Deusto Estudios Cooperativos

Revista del Instituto de Estudios Cooperativos
de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto

N.º 28 (2026)

doi: https://doi.org/10.18543/dec282026

Entre el propósito y el resultado: subversión identitaria y conflicto de agencia en las sociedades cooperativas

Between purpose and result: identity subversion and agency conflict in cooperative societies

José Eduardo de Miranda, Andréa Corrêa Lima

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697

Recibido: 05.10.2026 • Aceptado: 05.11.2026 • Fecha de publicación en línea: noviembre de 2026

Derechos de autores/as y Acceso Abierto

1. Autoría y ética

Al entregar sus manuscritos a **Deusto Estudios Cooperativos (DEC)**, los/las autores/as aceptan y se comprometen a cumplir las condiciones de publicación sin necesidad de firmar un documento de cesión adicional con la **Editorial (Universidad de Deusto)**. Con ello, garantizan que su trabajo es inédito en cualquier forma, original y que no vulnera el Código Ético de DEC ni derechos de terceros, y que no se han otorgado ni se otorgarán licencias que resulten incompatibles con los derechos concedidos a la Editorial.

Los/las autores/as asumen la responsabilidad total y exclusiva sobre el contenido de su estudio y declaran formalmente no tener conflictos de interés que afecten la integridad de la investigación.

Copyright and Open Access

1. Authorship and Ethics

By submitting their manuscripts to **Deusto Estudios Cooperativos (DEC)**, the authors accept and undertake to comply with the conditions of publication without the need to sign an additional transfer agreement with the **Publisher (University of Deusto)**. In doing so, they guarantee that their work is unpublished in any form, original, and does not breach DEC's Ethical Guidelines or the rights of third parties, and that no licences have been or will be granted that are incompatible with the rights granted to the Publisher.

The authors assume full and exclusive responsibility for the content of the study and formally declare that they have no conflicts of interest that affect the integrity of the research.

2. Derechos de la Editorial

Al enviar el manuscrito, los/las autores/as aceptan su publicación bajo la licencia **Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0**. En consecuencia, conceden a la Editorial el **derecho exclusivo, gratuito y universal para la primera publicación**, edición, maquetación y explotación de la obra. Esta concesión autoriza a la Editorial a distribuir, sublicenciar e indexar el trabajo en cualquier formato, medio, base de datos o repositorio institucional, con fines de promoción y difusión científica.

3. Derechos de autores/as

Los/las autores/as **conservan la propiedad intelectual de su obra y retienen el derecho a distribuir y utilizar su trabajo** para fines docentes, investigación futura o archivo personal, siempre que se cite la publicación original en la Revista. Se les permite además la publicación posterior en otros medios, siempre que se incluya una nota al pie con la referencia completa de DEC (incluyendo el DOI, si está disponible) y no se sugiera el respaldo explícito de la Revista y/o Editorial.

4. Acceso abierto

DEC es una revista de acceso abierto; lo que significa que es de libre y total acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de su contenido. No obstante, de acuerdo con la licencia arriba mencionada, se debe citar siempre a los/las autores/as de los artículos. Tanto su uso comercial como cualquier modificación que se pretenda distribuir requerirán el permiso expreso previo por escrito de quien sea titular de los derechos.

2. Publisher's Rights

By submitting the manuscript, the authors agree to its publication under the **Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0** licence. Consequently, they grant the Publisher the **exclusive, royalty-free and worldwide right of first publication**, editing, layout and exploitation of the article. This grant authorises the Publisher to distribute, sub-license and index the work in any format, medium, database or institutional repository, for the purposes of promotion and scientific dissemination.

3. Copyright

The authors **retain the intellectual property rights to their article and retain the right to distribute and use their work** for teaching purposes, future research or personal archiving, provided that the original publication in the Journal is cited. They are also permitted to republish in other media, provided that a (foot)note is included with the full reference to DEC (including the DOI, where available) and no explicit endorsement of the Journal and/or Publisher is implied.

4. Open access

DEC is an open-access journal; this means that it is freely and fully accessible in its entirety immediately upon publication of its content. However, in accordance with the licence mentioned above, the authors of the articles must always be properly cited; and both commercial use and any modification intended for distribution will require the express prior written permission of the rights holder.

Entre el propósito y el resultado: subversión identitaria y conflicto de agencia en las sociedades cooperativas

Between purpose and result: identity subversion and agency conflict in cooperative societies

José Eduardo de Miranda[1]
UNIALFA (Brasil)

Andréa Corrêa Lima[2]
Facultad de Guaira (Brasil)

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697

Recibido: 05.10.2026
Aceptado: 05.11.2026
Fecha de publicación en línea: noviembre de 2026

Sumario: 1. Introducción.—2. La identidad cooperativa comienza por las personas.—3. Resultado económico y finalidad cooperativa.—4. Delegación y conflicto de agencia.—5. Subversión identitaria y agenda de preservación.—6. Como últimas palabras: la identidad puesta a prueba.—7. Referencias.

Summary: 1. Introduction.—2. Cooperative identity begins with people.—3. Economic results and cooperative purpose.—4. Delegation and agency conflict.—5. Identity subversion and preservation.—6. As a final word: identity put to the test.—7. References.

Resumen: Una cooperativa puede crecer, cumplir sus ritos societarios y conservar intacta su inscripción legal, mientras se debilita el vínculo que le da razón de existir. Este artículo examina esa posibilidad desde la identidad cooperativa y la relación entre los asociados y quienes ejercen las decisiones por delegación. Se trata de una investigación cualitativa, bibliográfica y documental, de alcance teórico. La Declaración sobre la Identidad Cooperativa, la legislación brasileña, la doctrina especializada y la teoría de la agencia permiten recorrer cuatro cuestiones: la condición humana y societaria del asociado; el lugar del resultado económico; las distancias que aparecen en la gestión delegada; y los caminos para preservar la coherencia entre valores, principios y práctica. Se sostiene que la regularidad formal, aunque indispensable, no

[1] Doctor em Derecho; Abogado; Director de la Business School de UNIALFA: jemiranda@mirandacorrealima.com

[2] Mestra em Derecho; Abogada; Directora Académica de la Facultad de Guaira; andrea_pesquisa@yahoo.com.br

prueba por sí sola la efectividad de la identidad. El estudio propone preguntas para examinar decisiones, incentivos y espacios de participación. No atribuye conductas a una cooperativa determinada ni presenta resultados de investigación de campo.

Palabras clave: Propósito. Identidad. Conflicto de agencia.

