la amenazan; igualmente, reconocer un perfil particular de los sujetos del Derecho cooperativo ayudaría a establecer un freno frente a la atracción isomórfica de las empresas capitalistas en ese ámbito. Ello tendría, de un lado, una dimensión negativa, en el sentido de servir para tomar medidas correctivas contra quienes se distancien de los estándares de conducta y fiducia exigibles; pero también una vertiente positiva, de servir de referente en la formación de los sujetos participantes del quehacer cooperativista en todos sus niveles. En ese sentido, introducir el concepto ayudaría a fortalecer e incluso simplificar la utilización de diversos instrumentos de control interno, como por ejemplo en los reglamentos y códigos de ética cooperativos, si se decidiera incorporar en las legislaciones y otros cuerpos normativos el deber general de los participantes de comportarse (cada cual en el ejercicio de sus particulares funciones) como *buenas personas cooperativas educadas y comprometidas*.⁷⁵ Igualmente, pudiera resultar útil como instrumento

⁷⁵ Proponemos que esos sujetos especiales del Derecho cooperativo sean recogidos bajo la figura de la *buena persona cooperativa educada y comprometida* porque entendemos que ese concepto consigue sintetizar las características fundamentales del perfil de las personas cooperativas identificados en la literatura estudiada. En primer lugar, nos referimos a la *persona cooperativa* en vez del hombre cooperativo, pues nos parece que resulta un término inclusivo que se adapta a la visión cooperativista de igual dignidad humana. Pero, además, eventualmente se prestaría a ser utilizado para referirnos a la persona jurídica cooperativa, cuando sea ésta el sujeto particular del que se trate. Si bien las personas naturales que participan de las actividades cooperativas debieran ajustar su conducta a los valores y la ética cooperativa, igualmente de las personas jurídicas cooperativas se debe esperar que actúen de similarmente, no solo en sus relaciones con sus socios, sino también entre ellas, con sus trabajadores, clientes y la comunidad en general, en atención a los principios cooperativos.

En segundo lugar, sugerimos el calificativo de *educada*, en reconocimiento de la importancia del quinto principio cooperativo, pero también a los fines de requerir la consecuente actualización en los saberes filosóficos, empresariales y operacionales que el cooperativismo continúa desarrollando, y que las personas cooperativistas educadas deben de conocer. El cooperativista educado conoce los fundamentos de la filosofía cooperativista en general, pero también se preocupa por entender y mantenerse al día sobre los aspectos prácticos de las operaciones de negocios de las cooperativas de las que participa, en los distintos campos. La buena persona cooperativa se educa, se mantiene informada y se preocupa por compartir ese conocimiento con los demás, para garantizar la permanencia de la entidad en el tiempo y sus capacidades innovadoras.

y guía de los procesos internos de formación cooperativa, en atención al principio de educación. Finalmente, pudiera llegar a tener gran relevancia en relación con el desarrollo doctrinal de la aplicación e interrelación de los 7 principios cooperativos.⁷⁶

En tercer lugar, proponemos el calificativo de *comprometida*. A base del presente estudio, sometemos que habría que presumirse que la buena persona cooperativista no es egoísta, sino solidaria y empática, que no elude sus responsabilidades de servicio a los demás, ni busca obtener privilegios para sí. Ciertamente tiene unos intereses personales en la satisfacción eficiente de sus necesidades, pero no a costa o en perjuicio de otras, sino de forma colaborativa en condiciones justas de equidad e igualdad. Por eso, es capaz de generar lazos de colaboración confiada en su entorno. La persona cooperativa individual y colectiva se preocupa además por la comunidad y obra con ánimo de progreso social, maximizando las oportunidades para todas, y reconociendo la centralidad de la persona humana dentro de la ecuación económica. Por eso mantiene un compromiso para con sus otras socias, pero también para con sus congéneres humanos, incluyendo a las generaciones venideras, y, por tanto, con la preservación de la naturaleza.

