

<i>Presentación</i>	5-8
<i>Nuevos ámbitos en los conflictos humanos y cultura cooperativa</i> José María Larrañaga Bolinaga	11-34
<i>Resolución alternativa de conflictos en las cooperativas</i> José Luis Argudo Pérez	35-89
<i>La resolución de conflictos en el ámbito cooperativo: la experiencia del País Vasco</i> Santiago Merino Hernández	91-104
<i>La gestión de conflictos en las cooperativas</i> M. Eugenia Ramos Pérez.....	105-155
<i>Taller de habilidades del facilitador</i> José Luis Escorihuela "Ulises"	157-226
<i>Cooperativa y conflicto en Aragón: una aproximación cualitativa</i> Laura Calvo Estaún y Leticia Cibiriaín San Miguel	227-256

El Taller de Negociación y Resolución de Conflictos en Cooperativas se realizó entre los días 1 a 29 de junio de 2006 en Zaragoza, en la Escuela Universitaria de Estudios Sociales, y contó con la asistencia y activa participación de quince personas, relacionadas con el cooperativismo aragonés.

La duración del Taller fue de cuarenta horas, más otras diez que se dedicaron a preparación y entrevistas. El espíritu de los inscritos fue extraordinariamente participativo, colaborativo y constructivo. Puedo asegurar que el nivel de satisfacción y camaradería que se produjo en el mismo fue muy elevado, hasta el punto que tuvimos que fijar una sesión extraordinaria después del verano, para volver a encontrarnos y comentar cómo habíamos asimilado lo aprendido en el Taller, y las ideas no se quedaron allí.

Lo sorprendente es que ocurrió entre personas que no se conocían, salvo algunas excepciones, con anterioridad. Sin duda, una de las debilidades del movimiento cooperativo aragonés es su sectorialización y escasa actuación conjunta, y como consecuencia poco conocimiento recíproco. La selección de los participantes en el Taller se realizó a través de las tres Federaciones de Cooperativas Aragonesas, la Federación Aragonesa de Cooperativas de Trabajo Asociado (FACTA), la Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias (FACA), y la Federación Aragonesa de Cooperativas de Vivienda (FACOV). También participaron cooperativistas de la Unión de Cooperativas de Enseñanza de Aragón, del Grupo Cooperativo Pastores, y del Grupo La Veloz Cooperativa. Y agradecemos también el apoyo prestado por la Fundación PROGEA.

Las fechas de realización del Taller no fueron las más propicias para una asistencia mayor, y acertar con fechas adecuadas cada vez más se acerca a un arcano indescifrable, pero era también criterio al organizar el Taller que el grupo no podía ser muy numeroso, ya que un objetivo era el aprovechamiento individual del mismo y generar una repercusión positiva en las organizaciones participantes. A ello se añadía que era la primera experiencia formativa en gestión y resolución de conflictos en el ámbito general de las organizaciones cooperativas que se realizaba en Aragón, generando las razonables cauteles respecto al objeto y contenido del Taller, e incluso por su organización universitaria.

La gestión de los conflictos es una tarea cada vez más importante en las organizaciones cooperativas. No sólo porque las cooperativas son organizaciones complejas, en la que la posibilidad de roces, tensiones y disputas entre sus miembros y órganos es elevada, sino también porque la identidad y rasgos definitorios cooperativos ha de favorecer un constructivo tratamiento de los mismos. Además, los tipos de conflictos en las organizaciones cooperativas abarcan desde los personales a los intergrupales, ya que no hay que olvidar las necesarias relaciones de colaboración entre empresas cooperativas y las asociaciones de sus organizaciones.

El Taller estaba enfocado específicamente al mundo cooperativo, tomando todo lo que fue necesario de la literatura y experiencia de resolución de conflictos en otras clases de empresas, pero teniendo como hilo conductor las diferencias estructurales y, especialmente, culturales que aportan los principios y valores cooperativos en su praxis diaria.

Santiago Merino realizó una sesión introductoria sobre el arbitraje cooperativo desde la excelente experiencia del País Vasco, ya que el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi hace muchos años que desarrolló las funciones de arbitraje cooperativo, que se han extendido a la conciliación y mediación a través de BITARTU, el Servicio Vasco de Resolución de Conflictos en Cooperativas. M^a Eugenia Ramos colabora ahora también con el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi para planificar e implementar programas y servicios de mediación en las cooperativas vascas, y con su larga experiencia de mediadora empresarial sirvió de hilo conductor del Taller trabajando sobre las clases, causas y elementos de los conflictos, desarrollando paso a paso los procesos de negociación, y finalizando con la mediación y su aplicación a las cooperativas.

José Luis Escorihuela (*Ulises*) afrontó el aprendizaje de habilidades necesarias para tratar y gestionar los conflictos, especialmente los de relación, información y culturales, y todos los participantes se dedicaron a ejercitar la comunicación y la empatía, el trabajo en grupo y el liderazgo, conociendo como se elaboran y utilizan los mapas mentales. Es un trabajo arduo no sólo con las aptitudes, sino también con las actitudes, pero mejora rápidamente el tratamiento de los conflictos interpersonales y sienta las bases para afrontar cualquier otro conflicto.

Complementaron el Taller la participación de José M^a Larrañaga explicando visualmente y de una forma práctica las claves de la cultura cooperativa, y el complejo trabajo de Laura Calvo y Leticia Cibiriaín, que asistieron al Taller, buscaron tiempo para hablar y entrevistar al resto de los participantes sobre gestión de conflictos en sus organizaciones, elaboraron concienzudamente el material y nos explicaron sus reflexiones sobre las posibilidades de implementar servicios de mediación en las organizaciones cooperativas aragonesas. El número de entrevistados da un valor relativo a los resultados de su trabajo, pero sin duda debería servir de documento de reflexión –y de consecuente actuación– del cooperativismo aragonés.

Al final, las sesiones fueron una tarea de todos, ya que se formó un grupo excelente y extraordinario de personas con muchas ganas de participar y trabajar, lo que facilitó absolutamente el desarrollo del Taller. La intensa participación siempre deja algunos otros objetivos por cumplir, y de las conclusiones del Taller cabe destacar la voluntad del grupo de pedir continuidad a este proceso de aprendizaje y trabajo, y de afrontar otros temas de forma más intensa, como los conflictos grupales entre socios y órganos de las cooperativas.

El capítulo de agradecimientos es enorme y, además de los reseñados, hubiera sido imposible realizar el Taller sin la implicación y el apoyo incondicional del Instituto Aragonés de Empleo (INAEM), especialmente de su Directora-Gerente D^a Ana Bermúdez, y del comprometido Jefe de Sección del Registro de Cooperativas y Sociedades Laborales, D. Àngel Gutiérrez. También la Escuela Universitaria de Estudios Sociales y su Director pusieron toda su confianza en el buen desenvolvimiento del Taller, colaborando con recursos e infraestructuras, al igual que los responsables de las Federaciones de Cooperativas, se comprometieron a colaborar con la financiación del Taller por el INAEM a través de esta publicación.

Otras personas no han sido visibles, pero han contribuido eficazmente al éxito de esta actividad, y no me gustaría olvidar a los res-

ponsables jurídicos de FACA (Pilar Nogueras) y FACOVI (Carlos Boudet), a los responsables de otros servicios de las Federaciones, y Grupos Cooperativos participantes, que colaboraron estrechamente en la organización y, en ningún caso hubiera sido posible el Taller si no se hubiera contado con la existencia y experiencia de dos postgrados de la Universidad de Zaragoza: el Diploma de Especialización en Dirección de Organizaciones de Economía Social (DOES), y el Máster en Mediación, que aportaron un capital “intangible” imprescindible para la organización y desarrollo del Taller.

Gracias a todos.

José Luis Argudo Périz
Zaragoza, 2 de octubre de 2006



Nuevos ámbitos en los conflictos humanos y cultura cooperativa

JOSÉ MARÍA LARRAÑAGA BOLINAGA

PROFESOR DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN
(MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA)

Resumen: Los conflictos dependen más de las personas enfrentadas a la situación que de la naturaleza misma del problema. El problema, en su esencia, descansa en las personas, es en ese ámbito donde debemos aplicar nuestra ciencia, en todo proceso de gestión o de acción: lo inteligente y efectivo es gestionar oportunidades, en lugar de gestionar problemas. Determinados conflictos, sobre todo estructurales, sólo serán dominados cambiando el modelo social que los ha hecho posibles. Como decía Richard Pawson "La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegan todos". Por definición, pues, los conflictos en una organización cooperativa serán de índole diferente a los conflictos en el seno de una empresa de capitales. Podríamos decir que el modelo cooperativo acepta el conflicto como una oportunidad, y una positiva manera de entender la convivencia y el progreso social.

Acciones e Investigaciones Sociales, 22 (julio 2006), pp. 11-34
ISSN: 1132-192X

Resumen

Palabras clave: Conflictos, Cultura, Cooperación, Cultura Cooperativa, Gestión Proactiva.

New areas of human dispute and cooperative culture

Abstract: Disputes have more to do with the people involved than with the nature of the conflict itself. The problem, in essence, lies in the people and it is within this context that our knowledge should be applied. In any management or action procedure the most effective and intelligent thing to do is to manage opportunities, instead of problems. Certain disputes, above all structural disputes, will only ever be settled if the social model which has generated them is changed. As Richard Pawson said: "cooperation is the total conviction that nobody can reach the finish line if everybody doesn't". By definition, then, disputes in a cooperative are necessarily different to those in a capital company. We could then say that the cooperative model sees conflict as an opportunity and a positive way of understanding our life together and social progress.

Keywords: Dispute, Culture, Cooperation, Cooperative culture, Proactive management.

Nuevos ámbitos en los conflictos humanos y cultura cooperativa



José María Larrañaga Bolinaga

1. Nuevos ámbitos en los conflictos humanos

Las buenas relaciones, la sintonía, entre las personas es, en la mayoría de los casos, un estado emocional activado por el sistema límbico en el que, al contrario de lo que cree mucha gente, el cerebro consciente tiene poco que decir.

Al igual que ocurre con los billones de membranas que protegen a sus respectivos núcleos y que hacen de nuestro organismo una comunidad andante de células, pero que, desgraciadamente, no se entera a tiempo cuando unas de estas células han decidido actuar por su cuenta (un tumor cancerígeno por ejemplo) bloqueando la comunicación solidaria con su entorno, a costa de poner en peligro a todo el colectivo, incluidas ellas mismas, de modo que la conciencia, la razón, y el cálculo del mayor beneficio social son secuestradas por conductas terroristas que dinamitan el buen entendimiento y, con ello, el progreso y la supervivencia de todo el cuerpo (social o físico).

Las miles de agresiones que sufren las personas en su roce con las cosas y con los demás a lo largo de su vida, así como los procesos de regeneración o superación del ánimo psicológico e, incluso de la salud mental, puestos en marcha automáticamente por los recursos emocionales y culturales, también escapan a la capacidad consciente del cerebro.

En lo esencial estamos programados genética y culturalmente para actuar de determinada manera y no de otra. Lo sentido tiene mayor protagonismo que lo pensado.

Es una programación imperfecta para enfrentarse a las dificultades que entrañan las relaciones, que deseamos felices y constructivas, de las personas en sociedad.

A pesar del escaso papel que juega normalmente el cerebro consciente en los procesos relacionales cuando estos se producen, no implica que se pueda vivir al margen de la consciencia y del razonamiento, ni prescindir de sus aportaciones. La función de la razón debe ser, esencialmente preventivo, es decir, construir un entorno de manera proactiva que asegure determinados comportamientos tendentes a la cooperación, a la concordia y a la equidad. La razón debe extraer de la experiencia los datos y el conocimiento necesarios para, con anterioridad a la comisión de los hechos, se produzcan los “anticuerpos” que combatan los efectos más perniciosos del conflicto.

La parte del cerebro donde se aloja la consciencia y el razonamiento tiene mucho que decir en la prevención de situaciones previamente “contaminadas”, bien sea por motivos químicos tal como los efectos étlicos, farmacológicos o de otras sustancias que afectan y alteran el comportamiento humano, bien por efecto de alteraciones psicológicas tales como el temor, la carencia de autoestima, las depresiones, la aversión o el rencor; o bien por efecto de las cuestiones que derivan de los valores culturales que orientan el comportamiento más allá del mismo razonamiento.

Como sabemos por experiencia los conflictos dependen más de las personas enfrentadas a la situación que de la naturaleza misma del problema. Con ello queremos decir que si el problema, en su esencia, descansa en las personas, es en ese ámbito donde debemos aplicar nuestra ciencia.

Podemos concluir que nuestra verdadera labor no debiera localizarse en la solución de los conflictos una vez producidos estos, sino con anterioridad. Sería aplicar en la conciliación el modelo que Pasteur aplicó con tanto éxito para la humanidad en la medicina al introducir la esterilización en el contacto con los focos de contagio, a pesar de las críticas que recibía por parte de las autoridades sanitarias por no atender a los afectados por la peste en París, porque estaba enfrascado en hallar el motivo de los contagios. Es decir eliminó las causas de la transmisión del mal en vez de “perder el tiempo” consolando a los que habían contraído la enfermedad.

Diré algo que a mí me resulta altamente importante en todo proceso de gestión o de acción: Es una lamentable pérdida de energía gestionar problemas. Lo inteligente y efectivo es gestionar oportunidades.

Nuestras capacidades son limitadas, nuestras fuerzas son finitas: por eso debemos aplicar fuerzas y capacidades en aquellos trabajos que mejor permitan alcanzar los objetivos que nos alientan en el esfuerzo.

Hoy el mundo que se nos presenta es muy diferente que el que conocíamos, y, sobre todo, el mundo que se vislumbra para el futuro es un enigma que no alcanzamos a captar con los paradigmas actuales. Nuestra mente debe posicionarse con otros planteamientos diferentes a lo que ha sido los habituales en el pasado. No podemos instalarnos en la comodidad de lo conocido si queremos, de verdad, dar con las claves para afrontar la superación de los conflictos que surgen en un entorno cultural, psicológico y vital que no es el de antaño.

Las mayores expectativas de vida, las comodidades que la ciencia nos ofrece, los avances tecnológicos, las expectativas de un mundo mejor interconectado a través de las TICs, la participación creciente de la mujer en la empresa y en la sociedad, la probable superación de los viejos esquemas sociales y culturales que abocan en la confrontación y en el desencuentro (aunque recordemos que la historia no viene, se construye. Y si enfocamos los conflictos de la misma manera que hasta ahora obtendremos el mismo fracaso que hasta ahora) crean una oportunidades que hay que saber gestionar con sabiduría y rigor para alcanzar una sociedad mucho más dialogante.

A modo de ejemplo diremos que hace 150 años, un periodo corto en términos históricos, las expectativas de vida de los trabajadores europeos no superaba los 28 años (al mismo nivel de la actual población de Namibia), es decir la atención prioritaria del individuo se centraba en la mera supervivencia y, tal vez de manera subconsciente, en dejar descendencia cumpliendo el mandato biológico, pero no había tiempo para más y la lucha por la existencia se dirimía, como no, en el terreno de la confrontación, de la pervivencia del más fuerte. La animalidad prevalecía sobre la humanidad.

Pero hoy, ¿podemos plantearnos un futuro basado en la confrontación cuando tenemos que revisar al alza cada año las

expectativas de vida (para desesperación (¿) de los gestores de la seguridad social?) ¿Podemos mantener el modelo de lucha por la supervivencia en una sociedad en la que en más del 50% de nuestras vidas dependemos de la ayuda y cooperación de los demás?.

2. La influencia de la cultura en la resolución de conflictos

El filtro cultural es evidente en la resolución de conflictos, en el modo de plantearlos y de solucionarlos. Incluso podríamos asegurar que la cultura misma es fuente, frecuentemente, de conflictos como podemos advertir en multitud de casos que en este mismo momento se reproducen en el mundo entero por la diversidad de modos de entender la vida, de plantear las relaciones internacionales, de la confrontación entre comunidades aún cuando convivan en un mismo entorno social o político. Y no digamos nada cuando el enfrentamiento se sitúa a nivel de diferencias religiosas, étnicas o ideológicas aferradas a “verdades” monolíticas, a dogmas fundamentalistas, etc

Los paleontólogos aseguran que una y otra vez se repite el mismo proceso al analizar y datar en el tiempo los fósiles: primero identifican un cambio biológico en el esqueleto, con el paso del descubren el impacto técnico (una mejora de las herramientas, por ejemplo) y para finalizar, miles de años más tarde descubren los resultados de nuevos esquemas organizativos o representaciones culturales del mundo que se derivan de los procesos de cambio físico y técnico.

Parece que coexisten más de una velocidad de cambio en la evolución humana, así la tecnología tiene una mayor aceleración de aplicación que la cultural y evidentemente esto redundaría en un desfase entre el desarrollo técnico y el psicológico y aún mayor entre estos parámetros y las aplicaciones socioculturales.

A este respecto el acercarnos a otras disciplinas científicas en busca de otras experiencias nos puede dar nuevas perspectivas que nos ayuden a entender y, como no, a proponer soluciones para nuestro campo de interés. Así cuando en 1859 Darwin revoluciona el concepto que se tenía del hombre con su obra “El Origen de las Especies por la selección Natural” el éxito

editorial fue inmediato pero la enorme morosidad, casi genética, del cambio cultural que sus ideas suponen con respecto a la teoría del creacionismo no ha logrado el consenso general, entre los científicos, hasta hoy, ciento cincuenta años más tarde.

Tal vez nos conviene tener plena consciencia de tiempos diferentes de gestión de las acciones para superar los conflictos: un tiempo de resolución de las disparidades una vez que se hayan producido, cuanto antes mejor y mejor cuanto más cercana a los actores del conflicto y otro tiempo de gestión más a largo plazo, más general y holístico, que contemple acciones profundas de cambio en materia cultural. Quizá esta última faceta deba ser prioritaria para el universitario (déjese a los profesionales de la terapia la labor de aportar consuelo a los confrontados e investiguemos las razones sentimentales, psicológicas, culturales y hasta biológicas en la Universidad)

Cultura de confrontación versus cultura de cooperación

La mirada previa con la que contemplamos al otro es, definitivamente, el nudo gordiano del posterior desarrollo del conflicto, de su superación o de su enquistamiento.

Nuestra mente trabaja de una manera peculiar, ya que al recibir de los cinco sentidos (las cinco antenas de la que las personas nos valemos para tener una representación de la realidad externa) la caótica y deslavazada información del entorno se encuentra perpleja y necesitada de un esquema que le sitúe ese cúmulo de datos en un todo suficientemente organizado. Y descubre un esquema que le evita el horror del caos incomprensible. Ese esquema es el paradigma con el que “conocerá” la realidad del mundo. La mente humana no ve la realidad sino que la interpreta.

Así el concepto previo que adquiera de la condición humana condicionará su comportamiento para con los otros y no habrá dato, cuestión o realidad que no se vea condicionada por esa idea previa de la humanidad. Por ejemplo si la esencia del hombre es perverso una “realidad” de buen comportamiento será interpretada como hipocresía más dolosa cuanto más aparente.

Casi con seguridad matemática podemos hacer previsiones de los conflictos conociendo previamente la posición de los intervinientes en un debate o confrontación.

La opinión que se tenga de una clase social, de un grupo étnico, de la condición masculina o femenina, de la práctica de

NECESIDAD DEL OTRO	ALTO	Confrontación	Búsqueda ventajas para Presionar	Contrato legal	Creatividad y Crecimiento
	BAJO	Escapar Eludir Evitar	“Lo tomas o lo dejas” Soportar	Según el interés del momento Indiferencia	
		MIEDO ODIO	TEMOR ENEMISTAD	PREVENCIÓN INDIFERENCIA	POSITIVO EMPATÍA
CONSIDERACIÓN DEL OTRO					

un credo o de la adhesión a una ideología comprometen decisivamente el modo de enfocar un conflicto y de su resolución.

Proponemos un cuadro de doble entrada para ilustrar lo que pretendemos decir (esquema 1).

Desgraciadamente la historia social, en realidad la historia de la humanidad, está tachonada de guerras, eternas disputas y confrontaciones entre personas, comunidades y pueblos. Cuando expresaba cínicamente un conocido político europeo “La paz es el lapso de tiempo que transcurre entre dos guerras” no hacía otra cosa que certificar una realidad cultural asentada en la mente de muchas generaciones de líderes, conductores sociales- políticos e incluso religiosos en los tiempos pasados.

Lo connatural al hombre, según esta opinión, es la confrontación y lo extraño la cooperación o el entendimiento. Esta cultura está arraigada hasta el tuétano cultural de la gente común y nuestra pretensión, ingenua para muchos, de oponer razones a la corriente irrefrenable de la naturaleza es como hacer parapetos de arena en la playa para evitar el avance de la marea.

Cuando uno comprueba con estupor que hay relaciones matrimoniales que se asemejan a campos de batalla, que el odio entre hermanos alcanza cotas inimaginables o que las relaciones laborales no superan, a veces, el nivel que uno se imagina entre esclavos y amos que pensábamos eran cosas del

pasado más remoto, no puede por menos que rebajar las pretensiones de aportar una solución al menos parcial pero significativa a los males de una sociedad tan dolorida y sufriente.

No trato con ello de justificar ningún nivel de pesimismo, porque soy optimista por naturaleza, ni trato de poner excusas que me permitan ser menos exigente en los objetivos. Sólo pretendo avisar sobre la necesidad de tener un profundo sentido de la paciencia y la correspondiente virtud de la constancia para impulsar las soluciones que vayan a la raíz de las razones del conflicto o de los conflictos en las relaciones sociales, familiares y/o empresariales.

El liberalismo atribuye al individuo el honor de ser la unidad última del análisis social: es el átomo que hay que estudiar y atender para entender el cuerpo social, porque, en tanto que es libre, puede iniciar itinerarios de acción totalmente nuevos y por tanto nunca explicables sólo por las leyes que rigen la dinámica social. El individuo, en la empresa capitalista, se vincula a través de un contrato jurídicamente expresado pero no va más allá de este aspecto formal regulado por la ley; el aspecto psicológico queda al margen de la regulación (recuerdo la frase de uno de los empresarios del ferrocarril norteamericano refiriéndose a los trabajadores que colocaban los rieles en condiciones climáticas extremas y expuestos al ataque de los indios que defendían sus territorios de caza, y que resume este paradigma liberal, tal vez de manera cruel, pero precisa: "Me importa su trabajo pero no me interesan sus problemas personales").

Sin embargo el cooperativismo pone los énfasis en la sociedad de individuos libres pero, al mismo tiempo, orientados hacia el bien compartido. Es un modelo holomórfico de entender la sociedad es decir cada parte integra el todo. Cada individuo asume la responsabilidad de la sociedad en su conjunto, de los objetivos generales compartidos (las ideologías nos separan, las necesidades nos unen- decía Arizmendiarieta)

El individuo aislado no es plenamente humano y el individuo encerrado en su propio interés es un cáncer social que más pronto o más tarde provocará un conflicto de intereses interpersonales que no puede ser jamás superado con el modelo individualista del propio liberalismo. Es decir que determinados conflictos, sobre todo estructurales, sólo serán dominados cambiando el modelo social que los ha hecho posibles. Como decía

Richard Pawson “La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegan todos”. Por definición, pues, los conflictos en una organización cooperativa serán de índole diferente a los conflictos en el seno de una empresa de capitales.

3. Los conflictos en el ámbito laboral

Determinadas peculiaridades que se dan en el mundo empresarial hacen que las condiciones laborales difieran un tanto de otros ámbitos sociales. En primer lugar en ninguna otra parcela social se percibe, ni con la misma intensidad ni con la misma inmediatez, la voz soberana del cliente. Posiblemente el ejercicio que de la facultad democrática se hace cotidianamente en el supermercado, al hacer la compra, pueda ser superador en rigor, libertad y consecuencias para los ofertantes por ningún otro proceso electivo político o social en el mundo entero. Y el empresario está en permanente cuestionamiento de su capacidad para cumplir con la promesa de servir al cliente.

El rigor que se desprende de esta situación impregna toda la línea de gestión que aboca al acto final de la compra. Sin embargo se produce un curioso cruce de poder de decisión en la empresa en el que confluyen por una parte los clientes que compran y los trabajadores que alquilan su fuerza de trabajo. Y es interesante profundizar en las circunstancias diferenciales que intervienen en personas que son las mismas pero confrontadas unas veces a situaciones de poder y otras a situaciones de cautividad.

Un trabajador del Corte Inglés que compra en estos grandes almacenes pasa de un estatus de soberano a otro de dependencia con intervalos muy cortos: con sólo pasar de un lado del mostrador al otro. Curiosamente una misma persona puede adoptar posturas diferentes si protagoniza el rol de comprador o el de contratado en minutos, en un vaivén neurótico que le tiene confuso y que influye en su desconcierto mental con respecto a la propia identidad como ser humano.

Sería interesante estudiar si la percepción de tener el poder o no hace modificar el comportamiento frente a conflictos inter-

personales, de manera que influya en el propio concepto de identidad. Sería sugestivo comprobar si construimos más nuestro yo personal con los retales del rol que protagonizamos que por la naturaleza esencial de nuestra personalidad.

Se dice que en una negociación está en desventaja aquel que necesita más del otro, que depende más de lo que el otro posee. Podríamos decir, apelando a un plano sentimental, que quien pierde en el amor será aquel que esté más enamorado. En la empresa, en la mayoría de los casos el más necesitado, con respecto del otro (sobre todo cuando no se da, como es el caso general en estos tiempos, un pleno empleo o este es precario) es el contratado con respecto al contratador.

Sin embargo las empresas de Economía Social eliminan de cuajo este conflicto de diferencial de estatus entre contratados y contratantes aplicando un contrato de adhesión a la empresa no ya de trabajo, sino de sociedad. El trabajador es promocionado al estatus de copropietario, es decir al de socio con atribuciones de gestor de la sociedad en igualdad con sus compañeros. De pronto se encuentra en la posición de propietario y protagonista y, si bien desaparece el conflicto de dependencia antes citado aparece, en su lugar, otro conflicto. Este conflicto le enfrenta a relación democrática en la gestión de la sociedad: debe participar, es preciso que lo haga, para cumplir con su deber y su derecho de co-gestor empresarial.