Abstract: A cooperative may grow, comply with its corporate procedures and retain its legal status while the relationship that gives it purpose gradually weakens. This article examines that possibility through cooperative identity and the relationship between members and those who make decisions under delegated authority. It is a qualitative, bibliographic and documentary study with a theoretical scope. The Statement on the Co-operative Identity, Brazilian legislation, specialized scholarship and agency theory guide four lines of inquiry: the human and institutional position of the member; the place of economic results; the distances that emerge in delegated management; and ways to preserve coherence between values, principles and practice. Formal compliance remains essential, yet it does not alone establish that identity guides daily choices. The article offers questions for examining decisions, incentives and participation. It neither attributes conduct to a particular cooperative nor reports field research.

Keywords: Purpose. Identity. Agency conflict.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

1. **Introducción**

¿Puede una cooperativa seguir llamándose cooperativa, celebrar sus asambleas y presentar resultados cada vez mejores, mientras el asociado deja de reconocerse en ella? La pregunta incomoda porque obliga a mirar la vida ordinaria de la organización, el verdadero lugar en que la identidad se pone a prueba.

Desde el Congreso de Manchester, la definición, los valores y los principios cooperativos conforman una unidad de sentido. En un trabajo anterior se destacó que la identidad nace de la conexión entre esos elementos y reclama que los principios sean efectivamente practicados, pues por ellos la cooperativa hace visibles sus valores (Miranda, 2022, p. 81). Si ello es así, la mera persistencia de estatutos y órganos no basta para responder a la inquietud inicial. Es necesario, primero, observar el modo en que una decisión alcanza a la persona asociada, y, segundo, preguntar si esa persona conserva voz en el destino de la empresa que ayudó a constituir.

Conviene aclarar desde el inicio que crecer no es traicionar el propósito. Una cooperativa necesita trabajar, invertir y competir para prestar servicios duraderos. Pero tampoco sería prudente llamar progreso a todo incremento de escala, pues existen prácticas empresariales que son capaces de deteriorar la confianza y la naturaleza del vínculo cooperativo (Miranda y Corrêa Lima, 2025). El problema que aquí interesa surge cuando el éxito de la operación comienza a justificarlo todo, incluso aquello que la cooperativa nació para evitar.

En ese punto, y al mirarse a los resultados, es necesario cuestionar ¿en provecho de quién ellos se producen y a qué precio humano e institucional?

A partir de esta inquietud, se quiere comprender la razón por la cual la separación entre la propiedad compartida y la decisión operativa desplaza el propósito cooperativo. Además, es indispensable entender qué la gobernanza puede, o debe hace, para reconocer y corregir ese desplazamiento.

Para facilitar esta búsqueda, se parte de una hipótesis interpretativa que hincapié en el sentido de que, cuando los indicadores de desempeño ocupan el lugar de la finalidad, los asociados pierden condiciones para comprender e influir en las decisiones. Con eso, la identidad queda expuesta a una erosión silenciosa, generando el fenómeno que se llamó de cooperativas líquidas (Miranda y Corrêa Lima, 2025).

De ese modo, este trabajo tiene el objetivo de examinar esa posible subversión de sentido y ofrecer criterios para reconocerla. Para ello se examina primero la condición del asociado, la relación entre resultado

y finalidad, las tensiones de la delegación y, finalmente, una agenda de preservación. Se emplea la expresión subversión identitaria como categoría de análisis, teniendo en cuenta que ella nombra una inversión gradual de prioridades. No se quiere, con esto, instituir una nueva causa jurídica de descalificación. El hecho es que distinguir ambos planos permite hablar con rigor de una amenaza real sin anticipar juicios sobre entidades concretas.

El camino metodológico es cualitativo, bibliográfico y documental. Otra vez, y con insistencia, se ponen en diálogo la Declaración de la ACI, la legislación cooperativa brasileña, trabajos doctrinales sobre identidad y educación y la formulación clásica del conflicto de agencia. Las fuentes no se presentan como piezas acumuladas para confirmar una conclusión previa. Cada una responde a un problema clave: qué es la cooperativa, quién participa en ella, por qué delega y cómo puede advertir que sus medios se han apartado del fin común.

La reflexión se mantiene en el terreno teórico.

No se realizaron entrevistas ni se examinaron decisiones de una cooperativa determinada. Cuando se describen situaciones de atención, digitalización o fijación de metas, se trata de hipótesis de trabajo que permiten pensar consecuencias posibles. Esta precisión metodológica protege el argumento de la frecuente confusión: reconocer una posibilidad de desnaturalización no autoriza afirmar que ella ya se consumó en todas las organizaciones sometidas a presiones semejantes.

2. **La identidad cooperativa comienza por las personas**

La Declaración sobre la Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester en 1995, define la cooperativa por la unión voluntaria de personas que buscan satisfacer necesidades y aspiraciones comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y control democrático (ACI, 1995). Ninguno de esos términos puede ser arrancado del conjunto sin alterar el sentido de los demás. La empresa existe porque hay necesidades compartidas; la propiedad es conjunta porque esas personas asumen una obra común; la democracia impide que la obra se vuelva extraña a quienes la sostienen. La definición, por tanto, describe una relación humana organizada económicamente (Miranda y Correa Lia, 2020).

Decir que la cooperativa es empresa supone reconocer la disciplina de la gestión, la existencia de riesgos y la necesidad de resultados. Decir que pertenece a personas recuerda a la gestión cuál es su destino. La autonomía y la independencia alcanzan su sentido dentro de la aplicación articulada de los principios, especialmente del control democrá-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

tico (Miranda y Corrêa Lima (2019b). No hay identidad completa si la eficiencia ocupa todo el discurso y la condición de los asociados queda relegada a una página institucional (Miranda y Corrêa Lima, 2025). La identidad debe intervenir allí donde se fijan precios, se diseñan servicios y se reparten los efectos de una decisión.

La legislación brasileña expresa también esa orientación. El artículo 3.º de la Ley n.º 5.764/1971 se refiere a una actividad económica de provecho común, sin objetivo de lucro; el artículo 4.º caracteriza a la cooperativa como sociedad de personas constituida para prestar servicios a sus asociados (Brasil, 1971). No se desprende de ello una autorización para descuidar la solvencia. Una empresa incapaz de sostenerse termina por frustrar las necesidades que prometió atender. Lo que el régimen rechaza es convertir la remuneración del capital o el crecimiento de los indicadores en finalidad superior a la persona y al provecho compartido.

Por ese camino, el examen de identidad no se agota en el registro o en la regularidad de la asamblea. Es preciso seguir el trayecto de las decisiones hasta su encuentro con los asociados y con la comunidad. Además, el séptimo principio cooperativo, el del interés por la comunidad, recuerda que la cooperativa desarrolla su actividad en un medio social al cual también debe responder. De nada serviría proclamar un interés común si, al final, las personas afectadas no pueden comprender las elecciones hechas en su nombre ni reconocer en ellas el espíritu de cooperación (Miranda, 2022).