⁷⁶ En torno a la propuesta sobre el reconocimiento de la figura jurídica de la buena persona cooperativa educada y comprometida, podemos imaginar nuevas áreas de investigación y profundización de la doctrina cooperativista en general y del Derecho cooperativo en particular, al analizar los principios cooperativos a la luz de la doctrina propuesta. Por ejemplo, qué implicaciones pudiera tener el asumir que los socios se deben comportar como buenas personas cooperativistas educadas y comprometidas al aplicar el principio de adhesión libre y voluntaria en situaciones relacionadas al retiro de las personas socias en el contexto de situaciones de inestabilidad financiera de las cooperativas, para que los tribunales puedan atemperar las normas sobre retiro del capital aportado. O en el contexto de disputas legales relacionadas a las limitaciones a la aceptación de nuevos miembros en cooperativas semi cerradas.

Igualmente, si pensamos en el principio de control democrático por los socios, consideramos que la doctrina pudiera aportar al manejo de los procesos deliberativos o en relación con los comportamientos exigidos de quienes ocupen posiciones de liderato, de los cuales cabría esperar ser ejemplo de buenos cooperativista educados y comprometidos. Pensamos sería de utilidad para reconceptualizar todo lo referente a los deberes de fiducia de los miembros de los cuerpos directivos de las cooperativas a quienes se les exija velar y defender los intereses de la cooperativa como buenas personas cooperativistas, y no como buenos hombres de negocio o buenos padres de familia. Imaginemos sus potenciales implicaciones con relación a los comportamientos esperados de los miembros de sus comités de supervisión o fiscalización. O para efectos de las evaluaciones de desempeño de la gerencia o el personal en general. Finalmente pensamos que sería de gran utilidad en los procesos de mediación y de resolución de disputas al interior de las cooperativas.

Con respecto del principio de educación, formación e información, serviría de referente a los fines de la formación de las personas cooperandas, así como en la difusión pública de la marca cooperativa. Su impacto en la formación de un nuevo liderato cooperativo entre los jóvenes pudiera ser significativo.

En cuanto al principio de participación económica de los socios, pensamos que tendría utilidad a la hora de ponderar determinaciones relacionadas al justo balance entre la debida promoción por la cooperativa de los intereses personales de los socios relacionados a la satisfacción de sus necesidades, con el correspondiente compromiso de los

De tal modo, consideramos que ayudaría a la profundización del Derecho cooperativo el adoptar dentro de su normativa jurídica un estándar de conducta disponiendo que: *Las personas que participen de la gestión empresarial cooperativa, ya sea como socias, miembros de cuerpos de gobernanza, administradores o empleados, deberán respectivamente actuar como buenas personas cooperativistas educadas y comprometidas en todos los asuntos relacionados a la cooperativa. Las administraciones públicas y los órganos judiciales que en el ejercicio de sus facultades intervengan con las cooperativas, actuarán respetuosos y con adhesión a este principio.*

En relación con lo anterior, y efectuando una síntesis de las distintas caracterizaciones antes discutidas, proponemos la siguiente definición del concepto: *las Buenas Personas Cooperativas Educadas y Comprometidas serían aquellas que, en la medida en que voluntariamente deciden colaborar con otras para satisfacer necesidades comunes a través de una emprendimiento común gestionado democráticamente, en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades en los distintos ámbitos del quehacer de las cooperativas en que participen, ya fuere su dimensión asociativa o la empresarial, actúan siempre con apego una ética cooperativa (social y empresarial), garantizando la permanencia, profundización y reproducción de sus relaciones de co-*

socios con la promoción de los intereses empresariales vistos desde la perspectiva del bien común.

En lo que respecta al principio de autonomía e independencia, pudiera resultar favorable a obtener un mayor entendimiento por parte de las administraciones públicas sobre la forma particular de operar de las cooperativas, a los fines de evitar tomar determinaciones reñidas con sus principios ético-filosóficos. Igualmente, a los fines de justificar el reconocimiento de las cooperativas como promotoras de una mejor convivencia social.