La responsabilidad de la participación

Uno de los peores problemas de las empresas cooperativas es la de no contar con patronos o dueños del negocio a quienes echarles la culpa de los errores de gestión o los conflictos de intereses. No poder apelar sistemáticamente y orgánicamente a un culpable, a una cabeza de turco externo es duro y cansado.

En una empresa de Economía Social el "jefe" es una declaración de intenciones: la Misión. Y su vicario en la gestión cotidiana es la Visión.

En estas empresas es práctica habitual recurrir a Planes a Largo Plazo y a Planes de Gestión para recoger los parámetros, los mojones que guíen el discurrir de la gestión de la empresa como vehículos para alcanzar el fin que la Misión declarada por la Asamblea General de todos los Socios.

Una vez fijado el norte se trata de caminar lo más rápido que sea necesario en la dirección deseada. Con el rigor que exigen las decisiones consensuadas y con la flexibilidad y la comprensión que requieren las personas.

Los conflictos que surgen de este modelo de empresa, como ya citábamos antes, responden a un plano diferente, a un universo relacional distinto, al que se da en una empresa de capitales. Si en este la propiedad del capital otorga el poder, en aquel ese poder está en el consenso al que llegan las personas. Se pasa de una empresa que prioriza el interés del capital a una empresa de personas. Personas con sensibilidades diferentes, y, muy probablemente, con intereses divergentes pero unidos por un objetivo compartido.

Como decía Arizmendiarieta: “Las ideologías separan, las necesidades unen”.

La empresa cooperativa convoca a todos sus socios a la participación en la gestión, exige la preparación y el conocimiento en las herramientas que se requieren en la gestión empresarial y apela a la madurez individual en la contribución a la empresa en los planos estratégicos, operativos y socio empresariales sin limitaciones jerárquicas o de nivel profesional.

Proponemos un gráfico para facilitar la comprensión de lo que aquí queremos decir:



Cultura del desprecio

No es extraña el comportamiento de huida ante los conflictos en determinadas personas que desean evitar cualquier situación que atente contra su comodidad. Este proceder es también habitual en sociedades, e incluso en pueblos, que convierten la repulsa como un modelo cultural que gobierna las relaciones interclasistas de una nación como es el caso paradigmático de los intocables en la India (este país jamás tendrá éxito en el concurso de las naciones mientras prevalezca en su seno esta radical discriminación que les hace perder capacidad para conquistar a otros cuando desprecia lo propio). Algo similar sucede con el proceder del machismo que desprecia la participación en igualdad de condiciones al 50% de la población.

Entre los directivos y técnicos de la mayoría de las empresas ancladas en modelos burocráticos y jerárquicos se reproducen los comportamientos clasistas que reducen a los operarios a la condición de simples aportadores de esfuerzo físico y habilidades concretas a su tarea simple. No se les tiene en cuenta a la hora de las comunicaciones de los planes o de los proyectos de manera que apenas saben para qué y qué están haciendo.

Los conflictos se concretan en rechazos, boicot o atentados a la empresa siempre y cuando se pueda garantizar la impunidad.

No se puede contar con la ilusión o el apoyo moral de los trabajadores así tratados y las relaciones se reducen a la aplicación del régimen disciplinar.

Cultura de la confrontación

Es el modelo más extendido en nuestros ámbitos empresariales, tanto que si nos referimos genéricamente a la empresa todo el mundo entiende que estamos hablando de una organización donde se acepta de manera natural el modelo de la confrontación.

Se parte de una doble premisa: a) el empresario que contrata desea lograr el máximo beneficio de sus inversiones y para eso tratará que la mano de obra le cueste lo menos posible y produzca lo máximo posible, y b) el trabajador desea el menor desgaste posible de sus energías y ansía la mayor remuneración posible. Su ideal sería trabajar pocas horas y días y percibir mucho dinero para disfrutar de la vida fuera del trabajo.

Como ambas posturas se repelen por principio el modelo recurre, en última instancia, a la regulación legislativa para solventar los conflictos de intereses consustanciales a la naturaleza del propio modelo. La superación del conflicto se saca fuera del ámbito de los propios protagonistas porque es imposible que concilien posturas que se estiman contradictorias entre sí.

El otro recurso al que el modelo apela es a la confrontación frontal de los intereses por medios de presión hacia el otro bando. Así los sindicatos, en representación de los trabajadores contratados recurrirá a la huelga, mientras que los patronos contratantes amenazarán y en su caso ejecutarán el despido o incluso el cierre de la actividad productiva. Todo ello enmarcado por las legislaciones que al efecto haya dictado la autoridad competente.

Una parte empuja hacia la derecha mientras la otra lo hace en sentido contrario y se doblega aquel sector que sea más dependiente en ese momento de la aportación del otro. Los principios esenciales de este modo de entender la colaboración de las partes descansa en la propiedad privada, en las leyes del mercado libre y en el imperio de ley (es decir se aplica el paradigma del liberalismo económico).

El verdadero problema al que nos enfrentamos en la actualidad es que combatimos en un campo de batalla con reglas de juego de clara tendencia a la confrontación (este más o menos suavizado este paradigma con el recurso y la aceptación de la Ley como limitación del campo de actuación). La confrontación es lo "normal".

Y así, nos podemos encontrar personas inteligentes y, hasta cierto punto, sensatas que estiman la negociación como una forma de vencer al oponente, cuando no una traición a las propias posiciones de partida. Se cierran al diálogo, o lo limitan a una mera formalidad, porque creen su deber oponerse al otro para que este no arrebatase derechos que pertenecen al grupo propio y se cierran incluso al diálogo porque ello equivale retroceder en los derechos adquiridos cuando en realidad se renuncia al acuerdo productivo.

El diálogo y la paz no consisten en vencer al oponente sino en llegar a acuerdos que construyan la convivencia y la cooperación. Recuerdo el impacto que me produjo la frase escuchada a un líder político *¿Para qué dialogar si podemos resolver nuestras diferencias a golpes?*. En el contexto de la confrontación es una idea que tiene razón diáfana y clara desde el propio concepto de defensa de las posiciones propias: sólo la fuerza (legal o física) se pueden imponer de verdad porque el entendimiento es básicamente imposible.

Dialogar no equivale a claudicar ni a vencer, sino construir; ni es pura confrontación de ideas o programas en combate por alzarse con la victoria propia y la derrota del antagonista. El diálogo es la avenida que conduce a la plaza mayor de la paz, es un proyecto integrador. En el llamado conflicto vasco unos se consideran vascos no españoles, otros españoles no vascos. Unos antes españoles que vascos, otros, por el contrario, más vascos que españoles, algunos, en fin, tan vascos como españoles y viceversa. Nos educaron no para ser ciudadanos sino patriotas porque el paradigma que sustenta el patriotismo mal entendido es la confrontación del "si no estas conmigo, estás contra mí". Generamos sensibilidades exclusivas cuando es menester "fabricar" sensibilidades inclusivas. El nosotros se convierte en "no con otros". Y, así, el conflicto se reproduce una y otra vez.

Cultura de la cooperación

El modelo cooperativo, tributario del planteado por los Pioneros de Rochadale, reconoce a la persona el protagonismo de la gestión empresarial: es un proyecto de personas que libremente se asocian para lograr beneficios para la comunidad. Sin embargo renuncia a tratar de enriquecer al individuo y aspira a crear riqueza social. Pone el énfasis en la educación integral de las personas antes que en la aplicación de la Ley (aunque reconoce su aportación al concierto social y respeta su estatus soberano).

En este contexto los conflictos se dirimen con la participación de los propios interesados que recurren al diálogo y al consenso como vías para superar las diferencias de criterio. Podríamos decir que el modelo cooperativo acepta el conflicto como una oportunidad y una positiva manera de entender la convivencia y el progreso social.

La cooperación se convierte así en una república compuesta por soberanos que desde su independencia personal se comprometen a lograr una sociedad interdependiente. Si el siglo XX pasara a la historia como la era de las declaraciones de independencia de los pueblos del mundo, en el siglo XXI la cooperación trabajará para lograr la declaración global de la interdependencia entre las sociedades del mundo (y entre las personas). Y para ello deberemos dotarnos de herramientas adecuadas al nuevo paradigma, para que halle una tierra abonada donde prendan las raíces de los árboles de un bosque plural, amplio, habitable y amable para todas las criaturas.

Recientes investigaciones han descubierto que en zonas llanas, fértiles y bien regadas, las plantas compiten entre sí ferozmente, mientras que en lo alto de las montañas, en condiciones duras y precarias, las plantas colaboran unas con otras para vencer el medio y persistir. Aparentemente debería suceder justo lo contrario: cuando todo sobra, ¿Por qué no compartir? Mientras que la escasez extrema, ¿no podría despertar la avaricia defensiva? Pero no, es una simple cuestión de estrategia genética: toda planta está programada para multiplicar sus propios genes lo más posible, y para este fin escoge la táctica que mejores resultados le proporciona. Si colabora con las otras plantas con las otras en un medio hostil y de limitados recursos

naturales es porque sin esa colaboración ella misma no podría salir adelante. Este descubrimiento en el mundo de la flora resulta fascinante por el paralelismo que intuimos con la sociedad humana. Ya se sabe que, a medida que nos enriquecemos, sociedades e individuos nos vamos haciendo más miserables y menos cooperativos. Se diría que la abundancia va cubriendo nuestro corazón de capas de sebo, hasta hacernos insensibles a las necesidades y dolores ajenos. Y a la supervivencia de nuestra prole.

Pero no creo que nuestros impulsos solidarios sean, como en las plantas, un ciego mandato genético porque otros estudios científicos sostienen que la materia orgánica se ha ido diversificando, a partir de la primera célula común, por medio de elecciones esenciales y sucesivas y así el reino vegetal habría preferido la longevidad, pagando el precio de la inmovilidad, la relativa insensibilidad, el aislamiento; el reino animal habría optado por la movilidad, la emoción, la interacción, aunque eso conllevara una vida efímera, pasional, dolorosa y conflictiva y con ello también la compasión, la comprensión de los demás y de sentir simpatía e, incluso, empatía por el "otro". Seamos animales, pues, y potenciemos esa función empática y solidaria que nos hace humanos. No nos convirtamos en impasibles caridosos borriqueros en constante confrontación con el medio.

No pretendamos que el tronco o las ramas de nuestra especie den sombra a otros seres hasta agostarlas sino colaborar, desde la individualidad, al fortalecimiento de la frondosidad plural de una naturaleza que es, a pesar, o justamente por ello, indivisible.

No se trata de un modelo de la "sopa boba" en la que renunciamos a nuestra identidad propia, a nuestra dignidad particular y a nuestra idea del mundo sino que, elevándonos de plano, contemplamos el panorama global y sin obsesionarnos en la defensa, contra los demás, de nuestra parcela individual, trabajemos por el bien del conjunto con la convicción de que es la mejor de las formas para asegurar, también, nuestra propio crecimiento.

En este universo de relaciones cooperativas cobran rango de esenciales las capacidades de comunicación, diálogo, negociación, participación y educación integral (ética, ciencia, tecnología, humanidades, etc.). Es prioritario preparar a las personas

en un nuevo esquema de relaciones personales de manera que superen el modelo de la confrontación que entienden como lo natural a la manera de ser de los hombres. Se trata de dar carácter de normalidad a la cooperación en vez de a la confrontación porque la caja de herramientas que necesitaremos en la cultura de la cooperación no es la misma que la que utilizamos con el modelo de la confrontación. Ni, por tanto, las habilidades que se requieren para ejercer la función de mediación son las mismas que se requieren hoy.

4. La gestión proactiva en los conflictos

Se dice, refiriéndose a la tuberculosis y al alcoholismo que son enfermedades tan difíciles de detectar pero fáciles de ser curados en sus inicios como fáciles de detectar y difíciles de curar una vez desarrollados. Los conflictos comparten esta peculiaridad.

Es conveniente concentrar un mayor esfuerzo en la prevención que en la solución de los conflictos en el ámbito empresarial concretamente. Es apelar a la conocida como gestión proactiva que tan bien define Covey en su obra "Los siete comportamientos de la gente de éxito".

Descendiendo de la perspectiva general que plantea Covey con su propuesta proactiva sin dejar, por ello, de seguir en la misma dirección, a la experiencia concreta y propia aplicada y observada en las empresas cooperativas que conocemos hemos llegado a diferenciar tres planes de actuación a la hora de abordar con ciertas garantías de éxito los conflictos.

Entre nosotros conocemos el método como La estrategia de los círculos concéntricos y consiste en tratar de solucionar o gestionar el conflicto en el ámbito social más reducido posible: si podemos reunir a los protagonistas y hacer que dialoguen entre ellos sin más intervención que los meros elementos de apoyo externos la solución alcanzada, decimos que se a solucionada en el primer círculo; sólo si el conflicto persiste se pasa al segundo círculo, el de la mediación y de este nivel al tercero al que nos referimos como nivel legal.

Pongamos un ejemplo: Un socio trabajador cuya función consiste en alimentar sufre continuas lumbalgias que él cree debidas a las corrientes de aire que soporta en su sitio de trabajo. Este socio denuncia su situación al responsable de su área productiva el cuál le asegura que no es posible modificar la posición de la máquina ni mantener cerrada la puerta de acceso a la planta por donde se cuele el viento y concluye afirmando que su queja está dentro de la búsqueda de comodidad pero no afecta a la seguridad del trabajo. Tal vez –concluye– la solución pasa por que se abrigue mejor.

El socio, descontento, eleva una queja por condiciones de trabajo perjudiciales para la salud a través de su representante en el Consejo Social. Al ser presentado el problema en este órgano social su ámbito de influencia se difunde a toda la organización; se eleva el tono de la queja y aparecen otros focos de conflicto en los que intervienen, no sólo ya las corrientes de aire, sino, además, los calores del verano, los fríos del invierno, los contenciosos de si unos pretenden abrir las ventanas para que corra el aire y otros cerrarlas para que no se enfríe el taller, etc. Ante el malestar general la Dirección General y el Consejo Rector toman cartas en el asunto y publican una norma basándose en la reglamentación sobre seguridad laboral que no contenta a nadie y que da pie a una agria confrontación entre Consejo Social (apoyado por la mayoría del personal de taller) y el Consejo Rector y la Dirección (apoyados en los Estatutos y en la Legislación pertinente). En La Asamblea General de aquel año se plantea la destitución del Consejo Rector y del Gerente porque no cumplen con sus responsabilidades de velar por la salud de los socios.

El modo de tratar correctamente este tipo de conflictos sería el siguiente:

4.1. Tres niveles de resolución de conflictos

Un conflicto comienza cuando una persona (u organización) realiza una demanda a la otra parte y es rechazada o ignorada por ésta. La demanda puede surgir de la percepción de una situación, de una necesidad o aspiración. El rechazo se convierte en un conflicto. La mejor resolución del conflicto significa

convertir las posiciones opuestas en un proyecto común y en unas perspectivas de mejora que alcancen a ambas partes. La resolución de la disputa citada precedentemente puede canalizarse a través de la negociación que alcance un acuerdo en el que las partes ceden algo de sus propios intereses en pro de los intereses generales.

En un conflicto, las personas tienen ciertos intereses. Existen algunos estándares o derechos que tienden o guían hacia un resultado y, además, se da cierta relación de poder entre las partes implicadas. Intereses, derechos y poder son tres elementos básicos en toda disputa. En la resolución de un conflicto, las partes pueden elegir centrar su atención en uno o más de estos factores básicos. Pueden buscar (1) reconciliar sus intereses fundamentales, (2) determinar quien tiene el derecho y/o (3) determinar quien tiene más poder.

Cuando el socio insistió en su demanda de solución para su dolencia lumbar se centró en los derechos- “ ¿ Por qué perder la salud y parte de la remuneración debido a que la empresa no se preocupa en proteger nuestra integridad? ”-. Cuando el responsable respondió haciendo referencia a las dificultades de la instalación, continuó alimentando el conflicto en la dirección de “quién tiene el derecho y quien la obligación” de buscar la solución. El operario, frustrado en su intención de conseguir lo que él veía como justo, provocó una confrontación (la huelga por motivos internos no es una opción que se contemple en una cooperativa) –es decir, cambió el enfoque hacia el poder–. “¡Ahora lo veremos!”. En otras palabras, demostró a la dirección el poder que tenían él y sus compañeros.

El Consejo Rector (en esto estaba de acuerdo la Dirección General) pensó que el problema habría que haberlo centrado en los intereses. El socio estaba interesado en evitar las corrientes de aire y en la retribución, y la cooperativa como empresa estaba interesada en el trabajo y la satisfacción del socio. Aunque resultaron comprometidos los derechos (era una cuestión de la normativa sobre las condiciones de trabajo) y el poder (el socio tiene el poder de impugnar la gestión del Consejo Rector y de la Dirección), el Consejo Rector entendió más correcto abordar el conflicto desde los intereses de cada parte.

4.1.1.Reconciliar intereses

Los intereses son necesidades, deseos, afectos, y/o miedos por las cosas que a uno le preocupan. Son el fundamento de las actitudes de las personas; los aspectos intangibles de lo que las personas dicen que quieren. En el caso de un marido y su mujer discutiendo sobre si gastar o no el dinero en un nuevo coche, el interés fundamental del marido podría no ser el coche en sí, sino impresionar a sus amigos; a su vez, el interés de la esposa podría ser solucionar el tema del transporte. El director de ventas de una compañía electrónica discutiendo con el director de producción acerca del número de modelos de TV a producir, podría mostrar el interés del director de ventas en incrementar los modelos de TV –ya que más modelos significa más opciones para los consumidores y, por tanto, incremento en las ventas–, mientras que el interés del director de producción podría residir en producir pocos modelos, para reducir los costos de producción –más modelos significa costos más elevados–.

Reconciliar intereses no es sencillo. Implica indagar en las preocupaciones latentes, buscar soluciones creativas e intercambiar concesiones donde los intereses son opuestos. El procedimiento más común para hacerlo es la negociación, la comunicación entre dos partes destinada a conseguir el acuerdo (un procedimiento es un modelo de conducta de interacción dirigido hacia la resolución de un conflicto). Otro procedimiento es la mediación, en el cual una tercera parte ayuda a las personas en conflicto a alcanzar el acuerdo.

Sin embargo, esto no significa que todas las negociaciones (o mediaciones) se deban orientar hacia la reconciliación de intereses. Algunas negociaciones se pueden orientar a determinar quién tiene más derechos, tal como cuando dos abogados discuten acerca de cual de sus propios casos tiene razón. Otras negociaciones se pueden orientar a determinar quien tiene más poder, como cuando hay disputas entre vecinos o intercambio de amenazas entre países. A menudo, las negociaciones son una mezcla de las tres –algunas satisfacen intereses, algunas discuten sobre derechos y otras hacen referencia al poder–. Las negociaciones que se orientan principalmente hacia los intereses, se llaman “basadas en intereses”, en contraste a las negociaciones “ basadas en los derechos” o “ basadas en el poder”.

Otro término para las negociaciones basadas en intereses es el de negociación de solución de problemas, así llamadas porque toman las disputas como un problema mutuo que debe ser resuelto por las partes.

Antes de que las partes empiecen a reconciliar intereses, pueden precisar reconciliar emociones. Raramente las emociones están ausentes de una situación conflictiva. A menudo, las emociones generan conflictos y los conflictos, a su vez, generan emociones.

Expresar las emociones latentes puede resultar instrumental en la resolución de conflictos. Especialmente, en conflictos interpersonales, la hostilidad puede disminuir si las partes expresan sus sentimientos y si la otra parte los comprende y se disculpa. Reducida la hostilidad, la resolución de conflictos basándose en los intereses resulta más fácil. La expresión de las emociones requiere una consideración especial, en ciertas clases de negociaciones y mediaciones basadas en los intereses.

4.1.2. Determinar quién tiene más derechos

Otra vía de resolución de conflictos reside en apoyarse en algún estándar independiente de reconocida legitimidad que determine quién tiene razón. Para estos estándares empleamos el término derechos. Algunos derechos son formalizados en leyes o contratos. Otros derechos son aceptados socialmente como estándares de conducta, por ejemplo, la reciprocidad, la preferencia, la igualdad y la mayoría de edad.

Los derechos raramente son claros. A menudo hay diferentes –y algunas veces contradictorios– estándares para aplicar. Alcanzar acuerdos en derechos, donde el resultado determinará quién consigue qué, puede ser a menudo excesivamente difícil y, frecuentemente, las partes retornan a una tercera parte para determinar quién tiene el derecho. El procedimiento típico de derecho es el juzgado, en el cual, las personas enfrentadas presentan evidencias y argumentos para que una tercera parte, neutral, tome la decisión (en la mediación, sin embargo, la tercera parte no tiene el poder de decidir sobre el conflicto).

4. 1.3. Determinar quién es más poderoso

Una tercera vía para resolver los conflictos está basada en el poder. Definimos el poder como la habilidad para obligar a alguien a hacer algo que de lo contrario no haría. Ejercer poder implica imponer costes a la otra parte o la amenaza de hacerlo. El ejercicio del poder toma dos formas comunes: a) el acto de la agresión, como un sabotaje o un ataque físico, y b) la reducción de beneficios que derivan de la relación de intercambio, como cuando los trabajadores dejan de hacer su trabajo con la pres-tancia requerida o, claramente, boicotean a la dirección de la empresa con un ritmo más lento en sus tareas.

En las relaciones de dependencia, como entre un socio y la cooperativa entre trabajador de base y la dirección, o las que existen en una organización o en una familia, preguntar por quien es más poderoso es analizar quién es menos dependiente del otro. Si una compañía necesita el trabajo de los empleados más que los empleados necesitan el dinero o la paga de la compañía, la compañía es más dependiente y, por tanto, tendrá menos poder. El grado de dependencia de una de las partes, esta en función de las alternativas disponibles para satisfacer sus necesidades, fuera de la presente relación. A mejor alternativa, menos dependencia de la otra parte de la relación. Así, si fuera más fácil para la compañía reemplazar a los trabajadores en huelga, que el que los trabajadores en huelga encontraran nuevos trabajos, la compañía tendría menos dependencia y por lo tanto, más poder. Además de huelgas, los procedimientos de poder incluyen conductas que pueden ir desde insultos y golpes hasta guerras. Todos estos procedimientos tienen en común el intento de forzar a la otra parte a aceptar un acuerdo, en los términos más satisfactorios posibles para la parte que posee mayor poder. Los procedimientos centrados en el poder, pueden ser de dos tipos: a) negociación basada en el poder, donde las partes intercambian amenazas de empleo del poder, y b) empleo de poder en forma de contienda o lucha, donde las partes llevan a cabo acciones y represalias que determinarán quién prevalece o triunfa en dicha contienda.

Determinar quien es más poderoso, sin tener que emplear el poder destructivamente en una contienda, resulta difícil porque el poder está ligado en última instancia a una cuestión de per-

cepción de las partes sobre el propio poder y el poder atribuido a la otra parte. A pesar de los indicadores objetivos de poder –como los recursos económicos–, las percepciones de poder de una y otra parte pueden no coincidir. Además, la percepción de poder que cada parte tiene del otro, puede fallar debido a que la otra parte invierta más recursos que los esperados a priori. Efectivamente, una de las partes puede decidir que, a pesar de la inversión que ello supone en la actualidad, el cambio en la distribución de poder que ello ocasiona, puede incidir en los resultados de futuras disputas.

En las empresas de Economía Social se trata (es una cuestión de vida o destrucción del modelo) de sustituir el recurso al poder (potestas) por el recurso a la autoridad (autoritas). La primera se apoya en el temor a represalias y la segunda se basa en la aceptación libre de las partes.

Las relaciones entre intereses, derechos y poder pueden representarse como círculos concéntricos, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Interrelaciones entre intereses, derechos y poder.



Πο

El círculo interior representa los intereses; el central, los derechos; y el exterior, el poder. La reconciliación de intereses se da dentro del contexto de los derechos y el poder de las partes.



Resolución alternativa de conflictos en las cooperativas

JOSÉ LUIS ARGUDO PÉRIZ

PROFESOR TITULAR DERECHO CIVIL
E.U. ESTUDIOS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Resumen: El arbitraje, la conciliación y la mediación son procesos de resolución extrajudicial de conflictos que tienen ya reflejo en la legislación autonómica cooperativa, y se han implementado programas de desarrollo e implantación en algunas Comunidades Autónomas. Lo importante de estos procesos es que otorgan el protagonismo a las propias personas en la gestión y solución de sus problemas y conflictos, y contemplan el conflicto como una oportunidad de resolver las disputas no de una forma competitiva sino colaborativa y cooperativa. Estos métodos alternativos de solución de conflictos han tenido un gran desarrollo los últimos años, y el ámbito de las organizaciones cooperativas es muy apropiado para su desarrollo por la propia configuración de la sociedad cooperativa y sus principios. El desarrollo en otras Comunidades Autónomas permite también pensar en su posible implantación en Aragón.

Palabras clave: Resolución Alternativa de Conflictos, Arbitraje, Conciliación, Mediación, Cooperativas, Cultura cooperativa, Legislación cooperativa autonómica.

Alternative dispute resolution in cooperatives

Abstract: Arbitration, conciliation and mediation are out-of-court settlement procedures which have been included in regional legislation on cooperatives. Development and implementation programs have been designed in some Autonomous Communities in Spain. The most important thing about them is that they grant total responsibility to citizens in the management and resolution of their problems and conflicts. They also regard disputes as an opportunity to solve conflicts in a collaborative and cooperative manner, rather than in a competitive one. These alternative methods for dispute resolution have developed significantly in the last few years and cooperatives provide the ideal environment for their implementation, given their particular structure and principles. The fact that they have been successfully implemented in other Autonomous Communities may probably result in their implementation in Aragon, too.

Keywords: Alternative dispute resolution, Arbitration, Conciliation, Mediation, Cooperatives, Cooperative culture, Regional legislation on cooperatives.

Resolución alternativa de conflictos en las cooperativas



José Luis Argudo Pérez

1. Introducción

«Las cooperativas se basan en un conjunto de valores y principios concebidos para promover la causa de la paz. Los valores de solidaridad, democracia e igualdad han ayudado a millones de personas de todo el mundo a promover la armonía social a través de un futuro económico más seguro.