2.1. *El asociado como propietario, usuario y participante*

El socio no entra en la cooperativa por una sola puerta. Es copropietario de la empresa, usuario de sus servicios y sujeto de participación en su gobierno. En la primera condición comparte responsabilidades y resultados; en la segunda comparece con necesidades que la organización debe tomar en serio; en la tercera ejerce la palabra que impide la separación definitiva entre propiedad y mando (Barden *et al.*, 2024).

Es preciso superar una lectura meramente dual de la calidad del cooperado mediante una perspectiva tridimensional fundada también en su dimensión moral. Tal lectura ayuda a comprender que el vínculo societario no puede ser reducido a una operación de consumo.

Por otro lado, la «afirmación de los valores y la nueva formulación de los principios cooperativos han servido para reeditar la idea, la filosofía, la importancia del factor humano. Y es justamente este factor el que genera una tendencia interna, entre los miembros de la entidad cooperativa, en el sentido de desencadenar unas relaciones que hacen de ella no

simplemente una empresa, en su aspecto económico, sino también una asociación, una asociación entre hombres que además de preocuparse por la satisfacción de sus necesidades, no se olvidan de la preocupación por las necesidades de los demás. (Miranda y Miranda, 2015, p. 32).

Piénsese en el asociado que firma un contrato cuyas consecuencias no logra entender. Su nombre figura entre los dueños, pero su experiencia inmediata es de dependencia. Piénsese, asimismo, en quien recibe un servicio correcto y jamás encuentra una ocasión para participar en las decisiones que lo gobiernan. En ambos casos falta algo esencial. La educación, la formación y la información, cuando se cumplen apenas en el plano formal, no curan esta fractura entre el estatuto y la vida cotidiana. Es de este modo que «el principio de la educación, de la formación e información es esencial a la efectividad de todos los principios y la tenacidad del propio Cooperativismo» (Miranda y Corrêa Lima, 2020, p. 96).

La condición cooperativa exige que las tres posiciones del socio se reconozcan mutuamente. Bajo esta afirmación, no cabe imaginar una base social uniforme. Hay asociados con diferentes recursos, edades y posibilidades de estar presentes en una asamblea. Documentos que llegan demasiado tarde o se presentan en un lenguaje impenetrable pueden vaciar de contenido una convocatoria jurídicamente correcta. La atención a la igualdad no es una concesión externa a la identidad, si no que una forma axiológica de preguntarse quién puede ocupar realmente los espacios de decisión (Miranda y Corrêa Lima, 2019a).

Abrir la puerta tiene poco valor si una parte de las personas no consigue atravesarla.

Por ello, la experiencia de los asociados constituye una fuente indispensable para interrogar la identidad. ¿Comprenden las condiciones de los servicios? ¿Saben a dónde llevar una crítica? ¿Perciben que una objeción razonada puede modificar una regla?

Ninguna respuesta aislada produce una medida universal de autenticidad. Sin embargo, es preciso tenerse en cuenta la necesidad de examinar la relación entre los principios declarados y las decisiones que configuran esa experiencia (Barden *et al*., 2024).

2.2. *Democracia como capacidad de influencia*

La gestión democrática de los miembros significa que los asociados participan en la definición de políticas y eligen representantes responsables ante ellos (ACI, 1995). El voto es una conquista institucional, pero no agota el problema democrático. Antes de votar es necesario saber qué está en juego. Después del voto, debe existir la posibili-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

dad de pedir cuentas por lo decidido. La influencia supone información oportuna, alternativas inteligibles y una respuesta a las razones que la base social presenta. Cuando el procedimiento conserva todos sus pasos y pierde estas condiciones, la democracia corre el riesgo de sobrevivir únicamente en el calendario.

La Ley n.º 5.764/1971 establece la asamblea y los órganos de administración, distribuyendo competencias esenciales (Brasil, 1971). La estructura ofrece un cauce, no un sustituto de la deliberación. Una pauta aprobada sin tiempo para examinar sus consecuencias puede ser formalmente válida y, a la vez, dejar abierta la pregunta por la influencia efectiva de los miembros. Las consultas y los encuentros entre asambleas cobran valor cuando llegan a los órganos competentes, reciben respuesta y permiten reconocer qué fue acogido, qué fue rechazado y por qué.

En este lugar se revela la importancia del quinto principio. La información que se limita a exhibir cifras concluidas llega demasiado tarde para formar un juicio sobre las opciones disponibles (Miranda y Corrêa Lima, 2020).

La Recomendación n.º 193 de la OIT asocia la promoción de las cooperativas con sus valores y principios (OIT, 2002). Martínez Etxeberria (2020), por su vez, distingue la educación en valores, la formación para una gestión acorde con la naturaleza cooperativa y la capacitación técnica. De su parte, Mata Diestro (2020) sitúa la educación en la base del desarrollo integral. No son dimensiones decorativas: permiten que la persona comprenda el negocio del que participa y no entregue su condición de dueña a la complejidad técnica.

La cuestión se agudiza cuando la cooperativa crece y las reuniones se trasladan a una pantalla. La tecnología puede ampliar el acceso, pero la presencia de un enlace no equivale a una deliberación. Es necesario decir que los desafíos que las asambleas digitales plantean a la democracia cooperativa son innumerables. En el contexto general de los asociados, hay que preguntarse quién logra conectarse, quién puede intervenir, cómo circulan los documentos y qué ocurre con las observaciones recibidas (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Es verdad que la escala reclama nuevos instrumentos de representación; pero su justificación descansa en acercar la decisión a las personas, no en volver más cómoda su distancia.

3. **Resultado económico y finalidad cooperativa**

Es indudable que el resultado económico sostiene a la empresa cooperativa. Sin él no hay continuidad del servicio, inversión posible ni

seguridad para quienes han unido sus esfuerzos. Pero el resultado necesita una dirección. En la cooperativa, esa dirección nace de las personas y de las necesidades comunes que dieron lugar al emprendimiento. A par de ello, es preciso recordar que la actividad económica encuentra su razón de ser en la realización humana y en el medio donde se ejerce. La pregunta decisiva no es si la cooperativa debe prosperar. Es qué entiende por prosperidad y cómo comparte sus frutos (Miranda y Corrêa Lima, 2021). Esta precisión tiene consecuencias concretas. Si una decisión fortalece las reservas y, al mismo tiempo, dificulta injustificadamente el acceso de una parte de la base social, no se resuelve la tensión proclamando que la cooperativa fue eficiente. Habrá que explicar por qué se escogió ese sacrificio, qué alternativas se examinaron y cómo será reparado o limitado. El carácter cooperativo no dispensa elecciones difíciles; reclama que sus razones puedan ser compartidas con quienes confían en la empresa común (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Constituir reservas, mejorar procesos y adoptar nuevas tecnologías son decisiones prudentes cuando sirven a la permanencia y a la calidad del servicio. Pueden, sin embargo, imponer costos desiguales que una cifra agregada no deja ver. Si un canal digital reduce gastos mientras ciertos asociados pierden toda vía practicable de atención, la eficiencia exige una segunda lectura. El interés por la comunidad amplía todavía más esa mirada, pues los efectos de la operación alcanzan también el entorno en que la cooperativa trabaja. La buena gestión debe reconocer estas consecuencias antes de celebrar el número final (Miranda, 2022).