Respecto del tema de la intercooperación, consideramos que constituiría un importante referente para la promoción y profundización de redes de colaboración cooperativa con finalidad transformativa.

En cuanto al principio de preocupación por la comunidad, se trata de uno de los ámbitos donde mayor capacidad de impacto le adscribimos a la incorporación del concepto, pues requeriría que el mismo se materialice en atención a unos principios éticos que no siempre son debidamente incorporados en la ecuación, además de que incorpora claramente el compromiso con el medioambiente como parte integral del mismo.

En síntesis, que la adopción de la figura propuesta de la persona cooperativista educada y comprometida como arquetipo ideal de conducta de los sujetos participantes del Derecho pudiera ayudar a profundizar la institucionalización del Derecho cooperativo mediante el reconocimiento esos sujetos jurídicos que le propios, y también a proveer desde el Derecho cooperativo nuevas herramientas para fortalecer las operaciones de negocios de las cooperativas.

laboración confiada, respetuosos de la dignidad de todo ser humano, sus entornos comunitarios y medioambientales. Son personas orientadas hacia el progreso social mediante innovaciones solidarias promovidas y adoptadas en procesos autogestionados participativo-democráticos.

Se trataría de una forma directa de incorporar por referencia los desarrollos doctrinarios ético-filosóficos que el cooperativismo ha venido desarrollando sobre las características éticas de las personas cooperativas, a la hora de tomar determinaciones jurídicas relacionadas a la adjudicación de derechos y responsabilidades de los sujetos participantes del quehacer empresarial cooperativo. Con ello, ayudando a facilitar una hermenéutica cooperativista, que fortalezca el Derecho cooperativo y su capacidad de aportar al fortalecimiento del empresarismo cooperativista.

VII. Conclusión

El desarrollo y consolidación del Derecho cooperativo en nuestro continente requiere de los que Naranjo Mena⁷⁷ ha descrito como un necesario proceso de capilarización, que permita continuar profundizando y expandiendo su capacidad normativa. Entendemos que una de las áreas del Derecho cooperativo Latinoamericano que mayor profundización de pensamiento y normativa relacionada aún necesita es el tema referente a los sujetos particulares del Derecho cooperativo. Ese desarrollo no solo precisa de una mayor definición de cuáles son esos sujetos particulares, sino también en lo relativo a cuáles son los estándares de conducta esperados de esto y conforme a los cuales su juzgaría su responsabilidad al participar de regir los destinos de las empresas cooperativas. En cuanto se trata de un empresarismo axiológico fundamentado en valores y principios, la doctrina filosófica cooperativista he hecho grandes aportes al desarrollo de las características esperadas de las personas cooperativas. No obstante, esa normativa no se ha traducido efectivamente en norma jurídicas de responsabilidad empresarial exigibles a los sujetos participantes del Derecho cooperativo. En ese sentido, nuestra propuesta, más que ofrecer una solución finalizada, pretende, antes que todo, constituir una incitación al debate y la reflexión sobre el tema.

⁷⁷ Naranjo Mena (2018). «Autonomía del Derecho cooperativo», Capítulo 8 en Schuman, M.S y Chaves-Caudio, R. (cords.) *Derecho cooperativo Latinoamericano*, Ed. Juruá. Porto, Portugal, pp. 147-158.