Las cooperativas desempeñan su función contribuyendo a resolver los problemas que desembocan en conflictos. Estos conflictos derivan de la necesidad de lograr estabilidad económica mediante un empleo seguro o una vivienda asequible, el acceso al crédito o a los productos de consumo, el seguro o los mercados o la satisfacción de una multitud de necesidades. Las cooperativas aseguran que las personas tengan alternativas auténticas a los fallos de los mercados o de los gobiernos, con los que ayudan a ofrecer estructuras que ocupan y hacen participar a las personas. Las cooperativas abren un camino de inclusión, no de exclusión, y ofrecen a las personas la capacidad de auto-ayuda contribuyendo así a eliminar muchas de las condiciones que pueden acabar en un conflicto dentro de las comunidades y entre ellas»¹.

Las cooperativas ayudan a poner las bases para transformar una cultura del conflicto en una cultura positiva de colaboración,

¹ “*Construir la paz a través de las cooperativas*”. Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional en la 84ª Jornadas Cooperativa Internacional de la ACI y 12º Día Internacional de las Cooperativas de la ONU. 1 de julio de 2006.

facilitando el cambio de estructuras y la satisfacción de necesidades e intereses. Pero para ello también ha de afrontarse la forma en que manejamos y resolvemos los problemas y diferencias cambiando la pelea y la competición por la colaboración, y los métodos que conllevan el uso de cualquier tipo de violencia por los pacíficos y no autoritarios.

Durante mucho tiempo parecía impensable relacionar los términos conflicto y cooperativa. La representación de la superación dialéctica binaria entre capital y trabajo en las empresas cooperativas suponía una visión idealizada de la actividad productiva y social basada en relaciones armónicas de confianza, constructivas y pacíficas. La negación de la posibilidad de existencia de conflictos era una buena argumentación para no prever mecanismos destinados a afrontarlos, gestionarlos y resolverlos.

Pero tanto entre las personas como en las organizaciones existen cotidiana y permanentemente conflictos diversos, y ello afecta a todo tipo de personas como de organizaciones. Que sea una organización religiosa, voluntarios de una organización no gubernamental de defensa de derechos humanos, o una cooperativa no otorga bula o privilegio frente a los conflictos. Evidentemente detrás del término «conflicto» emerge una perturbadora visión sociológica negativa y destructiva, que impulsa a negar su existencia, evitarlo, obviarlo, disimularlo, rechazarlo o zanjarlo de forma rápida y fulminante.

Por otra parte, nuestra cultura jurídica y social nos hace desconfiar de soluciones o alternativas distintas a las ya consagradas, que en materia de conflictos son las basadas en el poder y el derecho, con nuestros sistemas familiares, organizacionales y sociales de autoridad, y los públicos judiciales y administrativos basados también en la autoridad de la ley. Hablar de procedimientos alternativos de resolución de conflictos, genera, además de una considerable desconfianza e inseguridad basada en parte en el desconocimiento y la falta de una adecuada información, una imputación de adscripción a nuevas utopías e idealismos opuestos a la experiencia y vivencias cotidianas de una sociedad que parece hacer progresivamente más patente la presencia habitual de alguna forma de violencia en las relaciones sociales.

Todo el empeño parece que debe ir dirigido a mostrar que los métodos y las soluciones son prácticos y eficaces, a pesar del elevado porcentaje de ciudadanos que valoran como lento y decepcionante el funcionamiento de la Administración de Justicia, desconfían de las autoridades públicas o muestran su insatisfacción por los problemas de la comunidad en la que viven que no se resuelven, y son numerosos los autores que deben dedicar un gran esfuerzo a justificar su utilidad, como reflejan Folger y Taylor (1991:53): «Hace sólo unas décadas, muchos teóricos y prácticos pensaban que el enfoque de resolución de problemas y “ganar/ganar” era quijotesco en la negociación y el conflicto, sobre todo en conflictos graves. Sin embargo, a medida que este enfoque se articuló y ejemplificó, las temibles inviabilidades prácticas pronto tomaron el aspecto de dificultades técnicas menores. Los practicantes fueron admitiendo que la resolución de problemas era posible, porque los teóricos lo aseguraban. La práctica de mediadores confirmó entonces la utilidad percibida».

Este trabajo toma como punto de partida que el arbitraje y los demás procesos de resolución alternativa de conflictos encuentran un contexto muy favorable de desarrollo en las organizaciones cooperativas, basadas en principios y valores comunes que determinan una parte sustancial de su estructura y cultura organizacional, porque la gestión democrática y la participación, la formación y educación, la solidaridad y el protagonismo de las personas como eje y centro de estas organizaciones, son pilares de una cultura empresarial², y también social, más horizontalista y colaborativa en los sistemas de dirección y gestión, que

² La unidad básica de la cooperativa es el socio, que es un individuo o bien una agrupación de individuos. Esta fundamentación en la persona humana es una de las principales características que distingue a una cooperativa de las empresas orientadas principalmente en beneficio del capital. Los socios tienen el derecho de participación, el derecho de ser informados, el derecho de ser escuchados, y el derecho de estar involucrados en la toma de decisiones. Los socios deberían estar asociados de la forma más igualitaria posible, a veces una tarea difícil en las grandes cooperativas o en federaciones de cooperativas». Cfr.: Alianza Cooperativa internacional, 1995 *Declaración de la Alianza Cooperativa internacional sobre la identidad cooperativa. Los principios cooperativos*, Vitoria, C.S.C.E.-E.K.G.K., 1996, p. 37 (valores).

“apodera” a los miembros de la organización para responsabilizarse de sus conflictos, y facilita la asunción de una cultura transformadora de los conflictos para gestionar los cambios y asentar relaciones positivas y constructivas de futuro³.

Por ello, en esta parte se establece una aproximación al conflicto y a las oportunidades que permite su gestión, así como a la cultura organizacional cooperativa y su adecuación a los nuevos métodos de resolución alternativa de conflictos a través procesos colaborativos y no competitivos.

Le acompaña una enumeración y descripción caracterológica de los procesos, métodos y técnicas de resolución alternativa de conflictos, para seguir con la exposición del incipiente desarrollo legislativo de los sistemas no adversariales de resolución de disputas en la legislación cooperativa autonómica. A este trabajo le sigue otro con el tratamiento de la ya ampliamente desarrollada institución del arbitraje, en su especialidad cooperativa, tanto en los textos legales como en su aplicación e implementación institucional en diversas Comunidades Autónomas, con una especial referencia a la Comunidad Autónoma del País Vasco, donde se ha consolidado su aplicación institucional, configurándose como un referente del resto de las Comunidades Autónomas, y la participación de M^a Eugenia Ramos desarrollando la negociación y mediación aplicada a las cooperativas.

Parece que sería más correcto denominar a los sistemas alternativos de resolución de conflictos como sistemas «complementarios» de resolución de conflictos, ya que no se trata de sustituir los procesos existentes por otros⁴, sino de aplicar cada

³ ...el creciente interés por estos sistemas alternativos, es también fruto de una corriente filosófica vital que surge con fuerza en nuestros días pero que nace propiamente en la Ilustración y que responde a la aspiración del individuo de reafirmarse a sí mismo como protagonista y responsable de su historia personal, a la vez que participe directo en la generación de las decisiones que le afectan. / La resolución alternativa de conflictos ofrece, por tanto, una respuesta adecuada a este cambio cultural, ya que reconoce y devuelve al individuo, o al grupo, su poder de decisión, declarando su capacidad para encontrar, por sí mismo, la mejor salida a un gran número de situaciones problemáticas que pueden afectarle» (VALL, 2004: 187).

⁴ En ocasiones los propios tribunales incitan a las partes a acudir a mediación en un intento de resolver el conflicto por otros cauces. En opinión de Sandra Day O’CONNOR, juez de la Corte Suprema de Justicia de EE.UU., los

método al tipo, o tipos, de conflicto que les sean más adecuados en función de su naturaleza, características, elementos y variables, tipo, contexto, estructura y cultura de la organización, personas que la componen, y, por supuesto, a la voluntad de las mismas. En este sentido sólo cabe, por ahora, apuntar posibilidades, ya que todavía estos procesos, que se han ido afianzando las décadas pasadas en otros países europeos y americanos, tienen un escaso y reciente reflejo en la legislación española, y una práctica, como ocurre en las organizaciones cooperativas, todavía no consolidada -que determinará su utilidad y clarificará los campos más adecuados de aplicación-, aunque su futuro desarrollo es, sin duda, prometedor.

2. Gestión positiva de conflictos y cultura organizacional cooperativa

1. Cooperación versus competencia. El cambio del paradigma en la gestión de conflictos en las organizaciones

Touzard (1981: 50) define el conflicto como “una situación en que unos actores, o bien persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultáneamente y competitivamente la misma meta. En cada situación, la influencia sobre otro, o el control total de la conducta de otro, son, o bien la meta perseguida, o bien el medio escogido para alcanzar la meta”.

Y las motivaciones subyacentes que impulsan al conflicto puede ser individualista, competitiva y cooperativa (Alzate, 1998:31). La individualista lleva a tomar decisiones prescindiendo de la otra parte, en la búsqueda de los propios objetivos, mientras que la competitiva responde a la mentalidad “yo gano / tu pierdes”, y la cooperativa intenta seguir la regla “yo gano / tu ganas”⁵.

tribunales no deberían ser el lugar donde empezar la resolución de conflictos, sino donde acabarlos tras haber intentado resolverlos a través de métodos alternativos a los que aportan los tribunales». Cfr. M^a Eloisa ZAMORA, “Mediación, una alternativa en crecimiento”, *Diario LA LEY*, n^o 6170, 18 de enero de 2005.

⁵ “Al decir competir, me refiero a una situación en la que los dos individuos luchan por el mismo bien. Uno lo consigue y el otro no. Hay un ganador absoluto

Para Covey (2002:233), “Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros”. Para este autor, el problema muchas veces reside en el sistema y no en la gente, ya que el espíritu de ganar/ganar no puede sobrevivir en un medio de competencia y confrontación, y cuando las personas aprenden realmente a pensar en ganar/ganar pueden establecer las condiciones que crean y refuerzan el método, hace recaer en el individuo la responsabilidad de obtener resultados específicos en el marco de directrices claras y de recursos disponibles. Y los sistemas ganar/ganar crean el ambiente que sustenta y refuerza los acuerdos de desempeño ganar/ganar, porque “la filosofía ganar/ganar no es una técnica de personali-

y un perdedor absoluto. Por el contrario, cuando se habla de colaborar o cooperar, se trata de aplicar cierta justicia, de atender todas las necesidades existentes. El modelo cooperativo no es un modelo rígido, sino que se adapta a las necesidades. El modelo competitivo, en cambio es un modelo donde siempre prima el que gana y es, por tanto excluyente. Y prima el que gana sin importar el precio que paga él o su medio —en principio no existen límites a los destrozos que puede ocasionar el ganador—. Ganar es lo importante. Si existen límites, son impuestos por la sociedad y considerados obstáculos incómodos por parte del ganador. El ganador tiene entonces dos retos: su interés personal y el propio afán de ganar, que se convierte en parte del juego y pasa a ser un fin en sí mismo.

El modelo competitivo es un modelo que no requiere empatía con las necesidades o las emociones de los demás. No existe una escala de valores sino una escala de resultados. Otro problema del sistema competitivo es que para ganar deprisa y repetidas veces no se piensa a largo plazo. Se forman jugadores a corto plazo. Se persiguen pequeños objetivos para mañana o pasado mañana, generando, finalmente, frustración a la larga...” Cfr. PUNSET, Eduardo, *El viaje a la felicidad. Las nuevas claves científicas*, Barcelona, Ediciones Destino, 2005, pp. 101-2.

Vid. también, CORNELIUS, H., y FAIRE, S., *Tu Ganas, Yo Gano. Cómo resolver conflictos creativamente*, Madrid, Gaia Ediciones, 2003 (5ª edición).

dad. Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brindan sustento” (Covey, 2002: 264)

Hemos comentado previamente la importancia de la visión del conflicto como algo disfuncional y negativo, o como inevitable que permite una oportunidad para el cambio, y por tanto se constata que el conflicto puede tener consecuencias tanto negativas como positivas en todos los niveles, pero cuando se contempla como algo disfuncional en un ámbito organizacional se buscan las causas del conflicto en el individuo, entendiéndolas como actitudes equivocadas derivadas de relaciones emocionales alteradas, negándose las causas estructurales, y por tanto “el tratamiento del conflicto se restringe a métodos de descarga emocional y la adaptación de los autoconceptos a las condiciones o requerimientos organizacionales” (Rodríguez Mansilla, 2001: 209). Ahora bien, si consideramos que los conflictos existen y van a existir necesariamente en los ámbitos organizacionales y están condicionados estructuralmente, podemos considerar los aspectos positivos o constructivos del conflicto: pueden incrementar la motivación de los miembros del grupo, la innovación a causa de la pluralidad de puntos de vista, el pensamiento divergente, la consideración de múltiples puntos de vista, la calidad en la toma de decisiones y la mejora del rendimiento.

Como señala Floyer (1997:119-20), cuando hay un conflicto, para comprenderlo mejor es necesario examinar su relación con el cambio, aunque la regla no sea que un conflicto siempre provoca un cambio, o que el cambio necesariamente provoque un conflicto, aunque para este autor el conflicto y el cambio son inseparables “de modo que las personas que trabajan por la paz están destinadas a padecer conflictos porque no pueden evitar la experiencia del cambio. Sin cambios, los individuos, las comunidades, las empresas y los países serían incapaces de crecer, desarrollarse, tener nuevas ideas, encontrar nuevos rumbos, hacer las cosas de otro modo”, y por ello el conflicto se relaciona mucho con la gestión de los cambios, y también con la búsqueda de calidad y la mejora de las relaciones dentro de las

organizaciones, como consecuencia de haber confrontado las diferencias existentes⁶.

La gestión del conflicto no puede basarse exclusivamente en normas, reglas y procedimientos formales que pueden lograr la coordinación, la cohesión y también la uniformidad, pero que no promueven la flexibilidad ni la innovación (Peiró *et al.*, 1999: 48-9), porque el conflicto en un sistema o subsistema organizacional incide siempre en la vida y desarrollo de la organización y justifica una especial atención y tratamiento en la prevención, gestión, transformación y resolución de los mismos, y por ello “no se trata de huir del conflicto sino de gestionarlo de manera efectiva. El objetivo es el de lograr una gestión en la que se consideren los condicionantes de la interdependencia, el tipo de conflicto, el nivel de tensión y los estilos de gestión, procurando los mejores logros tanto para las partes implicadas como para los resultados del grupo” (Munduete y Dorado, 1999: 114).

En definitiva, como señalan Folberg y Taylor (1992: 207), si los conflictos son inevitables, las organizaciones deben trazar planes al respecto, y desarrollar estrategias de resolución de conflictos, entendiendo que no nos referimos a simples acuerdos -que no originan un cambio actitudinal y no necesariamente son duraderos-, sino a una resolución positiva del conflicto que origina un cambio actitudinal mutuo que lleva a las partes a internalizar un nuevo patrón de interacción y, como consecuencia, haga difícil que lo que ocasionó originalmente el conflicto, vuelva a resurgir y, en el caso de que ocurra, se afrontará de una manera cooperativa, por lo que el cambio comportamental se hará más duradero (Alzate, 1998: 32).

⁶ Una relevante exposición de aspectos positivos y negativos del conflicto en las relaciones grupales, la realiza Manuel Fernández-Ríos, en Morales, J. Francisco y Yubero, Santiago (coordinadores), *El grupo y sus conflictos*, Cuenca, Universidad de Castilla –La Mancha, 1999, pp. 25-46. Como hemos citado la definición de conflicto de Touzard, este autor la acepta con matizaciones y propone como definición la siguiente: “la existencia de dos o más participantes individuales o colectivos que, al interactuar, muestran conductas internas o externas incompatibles con el fin de prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción de uno a través de la del otro, como consecuencia observable de una incompatibilidad subjetiva de metas, valores, posiciones, medios, estrategias o tácticas que implican el ejercicio del poder de uno sobre otro en un ambiente de ausencia, libre interpretación o transgresión de normas” (pp. 32-33).

2. La gestión de conflictos en el contexto de las organizaciones cooperativas

Como señala Mazo (2003:164), “el concepto de cultura empresarial se basa en la constatación de que las organizaciones, a través de un proceso de aprendizaje, elaboran una estructura social propia, de creencias, y sobre todo, valores, que configuran un marco ideológico de referencia con el que enfrentan la realidad y la evalúan”.

Ya hemos indicado como Covey advertía que para que se produjese un cambio en la gestión de conflictos en las organizaciones, el cambio del paradigma de competir (ganar/perder) a cooperar (ganar/ganar), eran necesarios sistemas que los sustentasen, porque los fines y los medios son los mismos, y estamos de acuerdo con Leonardo Schvarstein (1996: 227 y 230) en que la mediación, al igual que el resto de los sistemas alternativos de resolución de conflictos, no es una técnica valorativamente “neutral”, y que los valores que subyacen son axiológicamente más congruentes en unos contextos que en otros, ya que “su adopción para resolver un conflicto entre partes implica la adscripción a un sistema más amplio de relaciones solidarias y comprometidas”, porque exaltan como valores el consenso, la neutralidad, la ayuda y el protagonismo de las partes, y enaltecen la solidaridad, el compromiso y el respeto, facilitando una cultura del diálogo, y apelando al protagonismo de las partes, en un intento de recuperar las relaciones “cortas”, sin el alargamiento o distanciamiento que suponen la interposición de las instituciones jurídicas, entre persona y persona.

Este autor, siguiendo a Amitai Etzioni, establece diferencias entre las organizaciones en función del poder que en ellas se ejerce, diferenciando el poder coercitivo (sanciones), del remunerativo (recompensas materiales), y del normativo (recompensas y sanciones simbólicas), y frente a estos tres tipos de poder confronta tres tipos de implicación de los participantes: alienante, calculativa (típica de las relaciones comerciales), y moral, que designa una orientación positiva de alta intensidad. Las organizaciones que funcionan sobre un poder normativo y una implicación moral de los participantes, con una adhesión voluntaria y libre a los principios normativos, son más favorables a una autogestión de sus conflictos en consonancia con el espíritu

de la organización, mientras no se modifique la forma de ejercer el poder o se desplace la implicación en la organización.

En el resto de las organizaciones, las que usan un poder coercitivo no son adecuadas para implementar nuevos sistemas de resolución de conflictos, y las organizaciones exclusivamente remunerativas estructuradas en sistemas jerárquicos inhiben la emergencia de los valores que sustentan los procesos de resolución alternativa de conflictos, en especial la mediación. Señala Schvarstein (1996:242) que “se requiere para su aplicación un cambio de cultura en relación con los valores más tradicionales de verticalidad, obediencia, disciplina y control” . Y que este cambio sea real, para no alentar una falacia participativa muy al uso en los últimos años en algunas organizaciones que bajo la justificación de potenciar el rendimiento y satisfacción de sus miembros, aumentando la implicación y participación en las organizaciones, sirve como mecanismo de control, imponiendo consensos por coerción, estigmatizando las discrepancias, y avalando decisiones previas por mecanismo sólo formalmente democráticos⁷.

Entendemos en todo caso que es equiparable el nivel ideológico y el nivel cultural en las organizaciones, tomando ideología en el sentido de ideas y creencias, es decir “de pensamiento colectivo, de símbolos colectivos, de creencias colectivas y de valores colectivos” (Ayestarán, 1996:63), que Farré (2004a:207) denomina cultura interna de la empresa, “destinada a justificar y a preservar su estructura mediante la promoción tácita o explícita de códigos de conducta o de actitudes, que pueden ser percibidos como positivos o negativos por los empleados. El

⁷ Una aguda crítica puede leerse en Jean-François SIX (1997: 86-7) sobre la “manipulación” de la cultura de la empresa, y el riesgo de los mediadores de empresa en convertirse en mano de obra al servicio de la cultura de la empresa: «resulta evidente que es muy delicado querer ser mediador <en empresas> situándose en el interior de una empresa y de su cultura convertida en un paso obligado para todos. De hecho, esta concepción de la <mediación> se refiere a ella como consulta, resolución de conflictos, voluntad de armonizar, de hacer que lo fusional se generalice, mientras que la verdadera mediación es creadora: creadora de identidades propias, creadora de personalidades que pueden tomar la palabra, demostrar su originalidad; creadora de confrontaciones donde cada uno pueda ser él mismo y donde los problemas encuentren no una solución perfecta, tan llana como la paz de los cementerios, sino una salida provisional pero dinámica.»

conflicto cultural tiene su origen en la incompatibilidad entre estos códigos y los intereses, necesidades o percepciones de quienes deben regirse por ellos, en una organización o en cualquier otro sistema de convivencia⁸.

Ya hemos indicado que la gestión de los conflictos en las organizaciones de cultura más igualitaria y horizontal tiende a apoderar a las partes para que afronten y resuelvan sus conflictos, y apoya la negociación directa, cara a cara, la mediación o facilitación de un tercero o un compañero y la toma de decisiones grupal; en la negociación prefieren centrarse en los aspectos a negociar, y en compartir información sobre prioridades e intereses, mientras que las negociaciones en culturas jerárquicas se apoyan más en la normativa (Munduate y Medina, 2006: 313-4)⁹.

⁸ M^a Eugenia RAMOS (ver también su trabajo incluido en esta Revista) sintetiza en cinco las causas centrales del conflicto: conflictos de relación; conflictos de datos; conflictos de intereses; conflictos estructurales, que son –citando a Galtung– los causados por estructuraciones opresivas de las relaciones humanas; y conflictos de valores, que se configuran como conflictos por un sistema de creencias incompatibles o percibidos como incompatibles. «Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno y malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando la gente intenta imponer un conjunto de valores que no permite creencias divergentes» (RAMOS, 2004: 234-5). Anna VALL prefiere establecer una clasificación de los conflictos en función de su mayor o menor distancia respecto al individuo y a su capacidad de control del conflicto. Resultan de ello los conflictos interpersonales, estructurales y externos, siendo los estructurales el resultado de unir los estructurales y culturales, es decir, «cuando la raíz del conflicto surge de la propia estructura de la organización, de su filosofía de trabajo y del modelo organizativo en que se basa». Por ello, «la percepción del trabajador sobre distintos valores como el grado de autonomía vivido, las prácticas de liderazgo, el nivel de confianza hacia su labor, el grado de reconocimiento por el trabajo realizado, la competitividad o el grado de equidad o justicia, son factores clave en la determinación de su nivel de satisfacción o comodidad dentro de la organización», y consecuentemente, «la propia estructura de la organización, sus objetivos, las estrategias para conseguirlos y su código de valores son, en no pocas ocasiones, el motivo desencadenante del conflicto» (VALL, 2004:182; 197-98).

⁹ Además, aunque los problemas puedan ser muy distintos, subyace «el hábito de reiterar las mismas tentativas de solución, aunque éstas, además de no haber aportado ninguna mejora, en algunos casos casi han provocado realmente un empeoramiento de la situación» (NARDONE et al., 2005: 30). Para estos autores, cuando fracasa un procedimiento lógico ordinario «basado en el

En todo caso, los subsistemas organizacionales vivos tienden a autorrenovarse manteniendo cierta fidelidad a su identidad, pero hay que considerar también el entorno en el que desarrollan su actividades con el que se producen mutuas influencias, e incluso la sociedad en la que se desenvuelven que pueden motivar en alguna medida un sistema de participación más o menos democrático.

Es conveniente hacer esta mención porque en las organizaciones cooperativas contamos con la experiencia legislativa sobre arbitraje, que ya se menciona en la Ley de cooperativas de 1942, pero que durante décadas tuvo una escasa aplicación que no venía favorecida por el régimen político en que se tuvo que desarrollar. Tampoco tuvo una especial repercusión con la Ley estatal de cooperativas de 1987, porque la opción por un criterio distinto al del periodo anterior, administrativista y centralizador, con el apoderamiento al movimiento cooperativo para establecer bases y organización de gestión alternativa de conflictos fue insuficiente, y ha sido con la asunción de competencias por las Comunidades Autónomas sobre cooperativismo en la década de los años noventa del siglo pasado cuando podemos considerar que el sistema de arbitraje ha comenzado a funcionar¹⁰.

Ello indica la persistencia de las organizaciones cooperativas para contar con un sistema de resolución de conflictos extrajudicial más próximo y sensible a las necesidades de estas organizaciones, pero por otra parte merece la consideración cuestionar cual ha sido el sistema ordinario de resolución de conflictos en las cooperativas, y una primera valoración parece indicar un aumento de litigiosidad y una progresiva mayor utili-

descubrimiento de las características de formación y persistencia de un problema y sobre las consecuentes indicaciones relativas a cómo proceder racionalmente para cambiar», es indispensable adoptar procedimientos lógicos alternativos.

¹⁰ Con paso lento, podemos añadir. Si tomamos como ejemplo la Comunidad Valenciana, el primer laudo arbitral cooperativo se dictó en 1995, tras lo cual se paralizaron, hasta que en 1999 se reanudan las conciliaciones y en 2001 los arbitrajes. Cfr. Jaume MARTÍ, *“El arbitraje cooperativo en la legislación española”*, en Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, nº 39 (dedicado a la resolución de conflictos en las cooperativas), Universidad de Deusto, Bilbao, 2005, pp. 73-4.

zación del sistema judicial en la resolución de disputas en las últimas décadas.

Sólo es necesario consultar las colecciones jurisprudenciales en una serie de varios años para comprobar lo anterior, pero nuestro interés se centra ahora en la escasa información que tenemos sobre los métodos, modos y procedimientos de gestión de conflictos en las organizaciones cooperativas, si exceptuamos algunos excelentes trabajos, como el de Morales y Sánchez Porras de 1996, que realizaron un estudio empírico sobre gestión de conflictos con 200 socios de más de 30 cooperativas de enseñanza de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Valga con señalar que la conclusión del estudio valoraba que “las cooperativas de naturaleza profesional parecen presentar estrategias de resolución de conflictos acorde con los valores cooperativos. Esto se manifiesta en un comportamiento diferenciado respecto a directivos de empresas no cooperativas”.

El estudio parte de diferenciar estilos de dirección del conflicto en base a dos dimensiones, el interés propio y el interés de los otros, determinando cinco posibles estilos: integración (alto interés por uno mismo y los demás); servilismo (bajo interés por uno y alto interés por los demás); dominación (alto interés por uno y bajo interés por los demás); evitación (bajo interés por los resultados propios y por los de los demás); y tendencia al compromiso (estilo intermedio en interés propio y de los demás).