Cuando se propone crecer, conviene detenerse en una pregunta sencilla: ¿para qué y para quién?

La escala puede permitir servicios nuevos y distribuir mejor los costos; también puede romper relaciones que sustentaban la confianza. Ninguno de esos efectos es fatal. Hay una tensión específica entre el valor de uso que atiende a los socios y la transformación del objeto de la cooperativa en valor de cambio, una vez que la mudanza en la finalidad de los bienes puede alterar el sentido de toda la organización (Colón Morales (2018).

Así, una evaluación honesta no sospecha de toda ganancia ni absuelve cualquier práctica amparada en una obra social. Pregunta cómo se obtuvo el resultado, quién soportó sus costos y qué necesidad se atendió mejor después de obtenerlo. Al prestar cuentas, la cooperativa debe ser capaz de unir el dato económico a una narración verificable sobre el beneficio de los asociados. El número tiene valor cuando ayuda a comprender la acción; pierde su lugar cuando pretende reemplazar la explicación de su finalidad.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

3.1. *El intercambio de medios por fines*

Los indicadores nacen para auxiliar a quienes deciden. Se vuelven peligrosos cuando terminan decidiendo en su lugar. Si una dirección recibe reconocimiento solamente por el volumen vendido, la lógica del premio podrá imponerse incluso a una necesidad que exige una respuesta distinta. No hace falta suponer mala fe para comprenderlo (Machado *et al*., 2016), pues la teoría de la agencia enseña que la delegación y los incentivos abren posibilidades de divergencia entre los intereses de quien actúa y de quien le confió la tarea (Jensen; Meckling, 1976).

En una cooperativa, esa divergencia puede herir la relación con personas que son, simultáneamente, destinatarias y titulares de la empresa.

Imaginemos una campaña que remunere al equipo por cada contratación de un producto. La meta puede cumplirse, mientras una parte de los socios recibe soluciones que no responden a sus circunstancias. El ejemplo no describe un caso real; permite mostrar por qué la evaluación debe acompañar la producción con señales de adecuación, comprensión y respuesta a reclamaciones. Hay situaciones semejantes en el abastecimiento, la salud, la producción o el trabajo asociado. El punto común es que una medida parcial, elevada a fin, puede empobrecer aquello que parecía medir. Es decir, «a governança corporativa, com seu conjunto de melhores práticas, contribui para redução dessa assimetria, na medida em que tem por finalidade aumentar a transparência e a confiabilidade das ações organizacionais, protegendo investidores, empregados e credores. Nesse contexto, a contabilidade é utilizada para diversas finalidades e pode atuar tanto como instrumento de avaliação dos agentes, como também na redução da assimetria, por meio de seus relatórios, com informações societárias e gerenciais» (Machado *et al*., 2016, p. 40).

El vocabulario cotidiano puede dar una primera advertencia. Hablar de carteras, segmentos y campañas resulta comprensible en la administración de cualquier empresa. Pero si tales palabras se convierten en la única forma de pensar al asociado, la persona empieza a desaparecer detrás de la operación (Godoy y Marcon, 2006)[3].

[3] Es preciso observar que «os conflitos entre principal e agente são inevitáveis, porque, se inicialmente e em troca de uma remuneração o agente deveria atuar de acordo com os interesses do principal, na prática, porém, o agente tentará maximizar sua função de utilidade. Ao procurar obter para si vantagens adicionais visando melhorar seu bem-estar, os agentes estariam buscando maximizar sua função de utilidade em benefício próprio» GODOY, Paulo de; MARCON, Rosilene. (2006). «Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de

No se propone censurar un lenguaje profesional. Se propone exigir que las reuniones de decisión vuelvan a nombrar las necesidades humanas, la comprensión de los contratos y los derechos de participación. Una cooperativa no puede permitirse que su gramática empresarial silencie su gramática societaria. Sin embargo, es preciso decir que, «De la misma forma como aconteció en el pasado, nuevamente las sociedades cooperativas utilizan medios impropios para adecuarse a las prácticas del mercado. Poniendo en relieve maniobras que miran exclusivamente las ganancias, o la finalidad económica del negocio, desprecian la naturaleza personalísima e la entidad y pervierten el sustrato identitario. Surge, con esto, el cinismo corporativo y las cooperativas liquidas, así identificadas bajo una analogía a la literatura de Zygmunt Bauman (Miranda y Corrêa Lima, 2025, p. 20).

Antes de aprobar una iniciativa importante, sería razonable registrar cuál necesidad común se busca atender, qué personas pueden quedar en situación peor y de qué manera se reconocerá un error de diseño. Ese ejercicio no debilita el rigor financiero; le ofrece una finalidad comprensible. Las proyecciones de ingresos y costos seguirán siendo necesarias. Es preciso repetir que «el cinismo corporativo se refiere a la actitud escéptica en relación con las normas y valores que una entidad defiende públicamente. Es posible identificar el cinismo corporativo en acciones o comportamientos en las organizaciones que ponen en relieve los intereses económicos, subyugando, con eso, los preceptos éticos y morales que orienta su ejercicio (Baumert, 2024).

Lo que no pueden hacer es ocupar el espacio de una respuesta sobre el propósito, como si la precisión de una planilla resolviera por sí sola la justicia de una decisión (Miranda y Corrêa Lima, 2025).

3.2. *Crecimiento, tecnología y acceso*

La digitalización expone con especial claridad esta tensión. La atención remota puede ahorrar desplazamientos y abrir horarios que antes no existían. Puede también cerrar la puerta a quienes disponen de poca conectividad o requieren una explicación presencial.

Por eso, el promedio de uso no cuenta toda la historia.