VIII. Bibliografía

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 2018. *Cooperativas hacia 2030: Iniciativas cooperativas para contribuir a un futuro mas sostenible para todos*. <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/1663-doc-subv-coop-12-p-vespok-1721100144.pdf>
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 2016. *El dilema del capital en las cooperativas*, <https://ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20El%20Dilema%20del%20Capital%20en%20las%20Cooperativas.pdf>
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 2015. *Notas de orientación para los principios cooperativos*. https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL-AMÉRICAS (2009). *Ley marco para las cooperativas de América Latina*. <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/LeyMarcoAL.pdf>
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 1995. *Declaración sobre la identidad cooperativa*; <https://www.ica.coop/sites/default/files/news-item-attachments/25-anniversary-concept-note-final-draft-es-854566612.pdf>.
- ACOSTA, A. M. 2022. «El acto cooperativo frente a las normas sobre protección al consumidor y frente a la legislación sobre la libre competencia.» *Deusto Estudios Cooperativos*, (20), 209-227.
- ACUÑA, M. 2015. «El acto cooperativo y su contribución a la naturaleza jurídica de estas entidades.» En Capítulo 7 en Schuman, M. (compilador) *Las Cooperativas de Trabajo en América Latina*. Editorial del Revés pp. 92-102. ISBN 978-987-3852-04-6 <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18576/Las%20Cooperativas%20de%20Trabajo%20en%20America%20Latina.pdf?sequence=3#page=93>.
- APARICIO, P. G. 2000. «Algunas consideraciones sobre la remuneración del capital social en las sociedades cooperativas.» *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (72), 87-97.
- AZKARATE-ITURBE, O., VITORIA GALLASTEGI, J. R., ARITZETA GALÁN, A., GALLETEBEITIA GABIOLA, I. 2020. «Persona Cooperativa en un contexto de transformación educativa y social.» *Revesco. Revista de estudios Cooperativos*, (136) pp. 1-16 <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.71859>
- AZURMENDI, J. 1984. *El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja Laboral Popular, Lan Kide Aurrezkia. <https://arizmendiarieta.org/wp-content/uploads/2017/09/elhombre.pdf>
- BAUMAN, Z., & Mosquera, A. S. 200). *Amor líquido*. FCE-Fondo de Cultura Económica. México.
- BENKLER. Y. 2010. «Law, policy, and cooperation.» *Government and markets: Toward a new theory of regulation*, 299-332, p. 306 https://www.benkler.org/Benkler_Law%20Policy%20Cooperation%2004.pdf
- BERNAL CRESPO, J. S. 2012. «La cooperación, una estrategia eficiente en el origen evolutivo de nuestra especie.» *Revista de Derecho*, Universidad del Norte, Colombia. 100-128 ISSN: 0121-8697 (impreso) ISSN: 2145-9355 (on line).

- BLALOCK, C. 2022. «Introduction: Law and the Critique of Capitalism». *The South Atlantic Quarterly*, April 2022. p. 227-228. <http://read.dukeupress.edu/south-atlantic-quarterly/article-pdf/121/2/223/1512789/1210223.pdf>.
- BLASCO-SERRANO, A. C., COMA, T., & DIESTE, B. 2019. Actitudes en centros educativos respecto a la educación para la ciudadanía global. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17(3), 79-98.
- BORZAGA Y SFORZI, 2014. «Social Capital Cooperatives and Social Enterprises.» En A. Christoforou y J. B. Davis (eds.) *Social Capital and Economics*. pp 193-214, London: Routledge.
- BRETOS, I. & MARCUELLO, C. 2017. «Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives». *Annals of Public and Cooperative Economics* 88 (1): 47-73. https://zaguan.unizar.es/record/77088/files/texto_completo.pdf?version=1
- BRETOS, I., DÍAZ-FONSEA, M., MARCUELLO, C., MARCUELLO, C. 2017. «Cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica. *REVESCO-Revista de Estudios Cooperativos* (128). pp 76-98. <https://revesco.es/txt/REVESCO%20N%20128.4%20Ignacio%20Bretos,%20Millan%20DIAZ,%20Chaime%20MARCUELLO%20y%20Carmen%20MARCUELLO.pdf>
- BROWN, W. 2015. *Undoing the Demos: Neoliberalism's Stealth Revolution*. MIT Press. Cambridge, MA.
- BROWN, W. & HALLEY, J., 2002. «Introduction». En Brown, W. & Halley, J., (cords.) *Left legalism/left critique*. Duke university Press. Durham.
- BYRNE, K & HEALY, S. 2006. «Cooperative Subjects: Toward a Post-Fantasmatic Enjoyment of the Economy» *Rethinking Marxism*, 18:2, 241-258, DOI: 10.1080/08935690600578919.
- BYUNG-CHUL, H. 2022. *La sociedad del cansancio*. Herder Editorial.
- CHAVES-GAUDIO R. 2018, «Introducción» en Schuman, M.S y Chaves-Gaudio, R. (cords.) *Derecho cooperativo Latinoamericano*, Ed. Juruá. Porto, Portugal.
- COLOMBO, R. J. 2009. «Exposing the myth of homo economicus.» 32 *Harvard Journal of Law & Public Policy*, p. 739. https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1171&context=faculty_scholarship
- COLÓN MORALES, R. 2021. «El Cooperativismo de trabajo visto desde la perspectiva obrera: apuntes para una nueva Ley de cooperativismo de trabajo asociado en Puerto Rico». *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, n.º 58 (mayo), 59-89. <https://doi.org/10.18543/baidc-58-2021pp59-89>.
- CRACOGNA, D. 2021. "Perspectivas del Derecho cooperativo", *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 39, 2021, pp. 13-44. DOI: 10.7203/CIRIEC-JUR.39.21824 <http://ciriec-revistajuridica.es/wp-content/uploads/comen39-01.pdf>.
- CRACOGNA, D. 2015. «La legislación cooperativa latinoamericana en el marco del Plan para una Década Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (117), 12-33.
- CRACOGNA, D., FICI, A., & HENRY, H. (Eds.). 2013. *International Handbook of Cooperative Law*. Heidelberg: Springer, Berlin.