Los estilos dominantes que reflejó el estudio de la información recopilada indicaban que el estilo de integración y de tendencia al compromiso eran los mayoritarios entre los socios de esta clase de cooperativas en la gestión de conflictos interpersonales, y “que se de con mayor grado de intensidad, los dos estilos antes mencionados, puede obedecer a que estos estilos se corresponden mejor con los valores que se propugnan desde los principios cooperativos (control democrático, igualdad, soberanía de la persona..., etc)”. Lo anterior favorece un adecuado tratamiento del conflicto en las cooperativas y en las actitudes de sus miembros, pero advierten que sin embargo este comportamiento no es ni generalizado para todo tipo de cooperativas, ni para cualquier socio: “el peso de los estilos de servilismo y evitación nos muestran unos valores no tan discriminatorios respecto a otras experiencias no cooperativas como a priori pudiera pensarse”.

Hay que tener en cuenta que los encuestados eran socios de cooperativas de trabajo asociado, como son las de enseñanza, que califican los autores de “profesionales”, con un alto grado de identificación de los socios con la cooperativa, y cercanas al modelo “ideal”, podríamos denominar también “nuclear” de cooperativa. También con cooperativistas andaluces de trabajo asociado realizó Díaz Bretones un estudio sobre perfiles de cooperativistas y valores cooperativos, que confirmaba que los cooperativistas poseen una jerarquía de valores específica bastante consistente, diferente al de otros empresarios individuales, con un perfil más próximo al de empresario social (DÍAZ, 2002: 79-80)¹¹.

A partir de estas referencias sería necesario trabajar con muchas variables para determinar si estas conclusiones son exportables al resto de las cooperativas (parecería derivarse que este nivel de implicación no es semejante en determinadas clases de cooperativas de consumo o servicios), pero los factores a tomar en cuenta son numerosos (por ejemplo: la dimensión de la empresa, la antigüedad, la participación y estilos de dirección) y no pueden ser validables exclusivamente desde un plano teórico, que sólo puede marcar tendencias confirmables, o no, con el contraste de la realidad de la organización. Sólo cabe repetir en este momento una afirmación muy común en el mundo cooperativo: hay tantas experiencias cooperativas como cooperativas.

La adecuación de los métodos de resolución de conflictos a las cooperativas, especialmente los no adversariales de conciliación y mediación, viene favorecida por el contexto organizacional cooperativo, con una cultura interna basada en valores y principios reconocibles, y por ello podemos pensar que “la mediación como técnica es más adecuada en las organizaciones donde la persona se identifica más plenamente con los propósitos de la institución, sin llegar a fundirse con ellos” (Schvarstein, 1996:242), aunque también hay opiniones indicando tendencias más generales en el ámbito organizacional en el sentido de que “el futuro de las empresas y el empleo se verá modificado hacia una mejoría mediante la introducción de

¹¹ El estudio, bajo el título “Cooperativismo, valores e ideología”, se publicó en *Anuario de Estudios Cooperativos*, 2000, pp. 127-142.

mediación para resolver conflictos entre empleados, así como conflictos entre empleados y supervisores o entidades corporativas” (Folberg y Taylor, 1992:212)

Sin duda que la utilización de técnicas y procedimientos de resolución alternativa o complementaria de solución de conflictos favorece el cumplimiento por las organizaciones cooperativas de los principios de la Alianza Cooperativa Internacional, ya que favorecen una mayor gestión democrática y participación de los socios, la necesaria educación y formación de los mismos, la cooperación entre cooperativas y la implicación y colaboración con la comunidad. Como indica Boque (2003:126), citando a Moore, la interpretación cultural de la mediación hace de ella un proyecto con la humanidad, por ser una herramienta que nos permite volver a orientarnos hacia la comunidad, hacia un espíritu comunitario renovado y mejorado.

La cultura de resolución de conflictos se extiende y, como señala William L. Ury, «el éxito de la empresa está empezando a depender de la capacidad de su personal para resolver los innumerables conflictos que se suscitan entre producción y comercialización, ventas y oficinas centrales, empleados y supervisores. Y alcanzar el “triple triunfo”: una solución buena para cada lado y para la compañía como un todo»¹². Y cabe añadir que por sus elementos diferenciales de organización y gestión, las organizaciones de participación sin duda son más apropiadas para gestionar sus conflictos con métodos alternativos y autocompositivos, que otorgan el poder a las personas en sus decisiones, y también en sus conflictos, por su mayor implicación en la gestión y responsabilidad común¹³.

Recordar pues, en todo caso, la importancia de apoderar a los propios protagonistas del conflicto en coherencia con la importancia nuclear que tienen las personas en las organizacio-

¹² URY, William L., *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*, Barcelona, Paidós, 2005, pág. 37

¹³ «La gestión alternativa de conflictos nace, en esencia, de la idea de devolver el poder a las partes en la función de participara activa y directamente en la búsqueda positiva de la mejor y más eficaz resolución del conflicto que comparten y que les afecta. La convicción básica es que si el conflicto les pertenece, si ellos son los auténticos protagonistas del problema, ¿quién mejor que ellos mismos para protagonizar también el hallazgo en común de la solución más viable y plausible?» (VALL, 2004:184).

nes cooperativas, ya que “depositar efectivamente la confianza en los protagonistas del conflicto remueve las estructuras de poder que en otras instancias están en manos de alguien externo y no implicado, o simplemente, de aquellas que lo retienen y consideran que no tienen por qué cederlo” (Boqué, 2003: 119-20)¹⁴.

3. La resolución alternativa de conflictos y la legislación cooperativa autonómica¹⁵

La caracterización especial de las empresas cooperativas y la opción por la resolución extrajudicial de los conflictos tiene ya una antigüedad de más de medio siglo en la legislación cooperativa española, otorgando cierto protagonismo a las propias organizaciones en la resolución de sus disputas. El recurso al procedimiento de arbitraje, para que un tercero imparcial resuelva el conflicto, se recogía, tras la Constitución, en la Ley estatal de cooperativas de 1987 y en la actual de 1999, creando la especialidad del arbitraje cooperativo. También la legislación autonómica cooperativa contempla casi universalmente el procedimiento de arbitraje, creándose órganos específicos para facilitar el uso de este procedimiento extrajudicial, y abriendo la posibilidad de utilizar otros métodos de resolución de conflictos, como la conciliación previa extrajudicial, y más recientemente, en algunas normas autonómicas, el recurso al procedimiento de mediación.

El ámbito de resolución de conflictos que reconoce la legislación estatal y autonómica de cooperativas es muy amplio, ya que comprende, generalmente, las cuestiones y disputas que se susciten entre organizaciones cooperativas, entre éstas –o sus

¹⁴ Koldo Saratxaga, coordinador general de la sociedad cooperativa y grupo Irizar durante 14 años, declara que «los conflictos a título personal o en algún equipo o área, los solucionamos sentándonos y discutiéndolos claramente, sin temores y procurando sacar alguna conclusión que evite que vuelva a producirse la causa que lo originó. / En el modelo <orden y mando>, a veces las tensiones salen a la calle» Cfr. Luxio UGARTE, *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*, Barcelona, Granica, 2004, p. 289 (siendo también muy recomendable la lectura de las siguientes).

¹⁵ Una versión previa de esta parte se publica en *Revista Vasca de Economía Social*, nº 2, 2006, pp. 101-126.

diferentes órganos sociales— y sus socios, o en el seno de las mismas entre sus diferentes órganos sociales o entre los socios, es decir los conflictos intergrupales, intragrupal e interpersonales. De igual manera que se puede distinguir entre conflictos individuales y colectivos, debemos distinguir también conflictos en el ámbito interno de las organizaciones cooperativas y conflictos externos, con clientes, proveedores y destinatarios de sus actividades, así como con las comunidades en las que desarrollan su actividad.

1. Las modalidades alternativas de resolución de conflictos

En los últimos años van ocupando mayor espacio las técnicas colaborativas de resolución de conflictos, como la negociación y la mediación. La mediación contará en breve tiempo con un reconocimiento en una Directiva de la Unión Europea, así como en la legislación estatal española¹⁶, y en el ámbito familiar ya existen seis leyes autonómicas¹⁷, del mismo modo que es

¹⁶ Ley 15/2005, de 8 de julio, por la que se modifican el Código Civil y la Ley de Enjuiciamiento Civil en materia de separación y divorcio (BOE nº 163, de 9 de julio). Disposición final 3ª. «El Gobierno remitirá a las Cortes Generales un proyecto de ley sobre mediación basada en los principios establecidos en las disposiciones de la Unión Europea, y en todo caso en los de voluntariedad, imparcialidad, neutralidad y confidencialidad, y en el respeto a los servicios de mediación creados por las Comunidades Autónomas.». Esta previsión se ha incumplido en su plazo en el momento de entregar este trabajo, y por ello es necesario remarcar la importancia de una norma general estatal sobre mediación, que configure un estatuto básico de los mediadores y establezca una reglas mínimas, sin caer en una regulación reglamentista, aplicables a los distintos ámbitos, campos y sectores en los que la mediación está desarrollándose.

¹⁷ Cuentan con Leyes de mediación familiar las siguientes Comunidades Autónomas: Cataluña: Ley 1/2001, de 15 de marzo, de mediación familiar de Cataluña (DOGC nº 3355, de 26 de marzo; corrección de errores en DOGC nº 3548, de 8 de enero de 2002. BOE nº 91, de 16 de abril de 2001). Galicia: Ley 4/2001, de 31 de mayo. Normas reguladoras sobre mediación familiar en Galicia (DOG nº 117, de 18 de junio . BOE nº 157, de 2 de julio de 2001). Comunidad Valenciana: Ley 7/2001, de 26 de noviembre. Normas reguladoras de la mediación familiar en la Comunidad Valenciana (DOCV nº 4138, de 29 de noviembre. BOE nº 303, de 19 de diciembre de 2001). Canarias: Ley 15/2003, de 8 de abril, de la mediación familiar de Canarias (BOCAN nº 85, de 6 de mayo. BOE nº 134, de 5 de junio); Castilla-La Mancha: Ley 4/2005, de 24 de mayo, del Servicio Social Especializado de Mediación Familiar (DOCLM nº 111, de 2 de junio); Castilla y León: Ley 1/2006, de 6 de abril, de Mediación Familiar de Castilla y León (BOCYL, nº 75 [suplemento], de 18 de abril).

conocida y utilizada en el campo laboral, pero resulta escasamente conocida y tratada en la legislación cooperativa autonómica.

El Libro Verde sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil, de la Comisión de las Comunidades Europeas (2002)¹⁸, opta por aplicar la noción de «modalidad alternativa de solución de conflictos» a «los procedimientos extrajudiciales de resolución de conflictos aplicados por un tercero imparcial, de los que el arbitraje propiamente dicho queda excluido», y que denomina, por tender a globalizarse el término, «ADR (Alternative Dispute Resolution)», que comprenden especialmente a la mediación y la conciliación. Este es el criterio que se sigue en este trabajo, reconociendo, sin embargo, que el arbitraje, como otro sistema –en este caso heterocompositivo y adversarial– de solución de controversias, forma parte de los métodos, técnicas y procedimientos de resolución alternativa de conflictos.

Destaca el Libro Verde citado que las ADR ya no son una novedad, sino que han experimentado un acelerado desarrollo los últimos años, habiéndose puesto en marcha multitud de iniciativas, porque, entre otros motivos, desempeñan un papel complementario en relación a los procedimientos jurisdiccionales adaptándose mejor al carácter de los conflictos, y son instrumentos al servicio de la paz social¹⁹.

El Libro Verde dio paso a un Proyecto de Directiva²⁰ en 2004, y la aprobación definitiva de la Directiva va a obligar a los Estados miembros a desarrollar los sistemas alternativos de resolución de conflictos, como complementarios de la vía judicial. No es suficiente con la referencia a la necesidad de implementar

¹⁸ Bruselas 19.04.2002. COM (2002)196 final.

¹⁹ «En las formas de ADR en que los terceros no toman ninguna decisión, las propias partes no se enfrentan sino que, al contrario, emprenden un proceso de aproximación, eligen el método de resolución del conflicto y desempeñan un papel más activo en este proceso para intentar descubrir por sí mismas la solución que más les conviene. Una vez resuelto el conflicto, este enfoque consensual incrementa para las partes la posibilidad de que las partes sigan manteniendo relaciones de carácter comercial o de otro tipo».

²⁰ Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles. Bruselas, 22.10.2004. COM (2004) 718 final.

nuevos sistemas de resolución de conflictos que se derivarán de este conjunto de normas, ya que más importante es señalar como ante la inevitabilidad de los conflictos, es necesario buscar buenas soluciones a los mismos, y por ello cabe destacar la difusión de los métodos para adquirir habilidades para la resolución de conflictos y, como dice Marina, «en todos los niveles de la convivencia –familiar, escolar, profesional, ciudadana, nacional, internacional– se trabaja para mejorar esas habilidades para resolver mejor los conflictos. Consultores, organismos de mediación, talleres de resolución de conflictos, psicólogos especializados, se encargan de la tarea. En muchas ocasiones, los afectados desean desbloquear una situación en la que están empantanados, pero no se les ocurre la manera de hacerlo. Es el momento de pedir ayuda»²¹.

Para Boqué (2003: 117), «dejar de considerar a la mediación como alternativa es con toda seguridad cuestión de tiempo. El momento actual se distingue por la pluralidad, es decir, por la coexistencia de identidades diferentes donde el dominio y/o la exclusión de unas realidades por encima de las otras sólo marcan límites jerárquicos y contextos de poder. En una sociedad abierta, la mejor forma de control es el autocontrol; así pues, marginar una instancia autogestiva de autodeterminación resulta tan reductivo como regresivo»²².

Entre los métodos, procesos, técnicas y sistemas de resolución de conflictos, alternativos o no, podemos hacer una clasificación, que resumen Boldú et al. (2003:84):

²¹ MARINA, J. A., *Aprender a convivir*, Barcelona, Ariel, 2006, pág. 123.

²² «En las situaciones en las que no existen conflictos, el modelo organizativo y negociador puede ser más o menos participativo y cooperativo... pero cuando surge el conflicto se impone de forma generalizada el modelo justicia/ fuerza/ autoridad/ verticalidad, tanto si la decisión impuesta proviene de los organigramas internos de la empresa (gerente, jefe de personal, directivo, etc.) como de instancias externas (juez, árbitro, etc.). Carecemos de espacios intermedios entre el entendimiento y la guerra abierta... pasamos muy precipitadamente de un lado al otro del péndulo, sin experimentar el espacio que permite la expresión serena de percepciones, intereses y necesidades, que permitan la comunicación no adversarial, la generación de diferentes opciones creativas a los conflictos y disputas, la cooperación de las personas frente a los problemas, el ahorro de energía, tiempo y dinero en la resolución de los conflictos y, en definitiva, la reconstrucción de la paz en las relaciones» (PALOU, 2004: 220).

a) Características de los métodos heterocompositivos y adversariales de resolución de conflictos:

- Están basados en el poder del tercero que interviene en la resolución del conflicto.
- Las decisiones se toman con forme a derecho (con la excepción del arbitraje en equidad), dejando de lado la iniciativa y las posibles soluciones que ofertarían las partes.
- Se sigue un procedimiento reglado y rígido.
- Se obtienen soluciones de tipo distributivo con resultados gana/pierde.
- Se decide sólo sobre las posiciones presentadas, no sobre los intereses y necesidades.
- Se decide sobre hechos pasados, sin construcción de puente al futuro.
- Se atribuyen responsabilidades y culpas.

b) Características de los métodos autocompositivos y no adversariales de resolución de conflictos:

- Están basados en la voluntariedad de las partes para resolver el conflicto de una forma colaboradora.
- Se da la asistencia de un tercero, facilitador de los posibles acuerdos, pero sin potestad sobre las decisiones que tomen.
- Son decisiones integrativas, en las que, a diferencia de las distributivas, los resultados son de tipo gana/gana.
- No se limitan a resolver sobre las posiciones presentadas, sino que las posiciones se intentan variar, a través de un cambio de perspectiva, para conseguir el mayor beneficio para ambas partes.
- Se integran los intereses de las partes.
- Se amplía el pastel al generar nuevas alternativas.

Los métodos adversariales de resolución de conflictos (el proceso judicial y el arbitraje) tienen más éxito en sistemas jerárquicos que exigen una aceptación de mayor autoridad pero, como señalan Folberg y Taylor (1992:44), son menos adecuados como primera opción en las sociedades que conceden más valor al individuo y a su libertad, en las que las estructuras son más igualitarias y a pocas instituciones se les acepta unánime-

mente como merecedoras de ejercitar su autoridad en la imposición de decisiones.

En esta primera parte del trabajo se tratan especialmente la conciliación y mediación a través de su reflejo en la legislación cooperativa autonómica española, como ADR distintas al arbitraje. La conciliación tiene una amplia tradición normativa, aunque sus perfiles se difuminan a menudo tanto en sus límites externos como en su contenido. Sobre ello volveremos más adelante, tras haber comprobado el desarrollo reglamentario autonómico, que contempla regulaciones a veces muy extensas con una base común pero con procedimientos divergentes en numerosos puntos y, en algunos casos, con cierta confusión dogmática con la mediación, quizás influencia de otros ámbitos normativos²³.

Es por ello en este momento más necesaria una aproximación a la mediación, con escasa regulación en la legislación cooperativa autonómica (Extremadura y País Vasco), que es una solución autocompositiva no adversarial de conflictos que devuelve el protagonismo a las partes, que son las que generan las opciones y alternativas para resolver el conflicto, con ayuda de un tercero imparcial, y por ello se la puede considerar también como una negociación asistida integrativa o cooperativa, por intereses y de principios. O también que la mediación es un proceso informal por el que un tercero neutral, el mediador, ofrece un espacio dinámico a las partes para posibilitar la transformación de una situación conflictiva, permitiendo la generación por las mismas partes de soluciones creativas y satisfactorias mutuamente aceptadas²⁴.

²³ El Estatuto de los Trabajadores en su art. 91 contempla la posibilidad de establecer, en convenios colectivos, procedimientos «como la mediación y el arbitraje» para la solución de controversias colectivas derivadas de convenios colectivos, y el art 63 y ss. de la Ley de Procedimiento Laboral trata de la conciliación previa al proceso, que la pueden asumir, entre otros, órganos creados por acuerdos interprofesionales o convenios colectivos.

²⁴ Los elementos y proceso en la negociación y mediación los desarrolla M^a Eugenia Ramos, “La gestión de conflictos en las cooperativas”, en esta misma revista.

Para Jordi Giró (1997: 225) la mediación es un proceso que se compone de cuatro estructuras fundamentales: una tercera persona, un no poder, un ser catalizador y una comunicación²⁵.

Boqué (2003: 120-21) crítica la definición de mediación como negociación asistida, por entender que en la negociación “el interés primordial gira siempre alrededor de las posibilidades de negocio y no de la persona, de manera que las estrategias se desarrollan, lógicamente, bajo esta óptica. Desde este ángulo, el sentido comunitario subyacente en algunos textos de negociación se dirige a fortalecer el espíritu de empresa. Resulta que cuando los trabajadores cooperan estratégicamente, se evitan conflictos y la productividad aumenta. Por otra parte, se ha visto que la competición no siempre conlleva los efectos esperados. De modo que afirmar que la mediación es una negociación asistida muestra, creemos, una falta de sensibilidad hacia la variedad de matices presentes en las relaciones interpersonales.”

Creemos que hay que diferenciar, en todo caso, entre ámbitos de mediación, y estamos con Touzard (1981: 343) en que “cuando la negociación es ideológica, el contenido de la negociación es predominantemente afectivo (se trata de valores y principios) y las dificultades experimentadas por los negociadores son, sobre todo, de índole interactiva; el mediador, en estos casos, debe ajustarse a la situación y adoptar conductas centradas en las relaciones interpersonales. Cuando la negociación es técnica, su contenido es esencialmente operativo y las dificultades que experimentan los negociadores se relacionan eminentemente con el problema a resolver; el mediador tiene, aquí también, que acomodarse a la situación y observar comportamientos centrados en el contenido de la negociación”.

²⁵ «1ª. Una tercera persona que ejerce como pasarela y que es independiente e imparcial, o que ha de ser percibida como tal por las partes en proceso de mediación. 2ª. Esta tercera persona no dispone de ningún poder sobre el conflicto en cuestión; ni del poder del juez para imponer sentencias, ni del poder que le da al especialista su conocimiento diagnosticador. 3ª. Que actúa entre las partes a modo de catalizador, o sea, que por su sola presencia provoca una transformación real de la cual no es ni iniciadora ni motriz. El mediador debe despertar la libertad de las partes para actuar en su conflicto. 4ª. La función final de la mediación no es otra que la de establecer o restablecer una comunicación inexistente o deteriorada.»

2. La resolución alternativa de conflictos en la legislación cooperativa autonómica. Los sistemas no adversariales

Se ha tratado especialmente, cabría decir monográficamente, el arbitraje como mecanismo de resolución alternativa de conflictos al estudiar la legislación cooperativa española, atención justificada por su presencia histórica en la misma, y avalada por la referencia expresa actual a la misma en la disposición final décima de la Ley estatal 27/1999, de 16 de julio. En el trabajo de Santiago merino se trata extensamente el reflejo que el arbitraje ha tenido en la legislación cooperativa autonómica.

2.1. Atribución de funciones en resolución de conflictos a las entidades asociativas cooperativas territoriales

Pero comenzando por esta misma Ley 27/1999, de 16 de julio, comprobamos que también se atribuye competencia a las entidades representativas del asociacionismo cooperativo para «ejercer la conciliación en los conflictos surgidos entre las sociedades cooperativas que asocien o entre éstas y sus socios» (art. 120.1.c).

Esta línea marcada por la Ley estatal de 1999, que reproducía la atribución al asociacionismo cooperativo de la competencia en la conciliación inter e intracooperativa efectuada por la Ley de 1987 (art. 161.1.b), es seguida por las leyes cooperativas autonómicas, con la excepción de la Comunidad Valenciana, que reflejan la opción por la resolución de los conflictos cooperativos mediante un procedimiento de conciliación voluntaria. Por ello se reproducen las mismas expresiones legales, e incluso debe entenderse que no se amplía especialmente el procedimiento señalado cuando se utilizan otros conceptos como en la Ley gallega («realizar mediaciones y conciliaciones»)(1998; art. 134.1.d), producto de la confusión entre ambos conceptos e instituciones, normalmente interrelacionadas pero no necesariamente sinónimas, aunque podamos pensar razonablemente que abre una puerta a la ampliación de los procedimientos utilizados y, por tanto, a nuevos medios de resolución de conflictos.

La actual Ley de Cooperativas de Cataluña (2002) lo expresa con más propiedad al atribuir a las federaciones de cooperativas

la función de «arbitrar o hacer de mediador en los conflictos de contenido cooperativo» de carácter inter o intracooperativos, «cuando las partes afectadas lo soliciten o lo hayan establecido en los estatutos sociales» (art. 132.2.f).

La Ley de Cooperativas de Castilla y León (2002) atribuye a las uniones, federaciones y confederación de cooperativas de esta región, en los mismos conflictos señalados, la competencia expresa y exclusiva de ejercer la conciliación «y el arbitraje» (art. 144.1.g). Pero al referirse a esta competencia entre las menciones del contenido mínimo de los estatutos de las cooperativas (art. 13.m), es decir a la «cláusula de sometimiento al arbitraje cooperativo regulado en esta Ley en la letra g) del apartado 1 del artículo 144», menciona únicamente al arbitraje, sin alusión a la conciliación, sea ésta previa o no. Sólo la Ley valenciana (art.10.2.m) hace referencia también a la inclusión en el contenido estatutario de «la cláusula de sometimiento a la conciliación previa y al arbitraje cooperativo regulado en esta ley, cuando así se establezca.», mención que no se encuentra en el resto de leyes cooperativas. Pero la vigente Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana (2003), al igual que el anterior Texto Refundido de 1998 (art. 96), no han atribuido a las uniones y federaciones, u otras asociaciones de cooperativas ninguna función expresa en resolución de conflictos cooperativos (art. 104).

También a la conciliación como competencia de las Federaciones y Asociaciones de Federaciones, se refiere la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas (1999;2002), en su art. 172.1.b, con el mismo tenor literal que la vigente Ley estatal, añadiendo «cuando así lo soliciten ambas partes voluntariamente», al igual que la Ley de Cooperativas de las Islas Baleares (2003) para sus entidades asociativas (art. 151.1.b).

Y ya mencionaban esta competencia “conciliatoria” para sus entidades territoriales la Ley de Cooperativas de Euskadi (1993;2000) (art. 144.4.b) y la de Navarra (1996; art. 77.4.b), y lo reproducen la Ley de Cooperativas de Aragón (1998; art. 93.6.h), la de Extremadura (1998; art. 183.4.b), la de La Rioja (2001; art. 133.d), la de la Comunidad de Madrid (1999; art. 138.b), y más recientemente la Ley de Castilla-La Mancha (2002), en su art. 142.1.c).

Esta doble mención a los mecanismos de resolución alternativa de conflictos marcará también la tendencia de las leyes cooperativas autonómicas, que contemplan, por lo general, una división en la atribución de sistemas de resolución de conflictos entre organismos administrativos y entidades asociativas territoriales cooperativas.

La tendencia es a atribuir la competencia en arbitraje a un organismo cooperativo autonómico común y el resto de procedimientos alternativos a las federaciones cooperativas u otros entes asociativos, pero esta línea divisoria se desfigura hacia los extremos, o bien reforzando la autonomía competencial de las entidades asociativas cooperativas en todos los procedimientos extrajudiciales de resolución de conflictos, o concentrando en un organismo autonómico la resolución de conflictos cooperativos por los diversos procedimientos señalados, o bien compartiendo competencia en conciliación en ambos casos, e incluso en arbitraje.