No se puede dejar de examinar la innovación a través de la identidad cooperativa y adviertir acerca de la democracia en ambientes re-

agência em uma instituição bancária». RAM – Revista De Administração Mackenzie. Volume 7, n.º 4, p. 168-210.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

motos. El criterio no condena la tecnología. Exige, a penas, conocer a las personas a quienes se dirige y revisar los obstáculos que aparecen durante su implantación (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

En términos prácticos, habrá que saber quién pudo usar el nuevo canal y quién dejó de acceder al servicio. Algunas personas necesitarán acompañamiento, un texto menos opaco o la conservación de un medio alternativo. Otras descubrirán en la tecnología una posibilidad real de participar más. La elección entre canales no debe apoyarse en una imagen abstracta del socio. Si la identidad guía el proyecto, y la tradición cooperativa es adoptada como filtro de la innovación, el diseño se corrige a partir de la experiencia de quienes lo utilizan (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Algo semejante ocurre con la expansión territorial. Nuevas unidades pueden fortalecer la empresa y llevar un servicio donde antes no llegaba. Al mismo tiempo, la dirección puede perder contacto con las circunstancias locales. Los consejos necesitan entonces averiguar cómo viajará la palabra de una comunidad hasta el espacio en que se decide; qué autoridad tendrá quien la escuche; y si habrá retorno para las personas afectadas. Crecer sin esta preocupación puede conservar la presencia física y vaciar el sentido de proximidad. Es necesario entender que «o principal motivo do crescimento do conflito destrutivo é a noção de que devemos evitar o conflito. A visão de que o conflito é ruim está associada a uma visão da eficácia organizacional. O conflito pode ser dirigido e controlado de modo que faça que tanto as pessoas quanto as organizações cresçam, inovem e melhorem. Entretanto, isso requer que o conflito não seja reprimido, pois as tentativas de repressão são capazes de gerar situações muito piores (ugly situation)» (Godoy y Marcon, 2006, p. 177).

Por tanto, ni el crecimiento ni la innovación reciben una sentencia anticipada. Su legitimidad cooperativa se examina en la motivación de la medida, en sus efectos y en la disposición a corregirla.

Una propuesta merece mayor confianza cuando identifica el beneficio para los socios, muestra que puede sostenerse económicamente y explica cómo tratará a quienes resulten perjudicados. La deliberación empieza antes de la aprobación y continúa después, cuando los resultados encuentran las personas a quienes iban destinados.

Del contrario, hay un fortalecimiento de la transformación de la entidad en cooperativa líquida, teniendo en cuenta que, de esta forma, «la cooperativa pierde su eficiencia ideológica, sacando mano de estrategias inmorales para garantizar su supervivencia en el mercado, olvidando completamente la esencia identitaria del Cooperativismo» (Miranda y Corrêa Lima, 2026, p. 29).

3.3. *Criterios de desempeño compatibles con la identidad*

¿Cómo apreciar, entonces, el desempeño de una cooperativa?

La solvencia importa, pero no basta. Importa también la aptitud del servicio para atender la necesidad que lo justificó; importa que los asociados tengan información y capacidad de influencia; importa, finalmente, el trato que reciben al presentar una dificultad (Barden *et al.,* 2024).

De ahí la conveniencia de observar la vida de la empresa desde varias dimensiones, sin convertirlas en una fórmula única.

Cada ramo reclama sus propias preguntas. Las condiciones de una cooperativa de crédito no son idénticas a las de una cooperativa de trabajo o de salud.

En el ámbito brasileño del crédito, los efectos de determinadas exigencias de capital sobre la participación económica y la autonomía de los miembros, es suficiente para el recuerdo de que una decisión técnicamente regulada puede plantear una tensión identitaria (Miranda, 2018). La investigación de esa tensión exige atender al contexto, a la norma aplicable y a las personas concretamente afectadas.

Podrán observarse, por ejemplo, las reclamaciones que provocaron cambios, las dificultades de comprensión de un servicio o las diferencias de participación entre grupos de socios. Pero un indicador de satisfacción no demuestra, por sí solo, un trato justo; la asistencia a la asamblea tampoco revela cuánto pesó una intervención (Benevides Pinho, 1987).

Los datos necesitan documentos y conversaciones que permitan interpretar sus causas. La prudencia metodológica consiste en no llamar prueba definitiva a una cifra que apenas señala el lugar donde conviene mirar con mayor cuidado.

Tal vez la pregunta más fecunda para una rendición de cuentas sea esta: ¿qué decisión cambió porque los asociados se hicieron escuchar?

Una respuesta precisa, acompañada de razones, muestra que la participación dejó huella. Si no hay respuesta, la cooperativa puede descubrir un vacío que sus balances no mostraban. El resultado económico permanece indispensable; su lectura cooperativa empieza cuando se pone junto a la calidad del servicio y al poder real de quienes constituyen la base social (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

4. **Delegación y conflicto de agencia**

Los socios no pueden ejecutar personalmente cada operación. Eligen representantes, confían tareas a los consejos y cuentan con diri-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

gentes y equipos que hacen funcionar la empresa. Esa delegación permite especialización y continuidad, pero también abre un espacio en el cual la intención de la base social puede perder fuerza. Entre la decisión de una asamblea y el encuentro de un empleado con un asociado hay varios niveles de interpretación. En ellos se juega, día tras día, una parte decisiva de la identidad (Miranda, 2020).

Una relación de agencia aparece cuando alguien confía a otro una actuación en su nombre y debe enfrentar la posibilidad de intereses diferentes y costos de supervisión. La teoría es útil, pero debe entrar en la cooperativa con cautela (Jensen y Meckling, 1976). El asociado no es solamente un inversor, pues utiliza servicios, comparte responsabilidades y participa del gobierno. Tampoco hay una voluntad idéntica entre todos los miembros. El concepto de agencia ayuda a reconocer distancias de información e incentivos; no autoriza reducir la riqueza del vínculo cooperativo a una relación patrimonial (Miranda y Miranda, 2015).

Piénsese en un gestor premiado por expandir la cartera o en un equipo juzgado exclusivamente por la rapidez de la atención. Cada cual puede cumplir diligentemente lo que se le pidió y, aun así, ofrecer menos tiempo para explicar una operación difícil. Un consejo que conoce solamente cuadros financieros tampoco verá con facilidad las pérdidas de acceso que se producen en una unidad. El desvío posible no nace siempre de una conducta reprobable (Miranda y Corrêa Lima, 2026). A veces nace de una organización que formuló mal aquello que decidió reconocer como buen trabajo. La escena muestra por qué la vida cooperativa no se protege solamente con exhortaciones morales (Miranda, 2020). Si el sistema de evaluación pide una cosa y el discurso institucional pide otra, el trabajador queda entre órdenes incompatibles. La dirección habrá de escuchar a quienes atienden a los asociados, pues suelen descubrir primero el efecto de una política. También deberá cuidar que el reconocimiento de un problema no signifique una falta personal. Sin esa libertad, la información desfavorable se detiene en cada nivel de la cadena y nunca llega al consejo (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Por esto, hablar de conflicto de agencia no es acusar a las personas de fraude. Es interrogar la arquitectura de las responsabilidades (Godoy y Marcon, 2006). ¿Quién recibe información sobre la experiencia de los socios? ¿Qué incentivos acompañan a una meta? ¿Dónde puede corregirse una regla que produjo daño? Una gobernanza fiel al propósito no promete eliminar toda divergencia, pero construye vías para verla a tiempo y enfrentarla antes de que la repetición transforme una excepción en cultura (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

4.1. *La distancia de la información*

La primera distancia es la de información.