- CRACOGNA, D. 2006. «El Derecho cooperativo y la globalización». *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*, n.º 40 (diciembre), 39-48. <https://doi.org/10.18543/baidc-40-2006pp39-48>.
- CRACOGNA, D. (Coord.). 2005. *Régimen legal de las cooperativas en los países del MERCOSUR*, Intercoop, Buenos Aires.
- CUMMINGS, B. 2012. «Benefit corporations: How to enforce a mandate to promote the public interest.» *Columbia. L. Rev.*, 112, 578.
- CUETO, O. ARBOLEDA, L., ZABALA, H. 2018. *Una década de economía social y solidaria en Colombia: análisis de la producción investigativa y académica 2005-2015*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO y Universidad Católica Luis Amigó, SBN: 978-958-763-300-9.
- CIURANA FERNANDEZ, J. M. 1963. «El espíritu cooperativo.» *Estudios cooperativos*, ISSN 0425-3485, N.º 4, 1963, págs. 53-58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1340745>
- DE MIRANDA, E. J., DE SOUZA, R. L. & GADEA, E. (orgs.). 2019. *Derecho cooperativo e identidad cooperativa*, Brazil Publishing, Curitiba.
- DE MIRANDA, J. E. 2012. *De la crisis de identidad al rescate de la génesis del cooperativismo*. Editorial Dykinson S. L., Madrid.
- DÍAZ-FONCEA, M., & MARCUELLO, C. 2013. «Motivaciones del emprendedor cooperativo en Aragón.» *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (78), pp.53-70.
- FICI, A. 2015. «La función social de las cooperativas: notas de derecho comparado.» *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, (117), 77-98
- FICI, A. 2015. «The Essential Role of Cooperative Law», en Vargas-Vasserot, C., «Principios y Valores Cooperativos». *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*. N.º 27, CIRIEC, España, p.8.
- FICI, A. 2013. «Understanding Cooperatives and Cooperative Law: An introduction to Cooperative Law», parte I, en Cracogna, D., Fici, A., & Henry, H. (Eds.) *International Handbook of cooperative law*. Heidelberg: Springer, Berlin.
- FLACAO SILVA, L. & MORELLO, T. 2021. «Is there a trade-off between efficiency and cooperativism?» Evidence from Brazilian worker cooperatives.» *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(2), 100-136.
- FOUCAULT, M. 2008. *The Birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978-1979*, Macmillan, New York.
- GADEA SOLER, E. 2023. «Consideraciones para la regulación de un tipo societario moderno de Sociedad cooperativa: los valores y principios cooperativos como límite del principio de autonomía de la voluntad de los socios.» Capítulo 3 en Henry y Vargas (coords.) *Una visión comparada e internacional del Derecho cooperativo y de la Economía Social y Solidaria*. Ed. Dykinson. Madrid, (p. 60).
- GARCÍA MÜLLER, A. 2021. «Dimensión Jurídica del acto Cooperativo.» *El Cooperador Digital* <https://elcooperadordigital.com/ponencia-de-garcia-muller-dimension-juridica-del-acto-cooperativo/>
- GARCÍA MÜLLER, A. 2020. *Derecho cooperativo Mutua y de la Economía Social Solidaria*. Ciriec Colombia-AIDCMESS. Mérida. <https://ciriec-colombia.org/wp-content/uploads/2020/05/LIBRO-DERECHO-COOPERATIVO.pdf>