Son destacables los dos extremos que nos encontramos en las leyes de la Comunidad Valenciana y de Castilla León, respectivamente, ambas de aprobación reciente. La Comunidad de Castilla y León atribuye las funciones de conciliación y arbitraje expresamente a las entidades asociativas cooperativas, y no aparecen mencionadas como competencias de otros organismos públicos relacionados con el cooperativismo, mientras que en la Comunidad Valenciana la legislación cooperativa no menciona competencia expresa a las entidades asociativas en resolución de conflictos cooperativos, pero sin embargo el Consejo Valenciano de Cooperativismo goza de las más amplias competencias en esta materia.

2.2. Atribución de funciones en resolución de conflictos a los Consejos Autonómicos de Cooperativismo

Haciendo referencia a los Consejos Autonómicos que expresen otros mecanismos de resolución de conflictos además del arbitraje, que es tratado en la segunda parte de este trabajo, encontramos al Consejo Andaluz de Cooperación (art.174.2.k)²⁶

²⁶ La regulación del Consejo Andaluz de Cooperación es de las más antiguas en el derecho autonómico, ya que data de 1986, pero aunque esta regulación ha

que tiene, por ejemplo, entre sus funciones: «Mediar o arbitrar en las cuestiones litigiosas que se susciten entre las cooperativas o entre éstas y sus socios, cuando así lo soliciten voluntariamente ambas partes, de acuerdo con lo establecido en el art. 176». Sin embargo, el art. 176 lleva por título «conciliación y arbitraje cooperativo», y establece que el Consejo Andaluz de Cooperación ejercerá una doble competencia: la conciliación voluntaria previa «al ejercicio de acciones ante los tribunales, que tendrá los efectos que determine la legislación estatal reguladora del arbitraje de derecho privado»; y el arbitraje de derecho o de equidad. Es evidente que la mención a la mediación del art. 174, no puede referirse sino a la conciliación regulada en el art. 176.

La Ley navarra atribuye al Consejo Cooperativo de Navarra la función de intervenir en los conflictos que se susciten entre cooperativas o que afecten a su ámbito asociativo (art. 81.1.b), sin mayor especificación²⁷.

Otras Leyes autonómicas no regulan directamente sus Consejos de Cooperativismo, posponiendo su composición y com-

sufrido numerosas modificaciones, todas ellas se refieren a la organización o composición del Consejo, sin ampliar sus funciones en resolución de conflictos cooperativos, ni establecer el desarrollo de los procedimientos de conciliación y arbitraje. Ya el art. 2.e) del Decreto 367/1986, de 19 de noviembre (BOJA nº 111, de 16 de diciembre) que aprueba el Reglamento de Organización y Funcionamiento, establece como función del Consejo «arbitrar en las cuestiones litigiosas que se susciten entre las cooperativas, o entre éstas y sus socios, cuando así lo soliciten voluntariamente ambas partes», por lo que establece una competencia menor que la reconocida en la actual Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas. El Decreto 367/1986 se desarrolló por la Resolución de 25 de abril de 1989 de la Dirección General de Cooperativas y Empleo, que aprueba el Reglamento de Régimen Interior del Consejo (BOJA nº 37, de 12 de mayo) y la Orden de la Conserjería de Trabajo de 11 de junio de 1993, que regula el acceso al Consejo (BOJA nº 66, de 22 de junio), y ha sido modificado por los Decretos 56/1992, de 31 de marzo (BOJA nº 125, de 3 de diciembre), 457/1994, de 22 de noviembre (BOJA nº 11, de 21 de enero de 1995), y 160/1997, de 17 de junio (BOJA nº 79, de 10 de julio).

²⁷ El Reglamento del Consejo Cooperativo de Navarra fue aprobado por el Decreto Foral 154/1990, de 14 de junio (BON nº 78, de 29 de junio). El Reglamento del Consejo diferencia, art. 2, entre las funciones de intervención en los conflictos, con la misma expresión que la Ley (letra c), y «arbitrar en las cuestiones litigiosas que se susciten entre las cooperativas, o entre éstas y sus socios cuando ambas partes soliciten dicho arbitraje, o bien venga establecido el mismo en sus respectivos estatutos, sin perjuicio del derecho que les asiste a la vía jurisdiccional» (letra d).

petencias a un futuro desarrollo reglamentario, que puede adquirir un mayor o menor desarrollo competencial en materia de resolución de conflictos. Tal es el caso de Aragón (disp. adicional 4ª LCAR), La Rioja (disposición adicional octava LCLR)²⁸, y las Islas Baleares²⁹ (disp. adicional séptima LCIB). En la Ley de Castilla y León la opción, como previamente se ha señalado, es distinta, y el Consejo Regional para el Fomento del Cooperativismo no tiene reconocidas en la Ley competencias sobre la resolución de conflictos cooperativos (art. 146 LCCyL)³⁰, y en la Ley madrileña las funciones del Consejo de Cooperativismo de la Comunidad de Madrid (art. 136.3.e), expresan únicamente competencia en arbitraje.

Finalmente, hay Leyes cooperativas que contienen una previsión inequívoca de ampliación de los mecanismos extrajudiciales o alternativos de resolución de conflictos a desarrollar reglamentariamente, como la Ley de Cooperativas de Castilla-La Mancha, que atribuye al Consejo Regional de Economía Social de Castilla-La Mancha la competencia en conciliación y arbitraje cooperativo (art. 143.2.d LCC-LM), pero que en el desarrollo del art. 144, expresa que los conflictos entre socios y cooperativa, entre cooperativas, de éstas con la entidad asociativa, e incluso entre federaciones, «podrán ser sometidos a la mediación, la conciliación o el arbitraje del Consejo Regional de Economía Social de Castilla-La Mancha»³¹.

²⁸ La disposición adicional séptima, bajo el título de «arbitraje», reproduce la totalidad de la disposición adicional décima de la Ley estatal de 1999.

²⁹ La disposición adicional sexta, bajo el título de «arbitraje», reproduce el ap. 1º de la disposición adicional décima de la Ley estatal de 1999.

³⁰ Ha sido desarrollado por el Decreto 104/2004, de 23 de septiembre, por el que se regula la organización y el funcionamiento del Consejo Superior Regional para el Fomento del Cooperativismo de Castilla y León (BOCyL nº 189, de 29 de septiembre). Siguiendo el criterio de la Ley de Cooperativas, ninguna de las funciones reseñadas en el art. 2 del Decreto hace referencia a la conciliación o arbitraje cooperativo.

³¹ La Ley de las Cortes de Castilla-La Mancha 20/2002, de 14 de diciembre, se publicó en el DOCM nº 146, de 25 de noviembre. La disposición final segunda establecía que el Gobierno regional desarrollaría reglamentariamente el régimen de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas y del Consejo Regional de Economía Social de Castilla-La Mancha. El mandato se ha cumplido por el Decreto 193/2005, de 27-12-2005, de organización y funcionamiento del Consejo Regional de Economía Social de Castilla-La Mancha (DOCM nº 263, de 30 de diciembre de 2005), que establece en su art. 3, entre las funciones del Consejo, en su letra d, las de «mediación y conciliación, y ejercer el arbi-

A los procedimientos de conciliación y arbitraje se refieren también la regulación del Consejo Gallego de Cooperativas (art. 135.2.f LCG), del Consejo Valenciano del Cooperativismo (art. 123 LCCV), y del Consejo Superior de la Cooperación de Cataluña³² (art. 153.c LCC), que junto, especialmente, a Extremadura y Euskadi, han desarrollado reglamentariamente los procedimientos de resolución alternativa de conflictos, por lo que trataremos lo referido a conciliación y mediación, y en el trabajo de Santiago Merino la más extensa regulación del arbitraje cooperativo en estas cinco Comunidades Autónomas.

a) Aragón

Pero antes de tratar el desarrollo normativo de los sistemas de resolución de conflictos en estas Comunidades Autónomas, vamos a hacer una breve pero necesaria referencia a la Comunidad aragonesa.

La Ley 1/1998, de 22 de diciembre, de Cooperativas de Aragón, señala en su art. 93.6.h) como competencias o funciones de las Uniones, Federaciones y Confederaciones de Cooperativas las de «Ejercer la conciliación en los conflictos surgidos entre sus entidades asociadas o entre éstas y sus socios»

Por su parte, la Disposición Adicional Cuarta de la Ley crea el Consejo Aragonés del Cooperativismo «como órgano consul-

traje», que no se limita a las organizaciones cooperativas, sino que incluye como novedad la competencia sobre los conflictos de las sociedades laborales y las entidades asociativas de las mismas. El ejercicio de estas funciones y sus procedimientos se posponen en su regulación a una norma reglamentaria posterior.

³² Hay que anotar una interesante modificación del procedimiento de conciliación en el art. 157, que en su redacción actual dice así:

«Art. 157. Conciliación y arbitraje ante el Consejo Superior de la Cooperación.

1. Las cuestiones que son objeto de la presente Ley y las normas cooperativas que la desarrollan que se planteen entre cooperativas, entre algún socio o socia y la cooperativa a la que pertenece, entre socios de alguna cooperativa o entre una cooperativa y la federación en la que se agrupa pueden ser planteadas a conciliación ante el Consejo Superior de la Cooperación, o bien directamente ante la jurisdicción ordinaria, de acuerdo con el Artículo 158. El procedimiento de conciliación se establece por reglamento.»

El ap. 1, inciso 2º de este art. fue modificado por el art. 84 de la Ley 31/2002, de 30 de diciembre, de medidas fiscales y administrativas. La redacción original, según Ley 18/2002, era: «El procedimiento de conciliación se establece por reglamento, que puede determinar los supuestos en que sea obligatorio el intento de conciliación como requisito previo al procedimiento judicial.».

tivo de la Diputación General de Aragón, para cumplir adecuadamente con los fines de promoción y desarrollo cooperativos que tiene encomendados».

El Consejo Aragonés de Cooperativismo ha sido regulado por el Decreto 65/2003, de 8 de abril, del Gobierno de Aragón (BOA nº 53, de 5 de mayo), que establece en el art. 3.6 la función de «asesorar, a requerimiento de las partes, en los conflictos que se susciten entre las cooperativas, entre éstas y sus socios o en el seno de las cooperativas entre éstos. La participación en las cuestiones litigiosas que se susciten entre los socios cooperativistas se limitará a las materias propias de la competencia de la cooperativa. Esta función se realizará cuando así lo soliciten ambas partes, o se establezcan en los Estatutos Sociales o en el Reglamento de Régimen interno de la Cooperativa.». Como señala Ángel Gutiérrez, el Decreto evita mencionar expresamente la conciliación o arbitraje cooperativos, «aunque por ello tampoco ha de entenderse que por principio hayan de quedar excluidas³³.

Es difícil interpretar el concepto «asesorar» en el contexto de resolución de conflictos, pero no comparto la conclusión de Jaume Martí³⁴, al opinar que, al no reconocerse a las entidades asociativas cooperativas aragonesas la competencia en arbitraje, aunque sí se menciona la de conciliación, no puede ampliarse la competencia al arbitraje, por entender que es un acto voluntario del legislador, y no un olvido, «por lo que entiendo que se dejó pasar una buena oportunidad para reconocer la posibilidad de acudir al arbitraje a las cooperativas aragonesas».

Considero que el razonamiento es adecuado en cuanto a las entidades asociativas aragonesas y la posible ampliación de sus competencias en materia de arbitraje, ya que no puede considerarse como una «actividad de naturaleza análoga» (art. 93.6.i) a la conciliación, pero no por ello es imposible crear un servicio de arbitraje cooperativo, al menos, por el Consejo Aragonés de Cooperativismo, ya que el criterio del legislador aragonés fue

³³ GUTIÉRREZ DíEZ, Á. (2003): «El Consejo Aragonés del Cooperativismo. Participación del Movimiento Cooperativo en la vida económica y social aragonesa», en *Acciones e Investigaciones Sociales*, nº 18, pp. 103-114.

³⁴ MARTÍ MIRAVALLS, J.: «El arbitraje cooperativo. El caso valenciano», en *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* nº 14 (2003), pp. 100-101

semejante al del legislador estatal de 1999, reservando a las entidades asociativas la conciliación previa voluntaria. La no mención en la Ley aragonesa a la existencia del procedimiento del arbitraje cooperativo, que sí realiza en una situación similar la Ley de las Islas Baleares, no empece la posibilidad de su existencia, ya que la Ley aragonesa considera expresamente como supletoria la Ley estatal de cooperativas (disposición final primera), incluyendo por tanto la posible competencia en arbitraje cooperativo regulada en la Ley estatal, mientras que la posterior Ley de las Islas Baleares, se limita a reproducir la norma estatal sobre arbitraje.

En todo caso parece necesario que las Federaciones aragonesas y, en su caso, otras entidades cooperativas desarrollen e implementen programas de conciliación y mediación cooperativa en sus ámbitos, y que el Consejo Aragonés de Cooperativismo, cuando ponga en funcionamiento sus competencias, juegue un papel activo también en cuestiones como la puesta en marcha de mecanismos de solución de conflictos que surjan en el mundo cooperativo, como indica Ángel Gutiérrez³⁵, especialmente en arbitraje cooperativo, que requiere una organización compleja, recursos y profesionales cualificados y especializados.

b) Galicia

El Consejo Gallego de Cooperativas se reguló por Decreto 25/2001, de 18 de enero, y su articulado reproduce las funciones de conciliación y arbitraje expresadas en su Ley de cooperativas³⁶. Los procedimientos de conciliación y arbitraje de naturaleza cooperativa han sido regulados por el Decreto 248/2004, de 14 de octubre³⁷, creándose en el Consejo Gallego de Cooperativas la Comisión de Conciliación y Arbitraje Cooperativa «como órgano sin personalidad jurídica al que se le encomienda la función de gestionar y ejercer las funciones de

³⁵ GUTIÉRREZ DÍEZ, Ángel (2003), p. 114.

³⁶ DOG nº 27, de 7 de febrero de 2001. Dice el Decreto en su art. 3.1.f): « Conciliar y ejercer el arbitraje en las cuestiones litigiosas que se susciten entre cooperativas, entre éstas y sus socios, o en el seno de ellas entre sus socios, cuando ambas partes lo soliciten o bien estén obligadas a ello en razón a lo establecido en sus estatutos.»

³⁷ DOG nº 211, de 29 de octubre.

conciliación y arbitraje cooperativa que tiene atribuidas dicho Consejo» (art. 8.1), formada por tres miembros (presidente, vicepresidente y secretario).

Las funciones de la Comisión de Conciliación y Arbitraje son las de proceder al nombramiento de conciliadores y árbitros, y resolver las cuestiones relativas a su recusación y sustitución; también las de resolver las cuestiones interpretativas sobre la aplicación de las disposiciones a los casos concretos, prestar asistencia en la tramitación de los procedimientos y velar por el cumplimiento de dichas disposiciones, prestar asesoramiento y ayuda al Consejo sobre materias referidas a conciliación y arbitraje, y conocer sobre las cuestiones que le sean encomendadas (art. 11).

El procedimiento de conciliación está regulado en el capítulo III (arts. 15 a 21) del Decreto, siendo su carácter voluntario, aunque las partes estarán obligadas a someterse a conciliación cuando lo señale una norma legal o lo establezcan los estatutos de la correspondiente cooperativa, y la finalidad del procedimiento es alcanzar un acuerdo o propuesta de resolución de las cuestiones planteadas, que sea aceptada por ambas partes contendientes (art. 15.1). El procedimiento se inicia por medio de una solicitud escrita en la que se incluye, entre otros extremos, un resumen de la pretensión y los documentos que la fundamentan, y la petición de que el conciliador emita, en su caso, una propuesta de resolución.

El traslado a la otra parte podrá originar la negativa de ésta a seguir este procedimiento si la conciliación es voluntaria, y en otro caso, se designará conciliador que citará a las partes al acto de conciliación en el plazo de quince días desde su nombramiento, y dirigirá dicho acto, dando a ambas partes la oportunidad de exponer y fijar sus respectivas posiciones. No alcanzada la avenencia, las partes podrán acordar que el conciliador haga una propuesta de resolución del conflicto en los cinco días hábiles siguientes, sobre todos o algunos puntos de controversia. Si las partes rechazan la propuesta del conciliador, pueden expresar su voluntad de someter la cuestión litigiosa al procedimiento de arbitraje, voluntad que el conciliador recogerá en el acta, sirviendo la misma como solicitud de arbitraje (art. 19).

c) Cataluña

El Consejo Superior de la Cooperación de Cataluña está actualmente regulado por el Decreto 34/1993, de 9 de febrero³⁸, y se configura como un órgano consultivo, de participación y mediación de la Administración de la Generalidad (art. 2), desarrollándose su función de conciliación por el Decreto 118/1993, de 6 de abril³⁹, y la de arbitraje por el Decreto 177/1993, de 13 de julio⁴⁰.

El procedimiento de conciliación fue instaurado ya en 1983, y la tardanza en incorporar el arbitraje cooperativo se debió, como señalaba Iván TRUJILLO, a que el Dictamen del Consejo Consultivo de la Generalidad al Proyecto de Ley de Cooperativas de Cataluña de 1983 expresaba que el arbitraje cooperativo correspondía a la competencia exclusiva del Estado⁴¹, y no fue sino con la reforma de la Ley de Cooperativas de 1991 cuando se reconoció competencias arbitrales al Consejo Superior de la Cooperación, optando por una regulación reglamentaria independiente de cada procedimiento, aunque algunas cuestiones, como las sometidas a estos procedimientos, tiene un contenido idéntico.

En la conciliación, la instrucción y tramitación del procedimiento y la realización del acto de conciliación no está atribuida a una Comisión que nombre conciliadores, sino que se asigna al letrado asesor del Consejo Superior de Cooperación (art. 3). El procedimiento se inicia con la correspondiente demanda, «ajustada a las normas procedimentales vigentes», que son el propio Reglamento y, supletoriamente, la Ley de Enjuiciamiento Civil (art. 5).

Tras dar traslado a la otra parte para que realice, en su caso, alegaciones, se produce el acto de conciliación, dirigido por el letrado asesor del Consejo, «que exhortará a las partes para

³⁸ DOGC nº 1712, de 24 de febrero. Para los antecedentes inmediatos del Consejo Superior de la Cooperación de Cataluña hasta 1993, vid. Iván J. TRUJILLO, "El arbitraje cooperativo: régimen legal y otras cuestiones", en *Estudios Jurídicos sobre Economía Social*, Madrid, GEZKI- Marcial Pons, 2002, pp. 157-186 (Reproducido en la *Revista Vasca de Economía Social*, nº 1, 2005, pp. 13-43). La referencia citada se encuentra en las pp. 165-66.

³⁹ DOGC nº 1739, de 30 de abril.

⁴⁰ DOGC nº 1776, de 28 de julio.

⁴¹ Iván J. TRUJILLO, *op. cit.*, pág. 168 y su nota 43.

que lleguen a un acuerdo, concreten los hechos, fijen aquellos en los cuales haya conformidad y puntualicen, aclaren, o rectifiquen todo lo que sea necesario para delimitar los términos del debate; dará la palabra a ambas partes, empezando por la parte demandante, con el fin de que manifiesten las alegaciones que crean convenientes, otorgará el derecho de réplica a las partes implicadas, si lo cree conveniente, y dará por acabado el debate cuando lo considere oportuno» (art. 7.3). Finalizado el acto, con o sin avenencia, se redacta el acta y se entrega a las partes. Los acuerdos adoptados vincularán a las partes implicadas, «y su cumplimiento deberá ser reclamado por ejecución de sentencia, por el procedimiento jurisdiccional previsto al efecto» (art. 7.6).

Esta equiparación a las sentencias sólo se reconoce a los laudos arbitrales⁴², y es criticada por Iván TRUJILLO, ya que “según las normas civiles y procesales estatales, que son las únicas aplicables, un acuerdo de conciliación tiene la eficacia de una mera transacción extrajudicial y ésta la de un convenio contractual (art. 3.2 LA 1988)⁴³, que no constituye, sin más requisitos, título ejecutable (arts. 1.816 CC y 517 LEC), y que, por supuesto, carece de la eficacia que la ley reconoce a las sentencias”⁴⁴.

d) Comunidad Valenciana

Nos limitaremos a señalar que la regulación del Consejo Superior de Cooperativismo se produjo por el Decreto 170/1986, de 29 de diciembre⁴⁵, que fue derogado por el Decreto 228/1996, de 10 de diciembre, que da una nueva regulación al Consejo, con la denominación de Consejo Valenciano de Cooperativismo⁴⁶, dedicando los arts. 7 a 13 a la conciliación y arbi-

⁴² Art. 52 de la Ley de Arbitraje de 1988, y art. 43 de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.

⁴³ Art. 36.1, a *sensu contrario*, de la Ley de Arbitraje de 2003.

⁴⁴ Iván J. TRUJILLO, *op. cit.*, pág. 167.

⁴⁵ DOGV nº 507, de 16 de enero de 1987. Dedicada a la conciliación y arbitraje cooperativos los arts. 6 a 10.

⁴⁶ DOGV nº 2892, de 18 de diciembre. Señala Jaume MARTÍ, “El arbitraje cooperativo. El caso valenciano”, *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, nº 14 (2003), p.113, que el Pleno del Consejo aprobó su reglamento en fecha de 26 de enero de 1999, regulando en su capítulo III la conciliación y el arbitraje de forma detallada, y que este reglamento ha sido modificado por acuerdo del Pleno del Consejo de 5 de mayo de 2000, con importantes cambios en materia arbitral. No he podido consultar estas disposiciones.

traje cooperativos, creándose para ello la Comisión Delegada de Conciliación dentro del Consejo, formada por al menos tres miembros, sustituida en el año 2000 por la Comisión de Arbitraje y Conciliación, formada por cinco miembros.

La vigente Ley valenciana de cooperativas expresa que la conciliación es de carácter voluntario y con carácter previo al ejercicio de acciones ante los tribunales (art. 123.1.a LCCV). La conciliación se instará mediante un escrito que incluirá la pretensión y los documentos y elementos probatorios que la justifiquen. En el caso de formularse contestación y oposición por el destinatario, la Comisión examinará los elementos de prueba y formulará una recomendación en el plazo de dos meses. La comparecencia personal y celebración de vista es facultativa de las partes, que se justifica en el preámbulo del Decreto «teniendo en cuenta, entre otros motivos, las eventuales dificultades que para su presencia personal puedan concurrir en los interesados».

Si la recomendación es aceptada por ambas partes, «el Consejo emitirá una certificación de su contenido y decisiones que servirá de título suficiente para obtener, en su caso, la ejecución de la recomendación aceptada» (art. 10)⁴⁷. Estos efectos son

⁴⁷ Jaume MARTÍ, op. cit., p.118, asumía, dado el tenor literal legal, que la recomendación tendrá los mismos efectos y garantías que el laudo arbitral firme, pero ello es dudoso a la vista de la legislación arbitral estatal vigente. Ya hemos mencionado que el art. 36.1 de la Ley de Arbitraje de 2003, prevé que los árbitros puedan hacer constar el acuerdo al que han llegado las partes «durante las actuaciones arbitrales» en forma de laudo y en los términos convenidos por las partes, que no parece corresponder a lo establecido por la Ley valenciana. En la Exposición de motivos de la Ley de Arbitraje se indica sobre el contenido de este artículo que «se prevé la posibilidad de que los árbitros dicten un laudo sobre la base del contenido de un previo acuerdo alcanzado por las partes. Esta previsión, que podría reputarse innecesaria –dado que las partes tienen poder de disposición sobre el objeto de la controversia–, no lo es, porque a través de su incorporación a un laudo el contenido del acuerdo adquiere la eficacia jurídica de aquél. Los árbitros no pueden rechazar esta petición discrecionalmente, sino sólo por una causa jurídica fundada.»

Parece más adecuada la interpretación que hace el Consejo Jurídico Consultivo de la Comunidad Valenciana en su Dictamen 2003/042, sobre el Anteproyecto de Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, que sobre el art.123 (conciliación y arbitrajes cooperativos) advierte: «Dado que se atribuye a las certificaciones de avenencia el carácter de título suficiente para iniciar el procedimiento de ejecución de lo acordado, deberían preverse en la Ley las normas básicas sustantivas y en especial los requisitos mínimos que deben contenerse

avalados por la Ley valenciana de 2003 en su art. 123.1, que también establece, en su apartado 3, que las tasas que satisfagan las partes por conciliación y arbitraje se establecerán mediante ley.

e) Extremadura

Y la Ley de Cooperativas de Extremadura, al regular las funciones del Consejo Superior del Cooperativismo de Extremadura, incluye la de «intervenir, mediante las instituciones de la mediación, la conciliación y el arbitraje en los conflictos colectivos y en los conflictos individuales a que se refieren los artículos 166 y 167 de esta Ley. En todo caso los conflictos deben recaer sobre materias de libre disposición por las partes conforme a Derecho y el sometimiento al Consejo Superior debe estar previsto en los estatutos sociales, Reglamento Interno o contenido en cláusula compromisoria.» (art. 186.1.b).

El art. 166 trata de los conflictos colectivos y el artículo siguiente de los conflictos individuales, y ambos abren la posibilidad de someter sus controversias al Consejo Superior del Cooperativismo de Extremadura mediante las instituciones de la mediación, la conciliación y el arbitraje, cuyo procedimiento se ha desarrollado reglamentariamente conforme las previsiones de la Ley. En todo caso, el art. 168, quizás por un exceso de celo y claridad innecesarios sobre la competencia jurisdiccional en estos conflictos, aclara que «el conocimiento y resolución de los conflictos de derecho, tanto individuales, como colectivos que surjan al amparo de la presente Ley se substanciarán por parte de jurisdicción competente de conformidad con lo que determinen las leyes procesales de enjuiciamiento», para reafirmar a continuación la validez «de los mecanismos de la mediación, la conciliación y el arbitraje que tendrán carácter voluntario y previo».

en la avenencia, y que constarán en dicha certificación, para poder tener el carácter de título suficiente para la ejecución y acogerse a lo dispuesto en el art. 517.2 de la Ley de Enjuiciamiento Civil».

Corrige este autor su opinión en Jaume MARTÍ, *“El arbitraje cooperativo en la legislación española”*, en Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, nº 39 (dedicado a la resolución de conflictos en las cooperativas), 2005, pp. 88-90.