Es normal en una empresa compleja que los especialistas necesitan conocimientos que la mayoría de los socios no posee. Lo que no puede aceptarse como natural es que la especialización convierta el derecho de preguntar en un gesto inútil. Cuando los riesgos, costos y criterios aparecen en documentos que nadie logra interpretar, la rendición de cuentas mantiene su forma y pierde la posibilidad de ser examinada (Miranda y Corrêa Lima, 2020).

La transparencia exige más que publicar todos los papeles. Requiere reconocer qué necesita saber el asociado para formar juicio y ofrecerle una explicación antes de que la decisión sea irreversible. Los informes pueden exponer opciones rechazadas y sus consecuencias, además del resultado escogido. La educación, la formación y la información necesitan práctica efectiva (Miranda y Corrêa Lima, 2020). Entregar un archivo puede cumplir un trámite; hacer comprensible el problema devuelve a las personas una parte de su capacidad democrática.

Conviene preguntar si los documentos llegan a tiempo a los consejos y a la asamblea, si las dudas reciben respuesta y si las discrepancias quedan registradas sin descalificar a quien las formula. También importa observar las ausencias: una reunión convocada en horario inviable, una plataforma inaccesible o una sucesión de tecnicismos pueden excluir sin necesidad de prohibir la entrada. La calidad de la información se aprecia en quienes consiguen utilizarla para intervenir, no en el volumen del material distribuido (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Reducir esta distancia no significa plebiscitar cada operación. Significa que la delegación conserve un vínculo reconocible con las personas que la autorizan. Un consejo informado podrá discernir entre una decisión costosa pero justificada y una elección que nadie supo explicar. La información, en ese sentido, no es cortesía de la administración: es una condición para que el control democrático siga vivo (Miranda y Corrêa Lima, 2020).

4.2. *Distancias de poder y participación*

Hay también una distancia de poder.

Puede ocurrir que el asociado tenga derechos claramente establecidos y, sin embargo, encuentre contratos y procedimientos frente a los cuales no dispone de una vía practicable de objeción. El canal de atención se vuelve insuficiente si cada reclamación termina en una res-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

puesta automática y nunca llega a quienes pueden revisar la regla. En ese caso, la persona es copropietaria en la descripción de la sociedad, pero vive su relación cotidiana como si fuera ajena a ella (Benevides Pinho, 1987).

La distancia de participación aparece cuando la voz del socio se agota en la elección periódica de representantes. Participar no significa imponer una preferencia individual a la comunidad; significa poder plantear una cuestión, conocer las razones de la respuesta y seguir sus consecuencias. Es imperioso prestar mayor atención a los principios que inciden en la gestión. Esa necesidad invita a estudiar no solo cuántas personas votaron, sino qué pudieron conocer y en qué decisiones se reconoció su contribución (Barden *et al*., 2024).

Poder y participación se afectan mutuamente. Sin una escucha que alcance a la dirección, la regla perjudicial puede permanecer invisible. Sin facultad para revisar prácticas, escuchar se convierte en ceremonia. Encuentros regionales, comisiones de asociados o consultas digitales pueden abrir caminos, siempre que la cooperativa diga con claridad quién recibirá sus conclusiones y cuándo responderá. La prueba no está en el número de reuniones celebradas, sino en lo que la organización fue capaz de cambiar después de ellas.

No se debe olvidar, además, que los miembros pueden querer cosas diferentes. Un pequeño productor y uno de gran escala, una persona recién asociada y otra con décadas de vínculo, pueden sentir de modo distinto una misma decisión. La democracia cooperativa no exige fingir una unanimidad inexistente. Reclama exponer los intereses en juego, oír con especial atención a quienes soportarán los costos y dar razones de la prioridad finalmente escogida. La confianza nace también de ese reconocimiento honesto del desacuerdo.

4.3. *La distancia de propósito*

La cuarta distancia se instala en el sentido del trabajo. Metas y procesos son necesarios, pero enseñan a los equipos qué espera la organización de ellos. Si toda formación se limita al producto vendido, al tiempo de atención y al cumplimiento de una cuota, el asociado como copropietario quedará relegado al discurso de bienvenida. Es preciso hincar pie en la advertencia de que una formación que reúna valores, comprensión de la gestión cooperativa y competencia técnica. Solo así el empleado podrá reconocer, en una situación concreta, que sirve a una empresa cuya razón de ser excede la operación del día (Martínez Etxeberria, 2020).

Los principios necesitan entrar en los dilemas reales.

¿Cómo explicar una condición desfavorable? ¿Quién puede interrumpir una práctica que genera reclamaciones repetidas?

¿Qué hacer cuando alcanzar la meta exige recomendar algo inadecuado?

Es imposible olvidar que «la educación, la formación y la información no llevada a la práctica en el entorno de existencia de la sociedad cooperativa, tanto provoca una ruptura relacional entre los socios, de estos con la propia entidad, y de ambos con el medio social de inserción cooperativista» (Miranda y Corrêa Lima, 2020, p. 108) La educación reivindica una pedagogía coherente con el ideario cooperativo. Sin equiparar empresa, ideal y propósito, la formación interna nunca permitirá el desarrollo de una idea efectiva de la conexión ente la persona y la cooperación (Yorg y Ramírez Zarza, 2022).

Quienes dirigen equipos necesitan, por tanto, poder comunicar una dificultad sin que el reconocimiento de un error se convierta en castigo. Una reclamación bien investigada puede enseñar más sobre la identidad de la cooperativa que una campaña de imagen. El consejo debe recibir, junto con los datos de productividad, noticias sobre la experiencia de los asociados, los obstáculos de acceso y las correcciones efectuadas. Una supervisión que solo pregunta cuánto se produjo corre el riesgo de no ver cómo se produjo.

Información, poder, participación y propósito designan cuatro distancias posibles entre la persona asociada y la decisión que la afecta. Son categorías de lectura surgidas de la reflexión de la conferencia, no un catálogo cerrado de infracciones. Pueden aparecer separadas o alimentarse entre sí. Su valor está en ayudar a localizar la ruptura: unas veces en el consejo, otras en una regla administrativa y, con frecuencia, en el encuentro más sencillo entre la cooperativa y quien llegó a ella buscando una solución común (Miranda y Corrêa Lima, 2020.