- GARCÍA MÜLLER, A. 2013. «El acto cooperativo, construcción latinoamericana.» *Revista IDELCOOP*, Número 209, p 13-25. https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2013_178402940.pdf
- GAUDIO, R. 2018. «La vanguardia latino-americana y la insuficiente incorporación legislativa del acto cooperativo.» En Schuman, Aparicio y Chaves Gaudio (cords.) *Derecho cooperativo Latinoamericano*. Coleção Direito e cooperativismo, Volume I. Curitiba, Juruá Editora. <https://ibecoop.org/wp-content/uploads/2018/11/Derecho-cooperativo-latinoamericano.pdf>
- GOFMAN, M. Y., SELKINA N. V., STADNYUK, A. S. & LICHKOVAKHA, A. V. 2023. «Legislation as a Means of State Influence on Cooperation» en Y. G. Buchaev et al. (eds.), *Challenges of the Modern Economy, Advances in Science, Technology & Innovation*, Springer, Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29364-1_38
- HARVEY, D. 2007. *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, Oxford.
- HENRÿ, H. 2019. «Una teoría del Derecho cooperativo. ¿Para qué?». En: *Derecho cooperativo e identidad cooperativa*, De Miranda, E. J., De Souza, R. L. & Gadea, E. (orgs.), Brazil Publishing, Curitiba, pp. 175-191
- HENRÿ, H. 2013. *Orientaciones para la legislación cooperativa*. Organización Internacional del Trabajo (OIT) 2.a edición, Ginebra. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/genericdocument/wcms_235245.pdf
- HENRÿ, H. 2013. «Public International Cooperative Law», Capítulo 2 en Cracogna, D., Fici, A., & Henrÿ, H. (Eds.) *International handbook of cooperative law*. Heidelberg: Springer. Berlin.
- HENRY y VARGAS (COORDS.) 2023 *Una visión comparada e internacional del Derecho cooperativo y de la Economía Social y Solidaria*. Ed. Dykinson. Madrid.
- HERNÁNDEZ, S. M. 2005. «Los orígenes del cooperativismo moderno y el socialismo premarxista.» *GIZAEKOA-Revista Vasca de Economía Social*, (1).
- JUNG, C.G. 1970. *Arquetipos e Inconsciente Colectivo* Paidós. Buenos Aires
- KWON, S. W., Heflin, C., & Ruef, M. 2013. «Community social capital and entrepreneurship.» *American Sociological Review*, 78(6), 980-1008. https://www.researchgate.net/profile/Seok-WooKwon/publication/275491440_Community_Social_Capital_and_Entrepreneurship/links/5776b6a508aeb9427e279174/Community-Social-Capital-and-Entrepreneurship.pdf
- KROPOTKIN, P. 2019 *Ethics: Origin and Development*. Read Bookz Ltd. England.
- LARRAITZ ALTUNA, G. 2008. *La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general*. Lani-HUHEZI, Mondragon Unibersitate. [file:///C:/Users/somob/Downloads/LANKI_Experiencia_Cooperativa_Mondragon%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/somob/Downloads/LANKI_Experiencia_Cooperativa_Mondragon%20(1).pdf)
- LARSON, J. S. 2004. *The theory of archetypes*. Nova Publishers.
- LASSERRE, G. 2008. *El hombre cooperativo*. U. Cooperativa de Colombia. Bogotá.