El artículo 166 de la Ley de Cooperativas de Extremadura contiene la única, y breve, aproximación a una definición de las tres instituciones citadas en las leyes cooperativas españolas, referida a algún elemento del procedimiento. Es del siguiente tenor: «La mediación consistirá en la intervención del Consejo para la aproximación de las distintas posturas de las partes en conflicto. La conciliación requerirá además la emisión de propuesta por el Consejo. El arbitraje consistirá en la adopción de un laudo de obligado cumplimiento.»

Afortunadamente contamos con el desarrollo reglamentario del Consejo Superior del Cooperativismo de Extremadura, que se produjo ya en el mismo año de aprobación de la Ley extremeña de cooperativas⁴⁸, y con el Reglamento de Arbitraje, Conciliación y Mediación Cooperativos, aprobado por Decreto 246/2000, de 5 de diciembre⁴⁹, que asigna la intervención en los procedimientos de resolución de conflictos a la Comisión de Conflictos Cooperativos, compuesta por tres miembros, que prestará su asesoramiento y asistencia a los árbitros, conciliadores y mediadores en sus actividades (art. 2).

El Reglamento establece unas normas comunes a todos los procedimientos regulados en el mismo, dedicando posteriormente unas normas específicas a cada uno de ellos. Entre las primeras, cabe destacar que los principios generales de los tres procedimientos son los de audiencia, contradicción, economía procesal, igualdad entre las partes y gratuidad, rigiéndose por lo previsto por las partes en virtud del principio de autonomía de la voluntad, el propio reglamento, y los acuerdos de los profesionales intervinientes (art.5), lo que parece a todas luces incompleto, ya que la aplicación de otras normas jurídicas, especialmente del Derecho estatal, son necesarias por la diversidad de procedimientos regulados.

A los conciliadores y mediadores se les aplica el régimen jurídico de los árbitros, que en el Reglamento se limita a reconocer la necesidad de estar en posesión de alguna de las titula-

⁴⁸ Decreto 130/1998, de 17 de noviembre, que aprueba el Reglamento de organización y funcionamiento del Consejo Superior de Cooperativismo de Extremadura (DOE nº 140, de 5 de diciembre); ha sido reformado por el Decreto 246/2000, de 5 de diciembre (DOE nº 144, de 12 de diciembre).

⁴⁹ DOE nº 144, de 12 de diciembre; corrección de errores, en DOE nº 150, de 25 de diciembre.

ciones universitarias mencionadas, o «equivalentes», salvándose este requisito si las personas en cuestión cuentan con experiencia en la materia o reconocido prestigio en el sector (art. 10). Las especialidades de conciliadores y mediadores consisten en que, salvo que las partes acuerden aumentar su número, sólo interviene uno en cada procedimiento, y que si no aceptan la recusación de las partes, pero «se lograra acuerdo o avenencia no se deparará por aquella circunstancia ningún perjuicio» (art. 13).

A la conciliación dedica el Reglamento el capítulo 4º (arts. 28 a 38), y consiste en «la aproximación de las distintas posturas de las partes en conflicto, emitiéndose una propuesta tendente a la resolución del mismo» (art. 28). El procedimiento se inicia por escrito, con inclusión de pretensión y documentos probatorios, y solicitando una propuesta de resolución del conciliador. Se da traslado de la «demanda» a la otra parte, para que se avenga a ella o conteste; en este segundo caso se celebra acto de vista, dirigido por el conciliador, cuya regulación es igual a la prevista en el reglamento catalán. Si hay avenencia por aceptación de la propuesta del conciliador se levanta acta de la misma, y «tendrá la eficacia jurídica derivada de los contratos» (art. 37).

El Reglamento concede un papel muy intervencionista al conciliador, que puede suspender o finalizar el procedimiento en cualquier fase del mismo de forma casi discrecional.

A la mediación se dedica el reducido capítulo 5º del Reglamento (arts. 39 y 40), haciendo una remisión casi completa a la regulación de la conciliación que contradice lo que se entiende en el art. 39 como una intervención «para la aproximación de las distintas posturas de las partes en el conflicto», que de por sí es una visión reduccionista, y que no es coherente con el procedimiento de conciliación al que se remite, con sus fases definidas, la dirección intervencionista y decisoria del conciliador y la numerosa documentación escrita que se exige.

El propio art. 40 establece que el mediador aproximará las posturas de las partes para llegar a un acuerdo (ap. 4), y facilitará que las partes soliciten del mediador una propuesta tendente a resolver el conflicto, reconociendo expresamente que la mediación se transforma en conciliación, y que nos encontramos en un acto de «mediación conciliación» (ap. 5), superando seguramente los límites de la mediación valorativa, o interven-

cionista, en la que el mediador insiste en alcanzar un acuerdo y sugiere posibles alternativas a las partes. Por otra parte condiciona todo el proceso, ya que de antemano está previsto que el mediador se pueda transformar en un conciliador que realiza propuestas, restando protagonismo a las partes.

Reconociendo la innovación que ha supuesto el Reglamento extremeño en la regulación de mecanismos alternativos de conflictos, dicha innovación procede más de la propia Ley regional de cooperativas que de su desarrollo, ya que técnicamente es mejorable, otorga un papel muy intervencionista a los profesionales que dirigen los procedimientos, lo que no es extensible en el mismo grado a todos ellos, y, obviando por no ser tema de estas páginas la valoración del arbitraje, falta una distinción clara entre conciliación y mediación aplicando sus consecuencias.

f) País Vasco

El Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (en adelante, CSCE) cuenta con una existencia ya muy consolidada desde su constitución en el año 1983, en cumplimiento de lo establecido por la Ley de Cooperativas del País Vasco de 1982⁵⁰. Su Reglamento actual de organización y funcionamiento fue aprobado por el Pleno del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi por Resolución de 2 de marzo de 2000⁵¹, y le atribuye en su art. 4º «la función de arbitraje», y dedica el art. 7º a desarrollar el contenido, incluyendo (letra b) «fomentar la conciliación como fórmula de resolución alternativa de los conflictos en el seno de las cooperativas».

En la sesión plenaria del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi de 15 de julio de 2004⁵² se aprobó el vigente Reglamento sobre procedimiento de resolución de conflictos en las cooperativas vascas.

El Servicio de Arbitraje Cooperativo (Bitartu) del Consejo Superior de Cooperativas existe desde 1993⁵³, incorporando el

⁵⁰ Me remito al trabajo de Santiago Merino, en esta misma revista.

⁵¹ BOPV nº 55, de 20 de marzo.

⁵² OPV nº 181 ZK, de 21 de septiembre.

⁵³ Vid. Iñigo NAGORE, "Bitartu. Servicio de resolución extrajudicial de conflictos en cooperativas vascas", en *Revista Vasca de Economía Social*, nº 0 (2004), pp. 203-212.

Reglamento las novedades en el procedimiento derivadas de esta larga experiencia y de la aprobación de la Ley de Arbitraje de 2003. También en el preámbulo se indica la ampliación de las modalidades de resolución alternativa de conflictos, al permitir a los usuarios del servicio optar por los procedimientos de conciliación y/o mediación, aunque la conciliación ya venía regulada por el anterior Reglamento de 1998, por lo que la auténtica novedad del nuevo Reglamento de 2004 es la incorporación del procedimiento de mediación, al que se dedica el título V (arts. 55 a 58).

A la conciliación se dedica el título IV, de un solo artículo con cinco apartados, y este art. 54 establece que la conciliación se realizará ante el Secretario de Bitartu, que podrá delegar la realización de la misma en el letrado asesor del Consejo Superior, realizándose la conciliación si las partes acuerdan someter a ella su controversia. En este caso, las partes son citadas a una comparecencia de conciliación que, si finaliza con avenencia, ambas partes suscribirán, en el plazo de cinco días, firmando los términos del convenio, y que firmará también el conciliador «a los solos efectos testimoniales» (apartado 2) y, en caso contrario, el conciliador levantará acta reseñando la no avenencia.

Hasta este punto, con alguna diferencia como la delegación del Secretario en otras personas, coinciden la nueva regulación con el Reglamento de 1998. Las novedades (aps. 4 y 5) consisten en la posibilidad de que ambas partes, de común acuerdo puedan suspender la conciliación, por un plazo máximo de 10 días, para dar ocasión al conciliador a presentar una propuesta, que aceptarán o rechazarán libremente, señalando el último apartado del art. 54 que si no hay avenencia en la conciliación, las partes tienen la posibilidad de acudir a los otros procedimientos regulados en el Reglamento.

Uno de ellos es la mediación, que incorpora de forma novedosa la regulación cooperativa vasca en este Reglamento. También se accede a ella previo acuerdo de las partes, teniendo como función el mediador procurar «el acuerdo entre las partes. No tendrá poder de decisión, ni podrá imponer solución alguna a las partes» (art. 56.1).

La solicitud de mediación se hará por escrito, con remisión a la solicitud de arbitraje (art. 33) respecto a su contenido, siendo el Presidente de Bitartu quien admite la solicitud y designa

mediador de entre los que figuran en la lista confeccionada por el Consejo Superior de Cooperativas. De la solicitud se da traslado a la otra parte para que comunique su aceptación por escrito «y presente sus alegaciones» (art. 57.2). Si la mediación se realiza, se señala un plazo máximo de duración de dos meses, prorrogables a petición expresa de las partes (art. 57.4).

Durante el procedimiento, impone el Reglamento la actuación de buena fe a la partes y concede el derecho a estar asistidas y representadas por personas debidamente facultadas, y parece que el mediador no puede oponerse si tiene constancia previa de tal circunstancia (art. 57.6). Es ésta una disposición extraña en el contexto de la mediación, ya que debe presumirse la actuación de buena fe de las partes por el simple hecho de acudir a mediación y no a otros métodos adversariales de resolución de conflictos, y mantener una conducta adecuada de las partes durante el procedimiento es tarea y responsabilidad del mediador, pero difícilmente se consigue por una mera imposición legal que, en todo caso, tiene el valor de señalar previamente unas reglas de actuación a las que deben atenerse las partes en el procedimiento, es decir señalar unas reglas de juego que los interesados deben conocer, y a las que deben atenerse en el procedimiento.

En todo caso, la vulneración de la buena fe puede ocasionar la finalización de la mediación por decisión motivada del mediador, que es una de las causas de finalización de dicho procedimiento, junto con el acuerdo de las partes, el desistimiento del procedimiento por las mismas, y la finalización del plazo señalado para la duración del procedimiento (art. 58). La finalización de la mediación, con acuerdo parcial, total o sin acuerdo, se notifica a Bitartu y, por copia, a las partes, sin señalar el Reglamento ningún otro efecto del posible acuerdo.

Del estatuto del mediador sólo se realizan algunas menciones en el Reglamento como que las causas de abstención, recusación y sustitución serán las de los árbitros (art. 56.4), siendo las más importantes las señaladas en el art. 57.5, que dice: «el mediador actuará con absoluta imparcialidad y neutralidad, salvaguardando los principios de igualdad y contradicción de las partes. Así mismo, garantizará el derecho de audiencia de todas las partes, la confidencialidad de la causa y privacidad de la documentación e información aportada por las partes». El

segundo inciso trae como consecuencia la devolución a las partes de los documentos aportados (art. 58.3), y que «el mediador no dará testimonio sobre la controversia sometida a mediación en juicios, arbitrajes u otros procedimientos que se susciten», lo que no deja de ser una disposición bienintencionada, pero difícilmente aplicable ante el requerimiento, especialmente, de una autoridad judicial, ya que no podemos olvidar que nos encontramos ante una disposición reglamentaria y autonómica, que ni siquiera puede imponer una sanción por el incumplimiento de esta obligación del mediador –más allá de retirarle de la lista de mediadores del Servicio–, frente a la necesidad de una norma legal y estatal para asegurar su eficacia real que determine el secreto profesional en el estatuto de los mediadores.

La valoración de este Reglamento vasco de procedimientos de resolución de conflictos ha de ser positiva comenzando por su innovador y adecuado título. Como comentamos exclusivamente las disposiciones sobre conciliación y mediación, hay que señalar que la regulación de la conciliación resulta muy adecuada a la institución y a la finalidad de la misma. Contrariamente al reglamento extremeño y a la práctica totalidad de los autonómicos, se descarga de formalismos y tiene una tramitación rápida, consecuencia sin duda de la experiencia asentada del Servicio Vasco de Resolución Extrajudicial de Conflictos en Cooperativas (Bitartu).

La nueva regulación de la mediación cooperativa contempla aspectos y criterios básicos de su configuración como sistema activo facilitador de acuerdos, no adversarial y fundamentalmente autocompositivo de resolución de conflictos, pero peca de un exceso de formalismo que no se corresponde con la naturaleza de la institución. La solicitud escrita de mediación tiene un excesivo contenido, por hacerse una remisión al arbitraje cooperativo, que, junto con la exigencia de presentación de «alegaciones» por la «parte contraria» le dan un cariz procesal adversarial que no favorece el desarrollo de la mediación y obstaculiza la comunicación entre las partes, que no debemos olvidar acceden voluntariamente al procedimiento y deberían ser informadas previamente de las características de la mediación, de sus rasgos diferenciales respecto a otros procedimientos, así como sus ventajas y desventajas.

Añadir también que la previsión de que las partes puedan ser asistidas en el procedimiento, se entiende que también en las sesiones de mediación, debería compaginarse con las funciones de dirección del procedimiento que corresponde al mediador y no otorgarle un mero papel pasivo, como hace el Reglamento, de tener conocimiento de ello. Pero hablar de representación y representantes de las partes es una previsión que requiere un tratamiento especial en el procedimiento, para no confundirla con algunas clases de negociación. No cabe descartar esta posibilidad, especialmente en conflictos colectivos societarios o entre socios y órganos de la cooperativa por ejemplo, y seguramente será la más habitual por ser los supuestos más numerosos de los que puede conocer Bitartu, según el art. 3 del Reglamento, pero ello requeriría al menos una mención específica que diferencie los supuestos en el desarrollo del procedimiento por conflictos interpersonales societarios cooperativos, conflictos también previstos en el Reglamento, y en los que, seguramente, la mediación ofrece más ventajas que el resto de los procedimientos, pero en los que la lógica de su desarrollo, requiere la presencia y comunicación directa entre las partes.

No le otorga el Reglamento comentado a la mediación un carácter de procedimiento previo a ningún otro, posibilidad que abre expresamente para el caso de no avenencia en conciliación y que, indirectamente, nos da un orden secuencial de los procedimientos anteponiendo el de conciliación a los otros dos. Aunque no se señale, no hay obstáculo para que una mediación sin acuerdo pueda someterse por las partes a arbitraje cooperativo, independientemente de la siempre abierta vía judicial.

4. Anotaciones sobre la adecuación de los sistemas no adversariales de resolución de conflictos a las organizaciones cooperativas

a) El arbitraje cooperativo como referente e impulsor de los nuevos métodos de resolución alternativa de conflictos

El arbitraje fue el primer sistema institucional alternativo de resolución de conflictos en el ámbito cooperativo que conservaba su protagonismo y autonomía en la resolución de disputas,

controversias y conflictos en el seno de sus organizaciones, y ello ha facilitado su estabilidad, institucionalización y desarrollo, a pesar del cambio de instituciones que desempeñaban estas funciones y la patina del tiempo que enmarcó estos procesos en marcos políticos y organizativos autoritarios. Ha sido más fácil, por tanto, el nacimiento de otros mecanismos, métodos, procedimientos y sistemas de resolución alternativa o extrajudicial de conflictos en las organizaciones y derecho cooperativos como derivación necesaria de los valores y principios cooperativos, y por la existencia previa de la fórmula arbitral, que generaba una reflexión sobre qué métodos eran los más adecuados para la gestión y transformación de los conflictos que se producen en y entre las organizaciones del movimiento cooperativo.

b) La conciliación cooperativa

Se ha desarrollado en el ordenamiento cooperativo, como hemos comprobado, de forma casi generalizada la conciliación como modalidad alternativa de resolución de conflictos. La conciliación contemplada en la legislación cooperativa ha sido una conciliación extrajudicial, previa al proceso judicial o arbitral. En la Ley estatal de 1987 se encomienda a las organizaciones asociativas cooperativas, trazando un esquema competencial en el que el acto de conciliación era una función de Uniones, Federaciones y Confederaciones (art. 161.1.a) y el arbitraje de la Consejo Superior del Cooperativismo (arts. 162 y 163), modelo que quiebra con la desaparición del Consejo en 1990, y que deja en manos del asociacionismo cooperativo la competencia en los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos, hasta que la asunción de las más amplias competencias legislativas por las Comunidades Autónomas renueva la discusión sobre el modelo a seguir. El resultado mayoritario ha sido la persistencia del modelo de la Ley estatal de 1987, sustituyendo el Consejo Superior del Cooperativismo estatal por los correspondientes Consejos Autonómicos, de diversa denominación, con un cierto desapoderamiento competencial a las organizaciones cooperativas que, en la mayoría de los casos, no tenían medios, recursos ni capacidad organizativa para poner en marcha sistemas extrajudiciales de tanta complejidad como el arbitraje. Ello ha provocado, en algunos casos una duplicidad de competencias sobre la conciliación cooperativa, cuyo funcionamiento conoce-

mos por algunos reglamentos autonómicos correspondientes al desarrollo de los respectivos Consejos administrativos autonómicos, ignorando, por falta de acceso a la documentación correspondiente, el diseño procedimental y funcionamiento en las organizaciones territoriales asociativas cooperativas que asumieron esta función.

Esta duplicación de competencias es preocupante, aunque se derive de un acarreo histórico normativo, ya que expresa una falta de criterio previo sobre diseño de modelos y también una falta de coordinación entre entidades e instituciones ya que, por ejemplo, los reglamentos autonómicos no suelen contemplar los efectos y consecuencias de un previo acto de conciliación en las organizaciones asociativas. Tal vez en algunos casos no sea necesario, especialmente en función del resultado del acto de conciliación, pero si conveniente porque puede abrir una inquietante puerta a la inseguridad jurídica. Esta tensión histórica entre modelos no parece tener la solución en un funcionamiento paralelo institucional, y probablemente tampoco –como hemos visto– con la opción normativa exclusiva por uno u otro de los modelos, y parece por tanto que buscar fórmulas de colaboración y coordinación enriquecen al propio movimiento cooperativo y son más adecuadas al necesario protagonismo que las cooperativas y cooperativistas han de tener en la solución de sus conflictos, sin obviar por ello el tema de los recursos necesarios y la complejidad técnico-jurídica que conllevan algunos de los métodos de resolución de conflictos.

Otro problema es el diseño dogmático e institucional de la conciliación, pero ello en parte es debido a la falta de una legislación marco que sirva de referencia. La Ley de Enjuiciamiento Civil de 2000 deja en vigor los escasos artículos de la anterior Ley de 1881 sobre conciliación judicial, que necesitan una actualización de esta actividad preprocesal no jurisdiccional. Otros ámbitos jurídicos de regulación de la conciliación son los de consumo y los laborales. En algunas normas autonómicas la inspiración laboral está presente, y sólo cabe una simple comparación con los arts. 63 a 68 de la Ley de Procedimiento Laboral para comprobar las similitudes y también los errores en la configuración y consecuencias del acto de conciliación, por no tener respaldo legal en el ordenamiento cooperativo.

En los desarrollos reglamentarios contemplados el acceso a la conciliación es voluntario o viene determinado por norma legal, contemplación en estatutos sociales, reglamento de régimen interno u otro negocio jurídico vinculante, y las reglas procedimentales están generalmente regidas por los principios de audiencia, contradicción, economía procesal e igualdad entre las partes. El conciliador puede ser un miembro de la Comisión correspondiente del Consejo Autonómico de Cooperativismo, pero normalmente es designado por la Comisión, y en Cataluña y País Vasco es el letrado asesor. Sólo el reglamento extremeño establece requisitos de titulación universitaria para su nombramiento.

Son las partes las que fijan sus posiciones y las documentan, siendo función del conciliador intentar acercar posturas entre las partes, lo que suele hacerse en el acto de conciliación salvo en el reglamento valenciano que permite excusar la presencia de las partes. Las partes pueden solicitar desde el inicio del procedimiento la elaboración de una propuesta por el conciliador, pero en los reglamentos de Cataluña y el País Vasco se trabaja exclusivamente con las pretensiones de las partes para intentar conseguir una avenencia o acuerdo dirigiendo y ordenando el conciliador el debate. En todo el desarrollo de la conciliación se otorga al conciliador amplias facultades de intervención y decisión sobre el mismo. Si no se llega a un acuerdo, el reglamento vasco permite abrir otra fase del procedimiento en la que el conciliador elabora ya una propuesta de resolución. Es criterio común otorgar al conciliador amplias facultades de intervención y decisión sobre el desarrollo de la conciliación.

Cuenta por tanto la conciliación cooperativa con una base común y un sustrato de reglas procedimentales, aunque con diversidad de interpretaciones normativas que quizás pecan de un excesivo reglamentismo y la imposición de excesivos requisitos, en algunos casos. El reglamento vasco es un claro ejemplo de economía dispositiva que no altera lo sustancial de un procedimiento, que se establece generalmente como opción previa al arbitraje o a la vía jurisdiccional, permitiendo el encuentro y la discusión de los puntos de conflicto por las partes.

Objeto de discusión han sido algunas normas autonómicas, como las de Cataluña y Valencia que confieren al acuerdo de conciliación el valor de título ejecutable o de laudo arbitral firme,

sin amparo legal estatal, y por tanto con la sola eficacia jurídica derivada de los contratos (art. 1.809 CC), como señala acertadamente el reglamento extremeño. Estas normas fueron criticadas por el profesor Trujillo, al que se suma Jaume Martí, como ya hemos comentado con anterioridad. Se puede reforzar la eficacia del acuerdo conciliatorio por la vía del art. 36 de la actual Ley de Arbitraje, referida en principio a actuaciones arbitrales y que permite que el acuerdo alcanzado por las partes durante las mismas, si lo solicitan, pueda constar en forma de laudo y con los mismos efectos. También el art. 415 LEC abre la posibilidad de una homologación judicial de acuerdos previos, que «surtirá los efectos atribuidos por la ley a la transacción judicial y podrá llevarse a efecto por los trámites previstos para la ejecución de sentencias y convenios judicialmente aprobados».

c) Relaciones entre conciliación y mediación en el ámbito cooperativo

La conciliación sin avenencia puede dar paso a una mediación en el reglamento vasco, mientras que la mediación se puede transformar en una conciliación en el reglamento extremeño. Parece, por tanto, existir unos vasos comunicantes entre ambas instituciones⁵⁴. Para Lorca Navarrete, el conciliador intenta dar a conocer la ventajas de la resolución extrajudicial, suponiendo un abandono recíproco, voluntario y amistoso, de los derechos y pretensiones de las partes, mientras que el mediador induce a cada sujeto a renunciar a una parte de su pretensión, para alcanzar “una solución mediante un aliquid

⁵⁴ No parece adecuado, en todo caso, que sean los mismos profesionales los que intervengan sucesivamente en procesos de conciliación y mediación. Independientemente del orden, que parece más lógico en la interrelación mediación y conciliación que al contrario, se desvirtúa el papel profesional si la misma persona asiste a las partes para que lleguen por sí mismas a un acuerdo, y posteriormente en otro acto interviene proponiendo soluciones. Y si el orden es inverso, el papel del mediador que ha sido previamente conciliador queda absolutamente en entredicho respecto a su independencia y neutralidad, así como en otro elemento esencial de la mediación que es la ayuda a las partes activa pero no intervencionista ni decisoria. Son papeles incompatibles que sólo pueden generar confusión y desconfianza.

⁵⁵ LORCA NAVARRETE, Antonio M^a, *Comentarios a la nueva Ley de Arbitraje 60/2003, de 23 de diciembre*, San Sebastián, Instituto Vasco de Derecho Procesal, 2004, p. 66.

datum y un aliquid retentum, en el que el mediador sólo propone una fórmula de composición, a diferencia del conciliador que resuelve pero no impone como el árbitro o árbitros”⁵⁵.

El conciliador formula recomendaciones que las partes pueden aceptar, y ello le acerca a una negociación dirigida activamente sólo con algunos puntos en común con la mediación, en la medida del protagonismo de las partes y del intervencionismo del conciliador, y a esta figura se aproximan las regulaciones vasca y catalana, pero como señala José M^a Mata, el mediador “simplemente ayuda, colabora para que las partes lleguen a una solución, pero lo hace de una forma, a la vez que imparcial, activa”, mientras que el conciliador “invita a llegar al acuerdo, pero de una forma más lejana, sin entrar en las confrontaciones”⁵⁶.

La conciliación cooperativa no tiene un reflejo mayor que su mención en la legislación estatal cooperativa, sede necesaria en virtud de las competencias constitucionales exclusivas estatales en materia procesal, civil y mercantil, y de la mediación –como ya se mencionó– sólo hay una muy reciente previsión de regulación estatal, contando exclusivamente con seis leyes autonómicas sobre mediación familiar, que pueden aportar un interesante elemento interpretativo para la mediación cooperativa, en la medida que mediación es «todo proceso, sea cual sea su nombre o denominación, en que dos o más partes en un litigio son asistidas por un tercero para alcanzar un acuerdo sobre la resolución del litigio, independientemente de si el proceso es iniciado por las partes u ordenado por un órgano jurisdiccional, o prescrito por el Derecho nacional de un Estado miembro»⁵⁷.

Esperando el desarrollo y aplicación de la mediación en las organizaciones cooperativas, son muchos los problemas que comparte con la conciliación, y algunos también con el arbitraje, con relación a la validez, eficacia y ejecución de los acuerdos, la confidencialidad del proceso, las materias disponibles y los conflictos que pueden ser objeto de estos procedimientos, y las

⁵⁶ MATA DE ANTONIO, José M^a, *Bases jurídicas para una regulación de la mediación familiar*, Zaragoza, Editorial Aqua S.L., 2005, p. 52.

⁵⁷ Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles. Bruselas, 22.10.2004. COM (2004) 718 final.

diferencias entre la conciliación y mediación interpersonales e intergrupales, sobre las que apunta algunas indicaciones la legislación extremeña con importantes repercusiones en la asistencia y representación de las partes y en las técnicas y desarrollo de los mismos procesos⁵⁸.