5. **Subversión identitaria y agenda de preservación**

Se llama subversión identitaria al proceso por el cual la cooperativa conserva su forma mientras el principio que orienta sus decisiones cambia de lugar. Ejemplo de ello es cuando el socio pasa a ser visto solo como cliente, el resultado deja de servir al propósito y la identidad sobrevive principalmente en la publicidad (Miranda y Corrêa Lima, 2026). No se trata de presumir que toda cooperativa experimente esa trayectoria. Se trata de admitir que las instituciones pueden desnaturalizarse gradualmente, incluso mientras cumplen rutinas legales y anuncian cifras favorables.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

El primer movimiento aparece cuando la persona figura en planes comerciales y desaparece de los espacios donde se decide lo qué necesita. El segundo se revela cuando una meta interna define la elección y el beneficio colectivo se invoca solo después, como justificación. El tercero se hace visible al comparar lo que la cooperativa dice de sí misma con lo que ocurre en un contrato, una asamblea o una reclamación. Es allí, en la distancia entre promesa y experiencia, donde una identidad proclamada puede perder su fuerza de gobierno (Miranda, 2022).

Sería un error convertir cada término empresarial en prueba de desviación o cada queja en diagnóstico definitivo. Como algunas cooperativas viven restricciones de recursos y obligaciones normativas, ciertas decisiones serán difíciles aun cuando estén justificadas. Por eso, importa estudiar patrones: qué se premia de manera persistente, qué decisiones se repiten, qué grupos soportan sus costos y cómo responde la dirección al conocerlos. La crítica gana fuerza cuando renuncia a la sospecha automática y se apoya en hechos, razones y posibilidad de contradicción.

La preservación de la identidad comienza en las decisiones, atraviesa los incentivos, encuentra prueba en la participación y se confirma en la práctica diaria. Estas cuatro tareas se necesitan mutuamente. Una declaración de propósito sin capacidad de modificar una meta será retórica; una consulta sin respuesta provocará descrédito; una buena atención aislada no reparará una regla injusta. La cooperativa debe construir un circuito en que escuchar, decidir y corregir sean expresiones de la misma responsabilidad ante sus miembros. Este circuito requiere memoria. La cooperativa que registra por qué escogió una alternativa, qué advertencias recibió y qué corrigió posteriormente dispone de una historia capaz de orientar la siguiente decisión. En ausencia de ese aprendizaje, cada nuevo equipo volverá a cometer errores conocidos y la identidad se invocará como si bastara comenzar otra vez. La fidelidad al propósito se comprueba también en la humildad institucional de reconocer una elección equivocada y de explicar, a sus socios, lo que cambió después de reconocerla (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

5.1. *Gobernanza e incentivos*

Incorporar el propósito a la gobernanza exige explicar, al proponer una medida, qué necesidad compartida se atenderá y quién puede resultar afectado (Godoy y Marcon, 2006). El análisis financiero dirá si la elección es sostenible; la justificación cooperativa permitirá comprender por qué merece realizarse. Ambas razones deben

poder encontrarse en las actas y en la rendición de cuentas. No se pide un discurso solemne para cada operación ordinaria. Se pide que, en las decisiones relevantes, los asociados puedan seguir el camino que une los recursos de todos con el bien que se buscó producir (Godoy y Marcon, 2006).

Los consejos pueden desempeñar un papel decisivo al pedir que cada proyecto estratégico muestre sus efectos sobre el acceso y las relaciones con la base social. Cuando haya incertidumbre, una implantación gradual permitirá descubrir problemas antes de volverlos generales. La administración mantiene la responsabilidad técnica que recibió por delegación. El consejo, por su parte, protege el propósito al definir preguntas y exigir respuestas; no necesita sustituir al gestor para cumplir esa función.

También es necesario mirar aquello que se recompensa. Una meta de crecimiento acompañada de una evaluación seria de adecuación y transparencia transmite una orientación distinta de una meta que solo premia cantidad. Si una remuneración variable empuja a los equipos hacia prácticas que la cooperativa no defendería ante sus socios, el diseño del incentivo debe ser revisado. Los contrapesos simbólicos no bastan: han de tener capacidad real para influir en una decisión difícil y para proteger a quien propone corregirla.

No existe una tabla universal capaz de resolver estas tensiones. Cada rama tiene riesgos propios y cada comunidad de asociados presenta necesidades distintas. Pero una pregunta conserva su utilidad: ¿podría la cooperativa explicar públicamente, sin ocultar sus costos, la conducta que decidió premiar? Si la respuesta es incierta, el problema merece examen antes de consolidarse como hábito. El criterio es de coherencia institucional; no pretende reemplazar las obligaciones jurídicas ni los cálculos prudenciales (Miranda, 2022).

5.2. *Participación y demostración práctica*

La participación adquiere cuerpo cuando una persona sabe en qué puede influir y recibe noticias sobre el destino de su palabra. No todas las propuestas serán acogidas. Es indispensable, sin embargo, que la administración diga qué escuchó, por qué eligió un camino y cuáles efectos observará después. El desacuerdo razonado no es una amenaza a la gobernanza; puede ser su fuente de aprendizaje (Godoy y Marcon, 2006). Cuando la cooperativa registra las objeciones y vuelve a ellas, sus miembros perciben que el vínculo democrático continúa entre una asamblea y la siguiente.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

La identidad se demuestra también en gestos aparentemente menores, a ejemplo de un contrato que se entiende, una explicación paciente, una reclamación que modifica un procedimiento. Ninguna campaña produce por sí sola esa confianza. Por esto, es forzoso comprender que la educación, formación e información reducidas a formalidad no preservan la esencia cooperativa (Miranda y Corrêa Lima, 2020). En la acogida de nuevos socios, en la preparación de dirigentes y en la rendición de cuentas sobre una elección dolorosa, el valor declarado debe encontrar una conducta que lo haga reconocible.

De este modo, en el contexto interno de la cooperativa, hay indagaciones que deben conducir el ejercicio de los agentes, tales cuales: ¿Estamos tratando al asociado como dueño de la empresa o solamente como destinatario de una oferta? ¿El incentivo acerca el trabajo a la finalidad común? ¿Podríamos explicar con serenidad esta decisión en asamblea, incluso a quien sufrirá sus costos? Son preguntas sencillas, pero no fáciles. No dispensan el examen técnico ni el jurídico. Obligan, más bien, a que ambos hablen con la razón de existir de la cooperativa (Miranda, 2026).

Preservar la identidad requiere volver a esas preguntas después de la ejecución. Los documentos, los datos de operación y la experiencia de los asociados pueden mostrar una consecuencia que nadie previó. Si la cooperativa reconoce el problema y cambia de rumbo, esa corrección revela fortaleza. La fidelidad al propósito no consiste en no equivocarse jamás, sino en conservar la capacidad institucional y moral de escuchar lo que un error hizo a las personas (Miranda, 2026).

6. **Como últimas palabras: la identidad puesta a prueba**

La pregunta que abrió estas páginas admite ahora una respuesta. La cooperativa puede conservar sus órganos, su registro y su capacidad de producir resultados mientras debilita el sentido de ser cooperativa.