- LEANA III, C. R., & VAN BUREN, H. J. 1999. «Organizational social capital and employment practices.» *Academy of management review*, 24(3), 538-555. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/259141>
- LEZETA RUÍZ DE ALEGRÍA, I., AZKARATE-ITURBE, O., & VITORIA GALLASTEGUI, J. R. 2020. *KOOPHEZI-L: Escala para medir el perfil de persona cooperativa en los trabajadores y las trabajadoras*. Publicado por Mondragón Unibertsitatea. ISBN: 978-84-09-19092-8 <https://ebiltegia.mondragon.edu/xmlui/handle/20.500.11984/1815>
- LOEWENSTEIN, M. J. 2012. «Benefit corporations: A challenge in corporate governance.» *Bus. Law.*, 68, 1007.
- MACÍAS RUANO, A. J. 2022. «La igualdad como valor cooperativo y su proyección en la legislación cooperativa». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 141, n.º julio: e82258. <https://doi.org/10.5209/reve.82258>
- MATEO-BLANCO, J. 1994. «La ética cooperativa.» *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (60), p. 56-57.
- MCDONNELL, B. H. 2014. «Committing to doing good and doing well: Fiduciary duty in benefit corporations.» *Fordham J. Corp. & Fin. L.*, 20, 19.
- MORAL, A. M., & POYATOS, R. P. 2010. «La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas.» *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (103), 75-100.
- MOXOM, J., ROMENTEAU, A., OBONGO, E., DAVE, M. GONZÁLEZ BLANCO, C. E. 2022. *Cooperatives and the Sustainable Development Goals: The role of cooperative organizations in facilitating SDG Implementation*. Publicado por la ACI en colaboración la Unión Europea. <https://www.ica.coop/sites/default/files/2022-02/Cooperatives%20and%20the%20Sustainable%20Development%20Goals%20Paper.pdf>
- MUNCH, D. M., SCHMIT, T. M., & SEVERSON, R. M. 2021. «Assessing the value of cooperative membership: A case of dairy marketing in the United States.» *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(1), 100129.
- MUGARRA, A. 2005. «Capital social y cooperativas: la experiencia del País Vasco». *Ekonomiaz*, N.º 59, pp. 306-329.
- NARANJO MENA, C.. 2018. «Autonomía del Derecho cooperativo», Capítulo 8 en Schuman, M.S y Chaves-Caudio, R. (cords.) *Derecho cooperativo Latinoamericano*, Ed. Juruá. Porto, Portugal, pp. 147-158.
- NARANJO, C., 2016. «El acto cooperativo.» En Schuman, Aparicio y Chaves Gaudio (cords.) *Derecho cooperativo Latinoamericano. Coleção Direito e cooperativismo*, Volume I. Curitiba, Juruá Editora. <https://ibecoop.org/wp-content/uploads/2018/11/Derecho-cooperativo-latinoamericano.pdf>
- NAUGHTON, M., & CORNWALL, J. R. 2009. «Culture as the Basis of The Good Entrepreneur.» *Journal of Religion & Business Ethics*, 1(1).
- NOWAK, M. A., & HIGHFIELD, R. 2011. *Supercooperators*. Edinburgh: Canongate.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE). 2019. *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019: Competencias para construir un futuro mejor*. Fundación Santillana, Madrid. DOI:

- 10.1787/e3527cfb-es. <https://www.oecd.org/skills/OECD-skills-strategy-2019-ES.pdf>
- PARRILLA-BONILLA, A. 1971. *Cooperativismo en Puerto Rico: una crítica*. Editorial Juan XXIII.
- PARRILLA-BONILLA, A. 1971. *Cooperativismo: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria, Universidad de Puerto Rico. San Juan.
- PEINADO GRACIA, J.I. y VÁZQUEZ-RUANO, T. (Dir./Cord.). 2013. *Tratado de Derecho de Cooperativas*, Editorial Lo Blanch, Valencia España, p. 1207.
- PEÑUELA, J. E. Q., & GRASS, J. M. R. 2004. *Historia y doctrina de la cooperación*. U. Cooperativa de Colombia.
- RATNER, C. 2013. *Cooperation, Community and Co-ops in a Global Era*. Springer, New York.
- READ, J. 2009. «A Genealogy of Homo-Economicus: Neoliberalism and the Production of Subjectivity». *Foucault Studies*, N.º 6, pp. 25-36, ISSN: 1832-5203.
- SAAVEDRA VELAZCO, R. E. 2011. «Deconstruyendo al Homo Economicus: una revisión conductual de un paradigma del *law and economics*.» *Ius et veritas*, (42), 54-85. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/idelcoop/20161205040441/Revista220.pdf>
- SANZ JARQUE, J. 1994. «Cooperación. Teoría general y régimen de las sociedades cooperativas.» *El nuevo Derecho cooperativo*. Comara. Granada.
- SAURA, G., & NAVAS, J. J. 2015. «Política global más allá de lo nacional. Reforma educativa (LOMCE) y el régimen de estandarización (OECD).» *Bordón: Revista de pedagogía*, 67(1), 135-148.
- SCHUMAN, M.S y CHAVES-CAUDIO, R. (cords.). 2018. *Derecho cooperativo Latinoamericano*, Ed. Juruá. Porto, Portugal.
- SLOBODIAN, Q. 2018. *Globalists. The end of Empire and the birth of Neoliberalism*. Harvard University Press.
- STOUT, L. A. 2003. «On the proper motives of corporate directors (or, why you don't want to invite homo economicus to join your board).» *Del. J. Corp. L.*, 28, 1.
- STOUT, L. A. 2001. «In praise of procedure: An economic and behavioral defense of Smith v. Van Gorkom and the business judgment rule.» *Nw. UL Rev.*, 96, 675.
- URBINA, D. A., & RUIZ-VILLAVERDE, A. 2019. «A critical review of homo economicus from five approaches.» *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 63-93. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ajes.12258>
- VALENTINOV, V. L. 2004. «Toward a Social Capital Theory of Cooperative Organisation», *Journal of Cooperative Studies*, Vol. 37, N.º 3, pp. 5-20. Disponible en https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=951928
- VAQUERO SÁNCHEZ, J. M. 2017. *Los fundamentos del movimiento cooperativo*. Editorial Dykinson S. L. Madrid.
- VARGAS-SÁNCHEZ, A. 2001. «El cooperativismo como fórmula empresarial de futuro para canalizar el espíritu emprendedor colectivo.» *Revista Galega de Economía*, 10(1), 0. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39110117.pdf>

- VARGAS VASSEROT, C. 2021. «El acto cooperativo en el Derecho español». *CIRIEC-España, revista jurídica de economía social y cooperativa*, (37), 9-52. <http://ciriec-revistajuridica.es/wp-content/uploads/rev.-37.pdf>
- VEAS, R. 2022. «Trabajo en cooperativas y acción colectiva. La subjetividad política como herramienta analítica.» *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (105), 233-261. [file:///Users/rubenacolonomorales/Downloads/21431-82137-3-PB%20\(1\).pdf](file:///Users/rubenacolonomorales/Downloads/21431-82137-3-PB%20(1).pdf)
- WORLD ECONOMIC FORUM. 2016. *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Vision_for_Education.pdf?_gl=1*1o32fyh*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwnf-kBhCnARIsAFIlg49199YhBB1eLYwqhASSuF_0QcvUtvkA15-IWuMgn73P-4rQvjGuwEaAhJkEALw_wcB
- WORLD ECONOMIC FORUM. 2014. *Global Citizenship: Planning for Sustainable Growth*. <https://www.globalcitizenforum.org/wp-content/uploads/2019/03/WEFArton-Report1.pdf>