El desarrollo reglamentario deberá a entrar a precisar necesariamente las diferencias entre actos de conciliación y procesos de mediación, el estatuto diferenciado de los mediadores, el desarrollo mismo del proceso, y sus relaciones con el arbitraje, que es un modelo distinto de resolución de conflictos. No es necesario caer por ello en un “reglamentismo” deformador de la mediación, que conlleva necesariamente una flexibilidad y libertad frente a los procedimientos judiciales o arbitrales, pero comparto la opinión de Pascual Ortuño en el sentido que la libertad de forma «está referida a la dinámica de los actos del propio proceso de Mediación y a la libertad metodológica que debe ser empleada, pero no puede transpolarse a otras esferas de posible regulación necesaria, esencialmente cuando pretendemos que la Mediación sea reconocida socialmente como instrumento de resolución de conflictos, con eficacia frente a terceras personas que no hayan intervenido en el proceso de Mediación, y con la eventualidad de recabar el auxilio de la autoridad pública para que se de cumplimiento a los acuerdos alcanzados»⁵⁹.

d) Implementación de los métodos de resolución alternativa de conflictos en las organizaciones cooperativas

El extenso e intenso desarrollo previsible de la mediación, en el que las organizaciones cooperativas deberían jugar un papel destacado e innovador por ser el de las organizaciones de participación un campo muy propicio para utilizar este sistema de resolución de conflictos, vendrá determinado por la existencia de un marco legal comunitario y estatal estable y de mínimos, y una normativa autonómica cooperativa en la que deberán introdu-

⁵⁸ Algunas de estas cuestiones, respecto al arbitraje cooperativo pero con un interés común para el resto de los procedimientos, las trató extraordinariamente Iván J. TRUJILLO, *op. cit.*, pp. 171-186.

⁵⁹ ORTUÑO, Pascual: “Perspectivas de la regulación de la Mediación en la Unión Europea”, en *Trabajo Social Hoy*. Monográfico: El Trabajo Social y la Mediación (primer semestre 2005), pp. 73-84. La cita es de la pág. 75.

cirse reformas que faciliten la implantación de los nuevos mecanismos de resolución de conflictos, pero detrás de ello debe trabajarse en modelos de resolución de conflictos que tomen en cuenta la realidad de las organizaciones cooperativas, al menos en tres niveles:

a) Un primer nivel formado por un organismo autonómico que contemple todos los sistemas de resolución extrajudicial de conflictos, y la formación y asesoramiento al resto de las organizaciones cooperativas. En las normas autonómicas que no permiten a estos organismos la resolución directa de conflictos, las otras dos funciones son, si cabe, todavía más importantes.

b) Un segundo nivel viene determinado por las atribuciones que las normas autonómicas conceden a las federaciones y otras entidades asociativas como sedes de organización de los sistemas de resolución de conflictos, pero debería configurar un modelo no excluyente, como se refleja en algunas normas autonómicas, ya que impide crear sinergias con el resto de las organizaciones cooperativas, desaprovecharía un importante capital de conocimientos y técnicas comunes en resolución de conflictos en el sector cooperativo, y origina problemas como, por ejemplo, la competencia para la resolución de conflictos entre cooperativas y las propias federaciones.

Parece conveniente establecer vías de comunicación y colaboración con los Consejos Autonómicos de Cooperativismo, allí donde existen, y establecer una distribución eficaz y eficiente de los métodos de resolución de conflictos, evitando duplicidades innecesarias, y parece, a priori, que las asociaciones cooperativas deberían desarrollar especialmente los sistemas no adversariales de resolución de conflictos, por razones de proximidad y protagonismo de las partes, mientras que los Consejos Autonómicos debieran especializarse en la conciliación y mediación de los conflictos intergrupales y de los especialmente complejos, y en arbitraje.

c) Tercer nivel. Y no se debe olvidar el nivel interno de las propias organizaciones cooperativas, en las que es necesario implementar sistemas de resolución de conflictos, que tomen en cuenta tanto la prevención como la gestión y transformación de los mismos para facilitar una mejor gestión y participación en la organización, y una cultura societaria más colaborativa y coope-

rativa. Parece el ámbito más adecuado para la gestión de los conflictos interpersonales e intragrupal, con una importante labor de prevención.

Este modelo con intervención de distintos organismos y organizaciones debería configurarse en su complejidad como de actuación complementaria, atendiendo los diversos ámbitos y niveles del conflicto, y completarse con programas de asesoramiento, supervisión, prevención de conflictos y formación en sistemas de gestión y transformación de conflictos.

La organización, variada y diversa, de la gestión interna de los conflictos en las cooperativas, ya comienza a contemplar mecanismos más estructurados en algunas recientes leyes cooperativas autonómicas, como la Comisión de Recursos en la Ley valenciana (art. 52), y otros Comités y Comisiones en otras normas autonómicas, que pueden contemplar entre sus funciones la gestión y resolución de conflictos, pero que sólo indican un esbozo de lo que puede ser un futuro desarrollo estatutario, que contemple procedimientos accesibles, flexibles y eficaces, y garantice la necesaria independencia de estos órganos internos.

Para ello todavía es necesario una mayor difusión y conocimiento de estos sistemas alternativos de resolución de conflictos, y esta mayor información, y formación, debe llevar a una profundización de la cultura de la paz, del diálogo y la colaboración en las propias organizaciones, expresión de la cultura identitaria cooperativa⁶⁰.

5. Bibliografía

⁶⁰ «De hecho, ayudar a proporcionar una mejor forma de vida –cultural, intelectual y espiritual- podría convertirse en el futuro en una de las formas más importantes en las que las cooperativas pueden beneficiar a sus socios y hacer una contribución a sus comunidades». *Cfr.: Alianza Cooperativa internacional, 1995 Declaración de la Alianza Cooperativa internacional sobre la identidad cooperativa. Los principios cooperativos*, Vitoria, C.S.C.E.-E.K.G.K., 1996, p. 33 (apartado: la definición de una cooperativa).

- AA.VV. (coord. Santiago Merino), *“Manual de Arbitraje Cooperativo Vasco”*, Ed. Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, Vitoria, 2001.
- AGUILAR LÓPEZ, J. (coord.) (2003). *La gestión del cambio*, Barcelona, Ariel.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 1995 (1996). *Declaración de la Alianza Cooperativa internacional sobre la identidad cooperativa. Los principios cooperativos*, Vitoria, C.S.C.E.-E.K.G.K.
- ALZATE SAÉZ DE HEREDIA, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao, Universidad del País Vasco.
- AYESTARÁN, S. (editor) (1996). *El grupo como construcción social*, Barcelona, Plural Ediciones Nariño, S.L.
- BOLDÚ, M. *et al.* (2003). “Introducción a la mediación”, en POYATOS GARCÍA, A. (coord.) (*vid. infra*) (pp.77-111).
- BOQUÉ TORREMORELL, M.C. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona, GEDISA.
- BRETT, Jeanne J., “Cultura y negociación”, en MUNDUATE JACA, L. y MEDINA DÍAZ, F. J. (coordinadores) (2006) (*vid. infra*) (pp. 307-22).
- COSTA GARCÍA, M., GALEOTE MUÑOZ, M. P., y SEGURA GÁLVEZ, M. (2004). *Negociar para con-vencer. Método, creatividad y persuasión en los negocios*, Madrid, Mc Graw Hill.
- COVEY, S. R. (2002). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Ediciones Piados Ibérica.
- DÍAZ BRETONES, F. (2002). “Valores y principios en las empresas de participación”, en VARGAS SÁNCHEZ, A. Y LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS; G. (coordinadores), *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI (En homenaje al Prof. Dr. Carlos García-Gutiérrez Fernández)*, Madrid, Escuela de Estudios Cooperativos (pp. 69-82).
- FARRÉ SALVÁ, S. (2004a). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*, Barcelona, Ariel.
- FARRÉ SALVÁ, S. (2004b). *Gestió positiva del conflicte a les associacions: Mediació*, Barcelona, Torre Jusana Serveis Associatius. Consell Municipal d'Associacions de Barcelona (Útils Pràctics, 16).
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1999). “Aspectos positivos y negativos del conflicto”, en Morales, J. Francisco y Yubero, Santiago

- (coordinadores), *El grupo y sus conflictos*, Cuenca, Universidad de Castilla-La Mancha, 1999 (pp. 25-46).
- FLOYER ACLAND, A. (1997). *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona, Paidós Empresa, 15.
- FOLBERG, J. y TAYLOR, A. (1992). *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*, México, Editoria Limusa.
- FOLBERG, J. y JONES. T. (compiladores) (1997). *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*, Buenos Aires, Paidós.
- GIL RODRÍGUEZ, F, y ALCOVER DE LA HERA, C. M. (coordinación) (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*, Madrid, Pirámide.
- GIRÓ PARÍS, J. (1997). “Los fundamentos de la mediación a debate”, Epílogo a SIX, J. F. (1997), (*vid. infra*) (pp. 223-27).
- GONZÁLEZ-CAPITEL, C. (2001). *Manual de mediación*, Barcelona, Atelier (2ª edición).
- GOTTHEIL, J., y SCHIFFRIN, A. (comps.) (1996). *Mediación: una transformación en la cultura*, Barcelona, Paidós.
- GUTIÉRREZ DÍEZ, Á. (2003). “El Consejo Aragonés del Cooperativismo. Participación del Movimiento Cooperativo en la vida económica y social aragonesa”, en *Acciones e Investigaciones Sociales*, nº 18 (pp. 103-114).
- MARINA, J. A. (2006). *Aprender a convivir*, Barcelona, Ariel.
- MARTÍ, J. (2005). “El arbitraje cooperativo en la legislación española”, Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, nº 39, Ed. Universidad de Deusto, Bilbao.
- MATA DE ANTONIO, J. Mª. (2005). *Bases jurídicas para una regulación de la mediación familiar*, Zaragoza, Editorial Aqua S.L.
- MOORE, C. M. ¿Por qué mediamos?, en FOLBERG, J. y JONES. T. (compiladores) (1997) (*vid. supra*) (pp. 265-75).
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. y SÁNCHEZ PORRAS, A. (1996). “Gestión del conflicto en organizaciones cooperativas: un estudio empírico”, en *Cuadernos de Realidades Sociales*, nº 47-48 (pp. 393-411).
- MORALES, J. F. y YUBERO, S. (coordinadores) (1999). *El grupo y sus conflictos*, Cuenca, Universidad de Castilla-La Mancha.
- MUNDUATE JACA, L. y MEDINA DÍAZ, F. J. (coordinadores) (2006). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, Madrid, Ediciones Pirámide.

- NARDONE, G.; MARIOTTI, R.; MILANESE, R., y FIORENZA, A. (2005). *Terapia Estratégica para la Empresa. Soluciones en tiempo breve para resolver problemas en las organizaciones*, Barcelona, RBA integral.
- PALOU LOVERDOS, J. (2004). "Alternativas a la resolución judicial de los conflictos existentes en el ámbito de las organizaciones", en VINYAMATA CAMP, E. (coordinador) (2004b) (*vid. infra*) (pp. 203-220).
- POYATOS GARCÍA, A. (coord.) (2003). *Mediación familiar y social en distintos contextos*. Sevilla, Nau Llibres y Universitat de Valencia.
- PUNSET, E. (2005). *El viaje a la felicidad. Las nuevas claves científicas*, Barcelona, Ediciones Destino.
- RAMOS PÉREZ, M. E. (2004). "Los conflictos. Claves para organizarlos", en VINYAMATA CAMP, E. (coordinador) (2004b) (*vid. infra*) (pp. 221-36).
- RODRÍGUEZ MANSILLA, D. (2001). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile (2ª edición).
- SCHVARSTEIN, L. (1996). "La mediación en contexto", en GOTTHEIL, J., y SCHIFFRIN, A. (comps.), *Mediación: una transformación en la cultura*, Barcelona, Paidós (pp. 227-256).
- SIX, J. F. (1997). *Dinámica de la mediación*, Barcelona, Paidós.
- TOUZARD, H. (1981). *La mediación y la solución de los conflictos. Estudios psicosociológico*, Barcelona, Editorial Herder.
- TRUJILLO, I. (2006). "El arbitraje cooperativo. Régimen legal y otras cuestiones", *Revista Vasca de Economía Social*, nº 1, Ed. Universidad del País Vasco, Bilbao.
- URY, William L. (2005). *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*, Barcelona, Paidós.
- VALL RIUS, A. (2004). "Los conflictos en las organizaciones", en VINYAMATA CAMP, E. (coordinador) (2004b) (*vid. infra*), pp. 175-202.
- VINYAMATA CAMP, E. (2004a). *Aprender mediación*, Barcelona, Paidós.
- VINYAMATA CAMP, E. (coordinador) (2004b). *Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones*, Valencia, Tirant lo Blanch y Universitat de Valencia.



La resolución de conflictos en el ámbito cooperativo: la experiencia del País Vasco

SANTIAGO MERINO HERNÁNDEZ

LETRADO ASESOR DEL CONSEJO SUPERIOR
DE COOPERATIVAS DE EUSKADI

Resumen: El cooperativismo ha creado instrumentos que intervengan en los conflictos que aconteciesen en los diferentes sectores en los que se asienta, entre ellos el arbitraje cooperativo, institución ésta de gran tradición, sobre todo en algunas Comunidades Autónomas. El arbitraje está regulado en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, que se materializa en una mayor flexibilización y agilización del proceso, y de la colaboración judicial. Entre las ventajas del arbitraje están su rapidez, confidencialidad, disponibilidad sobre aspectos objetivos, especialización, flexibilidad procesal, menor coste, y su indudable eficacia. En la segunda parte del trabajo se analiza el arbitraje cooperativo en la legislación autonómica, con especial mención del País Vasco, Comunidad pionera que ha desarrollado un amplio sistema institucional de resolución de conflictos al servicio de las organizaciones cooperativas.

Palabras clave: Arbitraje, Ámbito cooperativo, Legislación estatal y autonómica, País Vasco, Servicios de arbitraje cooperativo, Bitartu.

Acciones e Investigaciones Sociales, 22 (julio 2006), pp. 91-104
ISSN: 1132-192X

Dispute resolution in cooperatives: the case of the basque country

Abstract: The cooperative movement has created tools for solving disputes in the different sectors within which it is present. Among them are cooperative arbitration, which is a long-standing institution, especially in certain Autonomous Communities in Spain. Arbitration is regulated by Arbitration Law 60/2003, of 23 December, which contemplates greater flexibility and rapidness in the procedure, as well as cooperation from the courts. Among arbitration's many advantages are its rapidness, confidentiality, flexibility on objective matters, specialisation, procedural flexibility, low cost, and its undeniable effectiveness. In the second part of this paper, cooperative arbitration is analysed within the context of regional legislation, placing particular emphasis on the case of the Basque Country, a pioneering community which has developed a substantial institutional system for dispute resolution which is available to cooperatives.

Keywords: Arbitration, Cooperatives, State and regional legislation, Basque Country, Arbitration service for cooperatives, Bitartu.

La resolución de conflictos en el ámbito cooperativo: la experiencia del País Vasco



Santiago Merino Hernández

1. Introducción

Las necesidades de colaboración entre los hombres, en el sentido de aunar esfuerzos tendentes a la superación de dificultades, también ha tenido un particular relieve, en lo que a la resolución de conflictos se refiere, en el campo de la cooperación.

Los fenómenos de la cooperación, entendiendo ésta como el comportamiento de varios sujetos que obran de forma conjunta para la obtención de un interés común o la esperanza de una recompensa, han existido desde prácticamente desde los orígenes del hombre.

Es en esta cooperación, como algo natural e instintivo del hombre, en donde se encuentran las primeras propuestas de mutualidad y acción solidaria y en cuyo seno se establecían mecanismo de resolución de los conflictos.

Nacido ya el cooperativismo, y claramente diferenciado del genérico término de la cooperación que en ningún caso se puede concretar como una formulación socio-económica, también en las revolucionarias propuestas que se iban formulando se veía como algo consustancial con el mismo la resolución de los conflictos dentro del propio sector. No hace falta insistir en que si esto era así, era principalmente por la desconfianza que generada el sistema en el que se desarrollaba el incipiente movimiento cooperativo. Tenemos que recordar que el cooperativismo nace en una situación de terrible miseria en donde son precisamente los agentes sociales los que tienen que organi-

zarse para atender la necesidades que el sistema capitalista había desatendido. La solución a los problemas, también a la hora de la resolución de los conflictos, vendría de los fenómenos asociativos. Esta vocación de resolver los conflictos internos que se le iban presentando al movimiento cooperativo dentro precisamente de su propio ámbito, es algo que definitivamente se incorporaría a la teoría cooperativa.

El cooperativismo vasco, entendido éste como movimiento económico y empresarial de interés social para la Comunidad Autónoma Vasca, no podía obviar tampoco la creación de una Institución que interviniera en los conflictos intersubjetivos que aconteciesen en los diferentes sectores en los que se asienta el propio cooperativismo, lo que ha desembocado en BITARTU, la actual institución arbitral que interviene en los conflictos en el entorno cooperativo vasco; concretándose así el hecho diferencial en la resolución de conflictos en el ámbito cooperativo.

Pero analicemos de forma pormenorizado el proceso de constitución de esta realidad, así como su situación actual.

2. Los antecedentes del arbitraje cooperativo en el País Vasco

El Estatuto de Autonomía de la Comunidad Autónoma del País Vasco, en el punto 23 del artículo 10, establece la competencia exclusiva en materia de cooperativas, todo ello de conformidad con la legislación general en materia mercantil.

Fruto de esa competencia exclusiva, el legislador vasco elaboró la Ley 1/1982, de 11 de febrero, de Cooperativas, En esta norma, ya derogada (Ley 1/1982), se señalaba en el punto 2.f) de su artículo 70, que entre las funciones que se le asignaban al Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (en adelante CSCE), estaba la de *“arbitrar en cuestiones litigiosas que se susciten entre las Cooperativas o entre éstas y sus socios, cuando ambas partes soliciten el arbitraje o estén obligadas a ello a tenor de sus Estatutos”*.

Pero, aparte de institucionalizar el arbitraje, la citada Ley, no reguló nada más, razón ésta por la que algunos autores opinaron en su día que el arbitraje cooperativo vasco nacía huérfano de una deseada regulación procedimental, lo que originó que en

el mismo año 1982 comenzaran los intentos de sentar las bases de lo que sería este arbitraje, tendente todo ello a solventar lo que se presentaba como una de las asignaturas pendientes del cooperativismo vasco.

De esta forma los antecedentes concretos de la actual regulación cooperativa los hemos de encontrar en el Anteproyecto de Ley de Arbitraje Cooperativo, reconducido acertadamente hacia la vía del Reglamento propio gracias entre otros a la intervención de especializados juristas que aconsejaron desechar el anteproyecto por diversos motivos, entre los cuales estaba el evitar un supuesto recurso de inconstitucionalidad que retrasaría una rápida asunción del servicio arbitral por el CSCE.

Sin embargo, en el momento de la redacción de los diferentes borradores de Anteproyecto que se fueron presentando en el seno del CSCE ya se pusieron las directrices principales que inspirarían las ulteriores regulaciones, y entre las que cabe destacar las siguientes:

a) En lo que a las cuestiones relativas al ámbito competencial se refiere, se regulaba decididamente un arbitraje que atendiera a las discrepancias que se suscitaban entre la cooperativas y sus socios, o entre los socios de la misma en su seno, sin olvidar a las Federaciones de Cooperativas o las asociaciones de las mismas, que también podrían acudir al arbitraje cooperativo.

b) Se separaba claramente las dos fases del arbitraje: una inicial de instrucción del expediente y otra estrictamente arbitral tendente a la emisión del laudo.

c) Ya en aquel entonces se empezó a hablar de la gratuidad del arbitraje, por lo menos por parte de algunos de los ponentes. Se definía un arbitraje como servicio público de atención a unos sujetos muy concretos como eran, con carácter general, las cooperativas y sus socios

d) Así mismo, ya se destacaba que el futuro el arbitraje cooperativo dependía del prestigio que adquiriera el método arbitral y de hacer evidentes sus ventajas y su razón de ser.

El Anteproyecto de Ley de Arbitraje Cooperativo fue aprobado por el CSCE el 23 de julio de 1986, si bien fue reconducido, como se ha indicado, a la vía de Reglamento propio.

3. El reglamento de arbitraje cooperativo del consejo superior de cooperativas de Euskadi de 9 de febrero de 1989

El mandato legislativo contenido en el artículo 70 de la Ley 1/1982 se concretó definitivamente mediante la aprobación el 9 de febrero de 1989 del Reglamento de Arbitraje Cooperativo del CSCE que fue publicado en el Boletín Oficial del País Vasco el 11 de mayo igualmente de 1989.

Sin ánimo de extendernos en la explicación de una normativa ya derogada sí diremos que además de dar comienzo a la aplicación del arbitraje en las sociedades cooperativas introdujo una serie de aportaciones de las que sin duda el actual Reglamento es heredero.

En todo caso, sí diremos que el nacimiento del arbitraje del CSCE no significó que esta entidad pública sea la única que pueda resolver los conflictos surgidos en las entidades cooperativas de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Y a esta conclusión llegamos por entender que no se ha consagrado en norma alguna al CSCE como instancia arbitral exclusiva en la que se deban dirimir todos los conflictos cooperativos. Pero además, no hay nada que impida en nuestro ordenamiento que las partes afectadas en un conflicto cooperativo puedan acudir con igual derecho a otros árbitros cuando lo crean conveniente.

Sin embargo, el CSCE, a diferencia de lo que ocurre con otras asociaciones o corporaciones que desempeñan funciones arbitrales, se encontraba obligado a administrar los arbitrajes a los que se refería el artículo 70, cuando así se lo solicitara cualquiera de las partes en conflicto de conformidad con el artículo 1 del Reglamento por aquel entonces en vigor.

Este artículo 1 delimitaba el objeto del arbitraje cooperativo y los requisitos que debían reunir los asuntos; el artículo 2 determinaba las menciones obligatorias que debía recoger la solicitud de arbitraje que se cursara al CSCE, para establecer en el artículo 3 la forma por la que el CSCE aceptaba o rechazaba el conocimiento del asunto.

Para la tramitación de los arbitrajes el CSCE disponía de una lista de árbitros elaborada en base a las propuestas de las Federaciones de Cooperativas representadas en el propio CSCE y de los Ilustres Colegios de Abogados de los Tres Territorios Históricos de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

El procedimiento que se reguló (artículos 5 a 11) apostó decididamente por la escritura frente a la oralidad, si bien el desarrollo posterior demostró que no se incurrió en los mismos defectos que agobian todavía hoy a los Juzgados y Tribunales. Por otra parte, el Reglamento recogía como propios, no hace falta resaltar que siguiendo el modelo de la Ley de Enjuiciamiento Civil, determinados trámites de amplia tradición como era la exigencia preceptiva de la conciliación, que poca o nula utilidad tuvo; la fase preclusiva de alegaciones iniciales, la también fase preclusiva de prueba, y por último la igualmente preclusiva de conclusiones.

A pesar de las tendencias ya apuntadas relativas a la necesidad de que el arbitraje fuera gratuito, no se optó por esa modalidad y así, el artículo 12, establecía que en el laudo se fijarían las costas del arbitraje que incluirían los honorarios de los árbitros debidamente justificados y los gastos y expensas habidos en el procedimiento.

Por último, hemos de señalar que aunque las solicitudes de arbitrajes que se tramitaron conforme a este Reglamento no fueron muchas, la mayoría de ellas se referían al régimen de liquidación de las aportaciones a capital de los socios en caso de baja, así como sobre el régimen de distribución del resultado dentro de la cooperativa.

4. El arbitraje cooperativo en la Ley 4/1993, de 24 de junio, de cooperativas de Euskadi

En relación a la Ley 4/1993, de 24 de junio de Cooperativas de Euskadi (en adelante LCE), señalaremos que no se alteró sustancialmente, en lo que al arbitraje cooperativo se refiere, la dicción de la Ley 1/1982, si bien se mejoró técnicamente su redacción. Así, el artículo 145.2.f), también regulando las funciones del CSCE, *señala que a esta institución pública le corresponde "Intervenir por vía del arbitraje en las cuestiones litigiosas que se susciten entre las cooperativas, entre éstas y sus socios, o en el seno de las mismas entre sus socios, cuando ambas partes lo soliciten o estén obligadas a ello a tenor de sus Estatutos, Reglamento Interno o por cláusula compromisoria. En todo caso*

la cuestión litigiosa debe recaer sobre materia de libre disposición por las partes conforme a derecho y afectar primordialmente a la interpretación y aplicación de principios, normas, costumbres y usos de naturaleza cooperativa.

En relación a la nueva redacción que se da al arbitraje cooperativo, vemos que se amplían las cuestiones litigiosas que son susceptibles de ser sometidas al arbitraje del CSCE al introducirse las que se produzcan en el seno de una cooperativa entre los socios de la misma (en este sentido es habitual –y de hecho ya ha tenido ocasión de intervenir el CSCE en varias ocasiones– que se produzcan conflictos por ejemplo entre socios de una cooperativa de viviendas).

Por otro lado, se establece que la intervención del CSCE se realice cuando sea solicitado por ambas partes (algo que no ofrece dudas) pero también cuando estén las partes obligadas a ello a tenor no solamente de sus Estatutos sino incluso de su Reglamento de Régimen Interno.

Más interés si cabe puede tener el artículo 145.2.f) en su parte final cuando señala que la cuestión debe recaer sobre materia de libre disposición por las partes conforme a derecho, y afectar primordialmente a la interpretación y aplicación de principios, normas, costumbres y usos de naturaleza cooperativa.

Frente a un criterio restrictivo en cuanto a las posibilidades de conocer cuestiones litigiosas (tan sólo cuando afecten a la interpretación y aplicación de principios, normas, costumbres y usos de naturaleza cooperativa), aparece la posibilidad de conocer litigios que hagan referencia a genéricos aspectos de derecho privado y no sólo “cooperativos”. En efecto, si sólo se hubiera pretendido un arbitraje con los condicionantes del artículo citado, la dicción hubiera sido, por ejemplo, “*exclusivamente*” o “*únicamente*”. Con esto parece entenderse que el legislador permitió tácitamente que el arbitraje del CSCE se extendiese a otras materias que, no siendo de naturaleza cooperativa, harían referencia a aspectos de derecho privado, con el tan sólo límite de la Ley de Arbitraje.