Ello ocurre cuando el asociado permanece dueño en el estatuto, pero deja de ser tratado como dueño en las decisiones que orientan su vida con la empresa.

No se afirma con ello una pérdida automática de naturaleza jurídica. Se reconoce un riesgo más silencioso, que sostiene la forma que, continúa en pie, mismo después de que la finalidad ha comenzado a retirarse de ella.

La reflexión permitió reconocer cuatro lugares donde ese riesgo se manifiesta.

Primero, la persona asociada, cuya condición de propietaria, usuaria y participante necesita vivirse como un todo. Después, el resultado económico, indispensable para la permanencia, pero incapaz de responder por sí solo a la pregunta sobre el bien común. En tercer lugar, la delegación, que hace posible la empresa compleja y puede abrir distancias de información, poder, participación y propósito. Por último, la preservación, que exige coherencia entre lo que la cooperativa decide, lo que premia, lo que escucha y lo que efectivamente hace.

Aquí, no ha sido nuestra intención medir la frecuencia de esas distancias ni juzgar cooperativas determinadas.

Nuestro deseo fue ofrecer preguntas para una investigación posterior que entre en las asambleas, siga una decisión desde el consejo hasta la atención y escuche la experiencia de grupos distintos de asociados.

Solo así se sabrá cómo, en cada contexto, los incentivos y la distribución de la palabra afectan la confianza. La cautela del método no disminuye la urgencia de la cuestión, pero indica el camino necesario para responderla con justicia.

Defender la identidad no exige regresar al pasado. Exige impedir que el futuro se construya olvidando a quienes hicieron posible la cooperativa. La tecnología, el crecimiento y el resultado podrán ser verdaderos instrumentos de progreso cuando la persona siga en el comienzo y en el destino de la acción económica.

Una cooperativa conserva su fuerza singular cuando sus miembros pueden decir, con razones nacidas de su propia experiencia, que allí todavía se trabaja en común y para el bien común.

7. **Referencias**

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). Declaración sobre la identidad cooperativa. Manchester: ACI, Disponible en: https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity Acceso en: 25 sep. 2026.

Barden, Júlia Elisabete; Forgiarini, Deivid Ilecki; Sindelar, Fernanda Cristina Wiebusch; Cyrne, Carlos Cândido da Silva; Garcia, Alexandre de Souza. (2024). «Cooperative identity: a systematic literature review.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 65, p. 223-246. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc.2867.

Brasil. (1971). «Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971». Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm Acceso en 25 sep. 2026.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

Baumert, Maria Júlia. (2024). Boeing, Braskem, Americanas e Light: Até onde vai o cinismo? Disponible en https://monitordomercado.com.br/noticias/mercados/69121-boeing-braskem-americanas-e-light-ate-onde-vai-o-cinismo/ Acceso en 27 sept. 2026.

Benevides Pinho, D. (1987). Evolución del pensamiento cooperativista. Editora Cooperativa Limitada: Buenos Aires: Intercoop.

Colón Morales, Rubén. (2018). «La ruta autodestructiva del Cooperativismo de vivienda puertorriqueño: el problema de la pérdida de la identidad cooperativa mediante la transformación de valores de uso en valores de cambio.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 52, p. 19-46. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-52-2018pp19-46.

Godoy, Paulo de; Marcon, Rosilene. (2006). « Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária»RAM – Revista De Administração Mackenzie. Volume 7, n.4, p. 168-210.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, Amsterdam, v. 3, n.º 4, p. 305-360. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Machado, Débora Gomes; Fernandes, Francisco Carlos Bianchi, Márcia. (2016). «Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração.» RAGC, v.4, n.10, p. 39-55.

Martínez Etxeberria, Gonzalo. (2020) «El reforzamiento de la identidad cooperativa a través de la formación: un elemento a considerar por el movimiento cooperativo.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 57, p. 171-205. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp171-205

Mata Diestro, Héctor. (2020) «La educación cooperativa como base para un desarrollo integral del fenómeno cooperativo.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 57, p. 207-223. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp207-223.

Miranda, José Eduardo de. (2026). «Entre a desvirtuação do propósito e o conflito de agência: a subversão identitária como risco de desnaturação do sentido de ser cooperativa» SICOOB. Belo Horizonte.

Miranda, José Eduardo de. (2018) «De la participación económica de los miembros a la impropiedad del artículo 27, y su párrafo 2.º, de la Ley brasileña 4.595/64, en el orden del Cooperativismo de crédito: la desnaturalización de las cooperativas por el Banco Central de Brasil.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 53, p. 87-105. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-53-2018pp87-105

Miranda, José Eduardo de. (2022) «Cooperativismo, sentimiento de comunidad y redención social.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 61, p. 79-94. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc.2480

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2019a) «Dignidad y género: la eficacia de la axiología cooperativa en la conformación del principio de la igualdad humana.» Deusto Estúdios Cooperativos, Bilbao, n.º 12, p. 127-139.

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2019b) «La autonomía e independencia: análisis de la efectividad del cuarto principio del Cooperativismo bajo la perspectiva de la ontología cooperativa.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 55, p. 87-104. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-55-2019pp87-104.

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2020) «La influencia del principio de la educación, formación e información en la identidad cooperativa: de las consecuencias prácticas de la aplicación meramente formal hacia la preservación de la esencia del Cooperativismo en el escenario pos-pandemia.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 57, p. 95-111. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp95-111.

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2021) «Liberdade de empresa, identidade cooperativa e responsabilidade social do Cooperativismo: a redenção do socialis et adminicula hominum.» Deusto Estudios Cooperativos, Bilbao, n.º 17, p. 171-199. DOI: https://doi.org/10.18543/dec-17-2021pp171-199.

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andrea. (2025). «El cinismo corporativo, las cooperativas líquidas y el riesgo de una nueva crisis de identidad del Cooperativismo». Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, n.66, Bilbao, págs. 19-35. https://doi.org/10.18543/baidc.3225

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2026) «Cooperativismo e innovación tecnológica: la identidad cooperativa como filtro para la caminada por la era digital.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 68, p. 23-46. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc.3415.

Miranda, José Eduardo de; Miranda, Victória Corrêa Lima de. (2015) «La perspectiva tridimensional de la calidad del cooperado en relación a la sociedad cooperativa: del rescate de la idea de un hombre cooperativo hacia la preservación de la identidad cooperativa.» Deusto Estudios Cooperativos, Bilbao, n.º 7, p. 19-39.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2002) Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. (núm. 193). Ginebra: OIT, 2002. Disponible en: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193. Acceso en: 25 sep. 2026.

Yorg, José Alberto; Ramírez Zarza, Ana María. (2022) «La Corriente pedagógica cooperaria.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 60, p. 221-233. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc.2200

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es