Con todo lo señalado, era evidente que con la aprobación de la LCE se abrían nuevas posibilidades para el arbitraje cooperativo vasco que motivarían la reforma del mismo.

5. La reforma del arbitraje cooperativo vasco en el marco del nuevo derecho de arbitraje

Al amparo de la nueva regulación y con el objetivo inequívoco por el CSCE de apostar por el desarrollo definitivo del arbitraje cooperativo, se apuntaron una serie de líneas de actuación tendentes a superar la situación existente hasta la fecha. Si bien no podemos obviar el considerable esfuerzo que se había realizado en el CSCE, tenemos que reconocer que muchas veces el arbitraje se consideraba como una “función menor” ante lo que podía significar otra de mucho más calado como es la de promoción y difusión del cooperativismo.

Pues bien, en el marco de la citada revisión, se concluyó que la función de arbitraje, inevitablemente unida a la de la conciliación, debía ocupar lugar prioritario en el devenir futuro de la Institución pública.

Las tendencias de reforma, siempre buscando la prestación de un servicio público a las cooperativas y sus organizaciones representativas, fueron las siguientes:

a) Reforma del Reglamento de Arbitraje de 1989, fundamentalmente en el desenvolvimiento de los procedimientos, al objeto de incorporar todas las novedades que en ámbitos similares se venían dando, al tiempo que se superarían las lagunas que la práctica había puesto de relieve.

b) Potenciación de la conciliación como, incluso, alternativa (no excluyente) al arbitraje.

c) Aprovechamiento de la “auctoritas” del CSCE para la intervención en la resolución de conflictos que no tengan necesariamente que consistir en usos y costumbres cooperativos.

d) Se concluía en la necesidad de la gratuidad del servicio arbitral, por lo menos en lo que a los honorarios de los árbitros se refiere.

e) Se defendió la necesidad de creación, dentro del propio CSCE, de una Institución que, sin personalidad jurídica propia y con el mero carácter instrumental, realizase las funciones arbitrales y conciliadoras: nacía el Servicio Vasco de Arbitraje Cooperativo.

Siendo el CSCE consciente de la facultad que le atribuía el artículo 145.2.f) de la LCE, deseaba facilitar a las cooperativas,

a sus organizaciones representativas, y a sus socios, un servicio de arbitraje ágil, práctico y eficaz que con su actividad cotidiana contribuyera a la implantación de una “cultura arbitral” en el ámbito cooperativo vasco.

De esta forma, el 20 de abril de 1998, el Pleno del CSCE aprobaba el Reglamento de Arbitraje Cooperativo (en adelante RAC) que fue publicado en el Boletín Oficial del País Vasco el 11 de junio del mismo año.

Pero la última de las reformas estaría todavía por llegar.

6. El reglamento de resolución de conflictos del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi: Bitartu

El pasado 21 de septiembre de 2004, fue publicado en el Boletín Oficial del País Vasco, el nuevo “Reglamento sobre procedimientos de resolución de conflictos en las cooperativas vascas”. Este Reglamento fue aprobado por el CSCE en su sesión plenaria del pasado día 15 de julio, entró en vigor el día 22 de septiembre y tuvo su origen, en principio, en la necesidad de adaptar el anterior Reglamento a la nueva Ley 60/2003, 23 de diciembre, de Arbitraje. Aprovechando dicha necesidad, se entendió conveniente introducir aquellos cambios que se veían necesarios por la experiencia acumulada durante los años de prestación del servicio.

Sí podemos decir que con este nuevo Reglamento se viene a culminar un largo camino emprendido hace más de quince años, creándose definitivamente Bitartu como el Servicio Vasco de Resolución Extrajudicial de Conflictos en Cooperativas. Bitartu nace con la vocación de ir más allá de la mera conciliación y arbitraje, abarcando también los procesos de mediación y posibilitando un papel más activo al conciliador, en la búsqueda de una solución al conflicto.

Este Servicio Vasco de Resolución Extrajudicial de Conflictos en Cooperativas, siguiendo lo establecido en los precedente que hemos ido viendo, va a conocer por tanto de las cuestiones litigiosas, las que se susciten entre las cooperativas, entre éstas o sus diferentes órganos sociales y sus socios, y en el seno de las mismas entre sus socios.

Evidentemente, y tal como también indicaba el reglamento anterior, el conocimiento de las cuestiones litigiosas, las que se susciten entre los socios cooperativistas, se limita a las que se deriven de la actividad cooperativa, excluyéndose cualesquiera otras que pudieran constituir relaciones particulares entre los mismos.

Además, Bitartu debe fomentar las medidas para la prevención de los conflictos en las cooperativas vascas, así como atender a las necesidades de formación en la resolución de los mismos, que puedan desprenderse del propio sector cooperativo, función ésta novedosa respecto a las que con anterioridad venía desempeñando el Servicio Vasco de Arbitraje Cooperativo.

La sede de Bitartu se encuentra en el propio Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, siendo de aplicación a estos efectos todo lo regulado respecto a la misma en el Reglamento de funcionamiento de esta entidad.

La estructura de Bitartu es, a efectos operativos, la siguiente: Presidente, Secretario, árbitros, conciliadores y mediadores.

Pero cuáles son las principales novedades que ha introducido el Reglamento:

En relación con el arbitraje, estas novedades son –entre otras–, la resolución del arbitraje siempre en derecho, salvo que las partes acuerden lo contrario; los plazos del nuevo Reglamento se computarán por días naturales; se introducen una serie de supuestos temporales de suspensión del procedimiento arbitral; la gratuidad de los procedimientos hasta el importe que acuerde anualmente el Pleno del Consejo (importe que será publicado en el Boletín Oficial del País Vasco); y la encomienda a los árbitros de la resolución de forma motivada en el laudo de las posibles denuncias del convenio arbitral que puedan efectuar las partes así como de las excepciones que puedan plantearse en el procedimiento.

Continuando con las novedades, y a diferencia de lo previsto en el reglamento anterior, los escritos de demanda y contestación no se formulan de forma simultánea, sino que en primer lugar es el demandante el que debe formular su demanda y proposición de prueba, alegando los hechos en que se funda, la naturaleza y las circunstancias de la controversia, así como las pretensiones. Posteriormente los árbitros remiten todo ello a la

parte demandada para que presente su escrito de contestación y proposición de prueba, dándose traslado de los mismos a la parte demandante.

Aparece, igualmente como novedad respecto al reglamento anterior, la posibilidad de que la parte demandada, si lo estima conveniente, pueda reconvenir en su escrito de contestación, formulando contra el demandante otras pretensiones.

Se posibilita que, si las partes llegan a un acuerdo que pone fin total o parcialmente a la controversia durante las actuaciones arbitrales, los árbitros den por terminadas las mismas con respecto a los puntos acordados y, si ambas partes así lo solicitan y los árbitros no aprecian motivos para oponerse, se haga constar este acuerdo en forma de laudo en los términos convenidos por las partes. Este laudo tiene la misma eficacia que cualquier otro dictado sobre el fondo de la controversia.

Se sigue exigiendo que el laudo conste por escrito, indicándose que así se entiende cuando de su contenido y firmas, quede constancia y sean accesibles para su ulterior consulta, en soporte eléctrico, óptico o de otro tipo.

Y por último, se elimina la necesidad de protocolizar notarialmente el laudo, superando así la injustificada laguna habida sobre esta cuestión, y en lo que al arbitraje cooperativo se refiere, en la Ley de arbitraje de 1988.

Frente a una institución, como es la conciliación, que no ha variado demasiado, como venimos reiterando la principal novedad en el Reglamento es la previsión de la mediación como una fórmula de resolución de las cuestiones litigiosas en las cooperativas vascas, siguiendo así las instrucciones emitidas desde instancias europeas a la hora de promocionar la mediación como instrumento de intervención a la hora de atender a los conflictos que ocurren en el ámbito empresarial.

Incorporada definitivamente la mediación, la intervención del CSCE en los conflictos en las cooperativas vascas, en forma de propuesta con un procedimiento de cara a su resolución, se hace mediante tres instrumentos:

a) Mediante el arbitraje, las partes se someten a un procedimiento reglado y confían a BITARTU la designación de un árbitro que adoptará una decisión vinculante para ambas, aplicando el derecho o la equidad, y poniendo así fin a la controversia.

b) La conciliación es un mecanismo no adversarial para la resolución de la controversia mediante el cual se persigue llegar a un acuerdo en una comparecencia ante BITARTU, quien podrá incluso proponer el propio acuerdo.

c) La mediación es un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas con la ayuda de BITARTU que actúa como favorecedor y conductor de la comunicación.

7. A modo de conclusión

Sí podemos, para terminar, que con este nuevo Reglamento se viene a culminar un largo camino emprendido hace más de quince años, creándose definitivamente Bitartu como el Servicio Vasco de Resolución Extrajudicial de Conflictos en Cooperativas.

Pero hemos decidido no quedarnos ahí. Además, Bitartu actúa fomentando las medidas para la prevención de los conflictos en las cooperativas vascas, así como generando las políticas formativas en la resolución de los mismos, que puedan desprenderse del propio sector cooperativo.

No cabe duda que BITARTU se ha convertido en la institución referente de todos aquellos que han desarrollado mecanismos de intervención en los conflictos cooperativos en el Estado español.

Hemos asesorado a diferentes comunidades autónomas en la creación de servicios de resolución de conflictos en las cooperativas, siempre atendiendo a las diferentes realidades y con sede en diversas instituciones y organismos.

Pero, como hemos apuntado, el CSCE no se queda tan sólo en la oferta de los procedimientos de resolución de los conflictos sino que ha emprendido una decidida política de fomentar las medidas para la prevención de los mismos en las cooperativas vascas, así como para atender a las necesidades de formación que se deriven del cooperativismo vasco en relación con esta materia.

Serán las cooperativas y el tiempo los que nos evalúen.

Bibliografía

- AA.VV. (2001). *“Manual de Arbitraje Cooperativo Vasco”*, Vitoria, Ed. Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- AA.VV. (2006). *“La resolución de conflictos en las cooperativas”*. Anuario de la asociación Internacional de Estudios Cooperativos, Bilbao, Ed. Universidad de Deusto.
- TRUJILLO, I. (2006). *“El arbitraje cooperativo. Régimen legal y otras cuestiones”*, Revista Vasca de Economía Social, nº 1, Bilbao, Ed. Universidad del País Vasco.
- MARTÍ, J. (2003). *“El arbitraje cooperativo: el caso valenciano”*, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa, nº 14, Ciriéc-España, Valencia, Ed. Ciriéc-España.
- MARTÍ, J. (2005). *“Convenio arbitral y conflictos cooperativos”*, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa, nº 16, Ciriéc-España, Valencia, Ed. Ciriéc-España.
- MERINO, S. (1998). *“Las sociedades cooperativas en el marco de la Administración Pública Vasca: Una visión desde la Comunidad Autónoma del País Vasco”*, Actualidad en torno al cooperativismo vasco, Vitoria, Ed. Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- MERINO, S. (1999). *“Sociedades cooperativas y poderes públicos: el caso vasco”*, Estudios de Derecho Cooperativo y Economía Social, Madrid, Ed. Madrid.
- MERINO, S. (1999). *“El Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. El arbitraje cooperativo”*, Manual de Derecho Social Vasco, Bilbao, Ed. Instituto Vasco de Administración Pública.



La gestión de conflictos en las cooperativas

M. EUGENIA RAMOS PÉREZ

MEDIADORA EMPRESARIAL. FOMED. BILBAO

Resumen: El conflicto es un fenómeno existente en las organizaciones que, gestionado de forma ineficaz, produce pérdidas tanto a nivel económico como emocional. Una de las razones por la que no se han implementado sistemas de resolución de conflictos ha sido por el desconocimiento existente tanto de su existencia como de su aplicación. Este artículo pretende acercar al lector o lectora al conocimiento de los mismos, y a la manera en que pueden utilizarse dentro de las organizaciones en general y de las cooperativas en particular. Porque no se trata únicamente de aplicar nuevos procedimientos, se trata de tomarlos como excusa para ir transitando de fórmulas de gestión impositivas a fórmulas más colaboradoras o cooperativas.

Palabras clave: Organizaciones, Conflictos, Gestión de Conflictos, Resolución Alternativa de Conflictos, Negociación, Mediación, Organizaciones Cooperativas.

Dispute Management in Cooperatives

Abstract: Conflict is a phenomenon existing within organisations which, if managed in an inefficient manner, can generate both economic and emotional losses. One of the reasons why resolution systems have not been implemented is the general lack of knowledge about both its existence and its application. This paper aims to introduce the reader to such knowledge and to the ways in which it can be put to practice within organisations in general and cooperatives in particular. After all, it is not only a question of applying new procedures. It is rather a question of using them as an excuse so as to move from management methods imposing solutions to more cooperative and collaborative formulas.

Keywords: Organisations, Disputes, Conflict management, Alternative dispute resolution, Negotiation, Mediation, Cooperatives.

La gestión de conflictos en las cooperativas



M. Eugenia Ramos Pérez

1. Introducción*

La existencia de conflictos en las organizaciones en general y en las cooperativas en particular es algo innegable, como innegable es también que su existencia afecta –normalmente de forma negativa–, a la actividad diaria de las organizaciones y supone un coste elevado para ellas.

Por tanto resulta paradójico que siendo necesarios, no se haga uso habitualmente de sistemas o herramientas de gestión eficaz de estos conflictos.

La bibliografía sobre organizaciones (ya sean del ámbito psicológico, sociológico o de gestión), mencionan la existencia del conflicto y de sus consecuencias negativas, pero no se arriesgan a establecer fórmulas para su gestión. Entendemos que la razón fundamental es el desconocimiento. La Investigación por la Paz ha aportado metodologías innovadoras y manejables que permiten entender y gestionar los conflictos de forma eficaz. Pero de momento sigue siendo la asignatura pendiente de todo tipo de organizaciones.

2. El conflicto para la sociología de las organizaciones

Tal y como se adelantaba en la introducción, el conflicto es mencionado en la literatura sobre las organizaciones, aunque

* Una parte de este trabajo se publica en Revista Vasca de Economía Social, n.º 2, 2006, pp. 127-145.

son pocos los autores y las autoras que han avanzado en la definición tanto de sus componentes como de los procesos que le caracterizan.

Así por ejemplo para Barnard (1968) que apenas se refirió a ello, el conflicto fue posiblemente la secuela del triste fracaso del liderazgo. Para Max Weber que lo describe con inquietud, parece ser el resultado de defectos humanos tales como la cobardía, la estupidez y la codicia. Para los teóricos clásicos de la dirección es la consecuencia de la falta de control, de ejecución y de planificación adecuados. Para los teóricos de las relaciones humanas, se trata principalmente de un problema interpersonal, aunque algunos se adentran débilmente en el conflicto intergrupalo.

En definitiva para todos ellos, el conflicto es un hecho de la vida organizacional, hecho que únicamente mencionan como existente y negativo, pero sin profundizar en su contenido. Por lo tanto no es un elemento que incorporen a sus modelos de análisis y entendimiento de las organizaciones, salvo como evidencia del fracaso en la utilización del modelo que plantean¹.

3. Efectos negativos y positivos del conflicto en las organizaciones

Hasta ahora hemos avanzado los efectos negativos del conflicto. Aunque la intención es ahondar algo más sobre esta afirmación, es necesario adelantar que como podrá verse a lo largo de este capítulo, los conflictos también poseen efectos positivos. Por eso es necesario apostar por su gestión adecuada, no por su eliminación.

Volviendo a los efectos negativos, traeremos a colación un interesante trabajo de Nora Femenia², profesora de la Universidad de Florida (Miami) que demuestra el impacto económico y emocional que el conflicto tiene en las organizaciones. Para su comprobación utiliza unos indicadores elaborados a través de diversos estudios realizados en empresas estadounidenses. Éstos indicadores permiten calcular el montante económico que una situación conflictiva está suponiendo a una organización.

¹ Perrow. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw. 1993. Madrid.

² Femenia, Nora. Página Web Inter-mediacion.com.

Por ejemplo ha conseguido demostrar que entre un 30 y un 50% del tiempo que el personal de la organización debería destinar a trabajar, en momentos de crispación, destina este tiempo a hablar, pensar o intentar actuar de forma poco planificada, más bien intuitiva, sobre la situación que se está padeciendo, Como consecuencia de esto, la profesora Femenia mantiene que la implementación de sistemas de gestión de conflictos en las organizaciones puede ayudar al aumento al menos de un 30% del rendimiento, y esto, porque según sus palabras, está demostrado como se ha citado, que el rendimiento cae en esa proporción.

Otro elemento a tener en cuenta y a sumar a los costos del conflicto es el aumento considerable de los costos indirectos (fundamentalmente llamadas telefónicas con el exterior o entre sedes de la misma organización) como herramienta de desahogo.

Un elemento más a sumar a los costos lo constituye la mayor tendencia a faltar al puesto de trabajo. Se da un aumento del absentismo y de la rotación. Es necesario por lo tanto en ocasiones contratar personal externo (nueva fuente de gastos, tanto por la contratación como por el tiempo que debe destinar el departamento de personal a estas gestiones).

Tendríamos que calcular también el impacto económico que supone que las personas más valiosas de la organización terminen saliendo de la misma, con la repercusión que esto tiene en el resto del grupo y la incapacidad en ocasiones para los sucesores o sucesoras de volver a hacer rentable el departamento.

Se mencionan todavía seis o siete indicadores más en los que no vamos a entrar para evitar alargar demasiado este apartado.

En consecuencia, el conflicto tiene importantes efectos negativos para la organización, porque además de los mencionados, de carácter económico, podríamos señalar los siguientes³:

- Se estimula la idea de que la solución al conflicto es una cuestión de fuerza, y se legitima la utilización de estos

³ Elaboración de la autora basada en el artículo: "Aspectos positivos y aspectos negativos del conflicto de Manuel Fernández Ríos". *El grupo y sus conflictos* de J. Francisco Morales y Santiago Yubero colección humanidades Servicio de Publicaciones de Castilla-La Mancha. Ciudad Real 1999.

métodos como herramienta de gestión eficaz, sin calcular las consecuencias.

- La comunicación se reduce y se fomenta una actitud hostil y la percepción de las diferencias. Cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ultrajante. Esto aumenta la tensión que se vive y perjudica al clima laboral.
- Se producen juicios erróneos y se reduce, si no se elimina, la cooperación entre las personas de la organización.
- Esto lleva a una escalada del conflicto que es difícilmente controlable.

Pero tal y como avanzábamos, lo que no hay que olvidar es que los conflictos cuentan con aspectos positivos:

- Bien gestionado, es motor de cambio personal y social. Ayuda a realizar cambios necesarios, innovaciones etc.
- Bien gestionado, fomenta la identidad tanto personal como grupal, cuando es resuelto en equipo y de forma satisfactoria (esta es la clave).
- Bien gestionado ayuda a establecer canales y sobre todo estilos de comunicación eficaces que pueden perdurar.
- Y bien gestionado fomenta la confianza entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas en vez de las diferencias.

Teniendo en cuenta por tanto el abanico de efectos positivos y necesarios para las organizaciones que tiene, no es operativo tratar de erradicarlo. La clave consiste en aprender a gestionarlos adecuadamente.

4.- La actualidad de la gestión de los conflictos en las organizaciones

Es innegable que la cultura dominante en la sociedad está cambiando. De una sociedad colectivista, caracterizada por un gran respeto a la jerarquía y por un compromiso con el trabajo como elemento dignificante del ser humano, se está transitando hacia una sociedad con tendencia al individualismo, más carac-

terizada por la superación de las necesidades humanadas básicas y la búsqueda de la satisfacción de necesidades sociales de reconocimiento o motivación, en ámbito alejados del trabajo.

Estas son características propias de Sociedades de Bienestar donde gran número de personas tienen las necesidades básicas cubiertas, pero están provocando que los conflictos de relación dentro de las organizaciones estén aumentando considerablemente.

Tal y como señalan Edwars y Scullion investigadores del Industrial Relations Research Unit de la Universidad de Warwick (Reino Unido 1994), el conflicto organizacional es una manifestación muy especial del tipo de relaciones sociales que tienen lugar en el trabajo, en sociedades de bienestar. Los autores mantienen que:

“Las relaciones laborales deben entenderse como un conjunto de prácticas, actuaciones y estrategias para controlar el proceso de trabajo. Ahora bien, el control cada vez es más problemático porque las personas tenemos mayor conciencia de nuestros intereses, dando prioridad a nuestros proyectos personales. Cada vez consentimos menos ser tratados como números. Esta resistencia provoca un desequilibrio que es el conflicto. Algunos de los indicadores más claros de la existencia del conflicto es el absentismo, el sabotaje, la rotación en el empleo, el trabajo a ritmo lento, los accidentes y otros”.

Podríamos por tanto afirmar que hoy más que nunca la implementación de sistemas y herramientas de gestión de los conflictos es una necesidad imperiosa, pero el contexto cultural en el que estamos ubicados y ubicadas dificulta la utilización de estos sistemas.

No vamos a negar que es difícil sustraerse a la utilización de procedimientos que no sean autoritarios. Uno de los mayores peligros que existen sin embargo es que ninguno de nosotros y de nosotras somos conscientes de que los usamos. Utilizamos fórmulas autoritarias bajo el autoengaño de que estamos siendo dialogantes.

En los cursos que imparto, me sigue resultando sorprendente como los y las profesionales (gerentes, responsables de recursos humanos, mandos intermedios etc), se asombran de

su capacidad y sus habilidades para intentar imponerse, incluso cuando se esfuerzan en no haberlo.

Tanto es así, que una vez analizadas las formas más habituales de ejercicio del autoritarismo, las personas suelen sentirse absolutamente incapaces de comportarse de otro modo, porque no tienen modelos de referencia que les permita el uso de otras fórmulas y sobre todo no tienen criterios para evaluar si lo están haciendo correctamente.

Esto ocurre principalmente porque nos encontramos inmersos en una cultura de la violencia, basada entre otros aspectos en⁴:

a) La búsqueda del liderazgo, del poder y del dominio como fórmula del éxito. Se justifica la imposición e incluso el uso de la violencia para conseguir los propósitos y en ocasiones como elemento pedagógico, entendiéndose que la aplicación del castigo, incluso físico es necesario, óptimo para la persona, para su aprendizaje. El que se impone, el que gana, es quien tiene razón.

Hemos crecido pensando que el uso de la violencia era la forma natural de resolver conflictos, debido a que se trataba de comportamientos innatos al ser humano. Los nuevos estudios contradicen estas creencias. Así pues el eminente psicólogo Rojas Marco⁵, en su libro *Las Semillas de la Violencia* manifiesta que: "La agresión maligna no es instintiva, si no que se adquiere, se aprende".

b) Nuestro etnocentrismo y la tendencia a la deshumanización del otro⁶.

La identidad de uno mismo, se consolida, se legitima en contraposición con los otros, haciendo hincapié en las diferencias y olvidando las semejanzas y en general manifestando cierto desinterés por las opiniones distintas. Nos educan para estar siempre en competitividad con los demás, con lo que el conflicto se enfoca en términos de competencia y se evalúa según el resultado de la misma. En nuestra sociedad se da por sentado que en los conflictos, uno debe ganar para conseguir sus propósitos,

⁴ FISAS, V. *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Icaria, Antrazyt UNESCO. Barcelona 1998.

⁵ ROJAS L: *Las Semillas de la Violencia*. Espasa . Madrid 1998.

⁶ LEDERACH J.P; *Educación para la Paz*. Editorial Fontamara . Barcelona 1994.

y que para esto mismo, la otra parte debe necesariamente perder porque tenemos un pensamiento dual, maniqueo.

Esta manera de pensar hace que la gente considere las opiniones o los pensamientos únicamente como verdaderos o falsos y a las personas como buenas o malas, sin posibilidad de campos intermedios.

Este es el marco cultural en el que nos movemos, el que hemos asumido como propio y que tenemos interiorizado como válido. Esta circunstancia dificulta el tránsito a fórmulas de gestión no basadas en el autoritarismo, fundamentalmente por el miedo infundado a perder poder o no ser respetados si se utilizan otros modos más democráticos.

Hoy en día, viendo la tipología conflictual que padecemos y la necesidad de gestión de los conflictos para que no se conviertan en negativos, es evidente que las fórmulas de gestión deben ir cambiando si nuestro objetivo es conseguir organizaciones democráticas y participativas. Los modelos autoritarios y los objetivos mencionados son claramente incompatibles, por ello es necesario cambiar el modelo.

Floy Mann (1965)⁷, mantiene que un buen gestor debería tener habilidades técnicas, habilidades administrativas (entendidas por esta la capacidad de planificación, organización, supervisión, coordinación) y fundamentalmente habilidades en las relaciones humanas. Hemos avanzado mucho en dotar a las personas que trabajan en las organizaciones de habilidades técnicas y de administrativas (tomadas en el sentido que indica Mann), pero no se ha avanzado de forma sistemática y eficaz en dotar a las personas que tienen personal a su cargo en habilidades en relaciones humanas (quizá porque hasta ahora, realmente no se le había dado la importancia que realmente tiene).

5. La gestión de conflictos en las cooperativas

Las cooperativas no son ajenas a estos modos de gestionar, autoritarios basados en la jerarquía y en el poder. Aunque están concebidas para ser democráticas y participativas, no se ha con-

⁷ Perrow. *Obr. Cit.*

seguido incorporar modelos de gestión acordes con estos principios. Como se ha mencionado en un capítulo anterior, uno de los mayores peligros los constituye el hecho de que si se han incorporado en el discurso de los gestores y las gestoras, pero la práctica sigue siendo la misma, gestión basada en el poder.

En un estudio realizado a un grupo de cooperativas, se preguntaba por cuáles eran las fórmulas tradicionales de resolución de conflictos utilizadas. Unánimemente manifestaron la utilización del derecho como única vía para resolver los conflictos, evitando o negando los otros aspectos que los conflictos pudieran tener.

Esta información arrojó mucha luz sobre que, los modelos de dirección en las cooperativas no difieren demasiado del de las organizaciones mercantiles tradicionales. Quizá porque los modelos de gerencia adoptados están inspirados en estas fórmulas, ya que quizá no se cuente con otras fórmulas como referencia.

Tal y como menciona Perrow⁸: “Un aspecto esencial de las organizaciones reside en la autoridad para dar órdenes, contratar, multar y controlar a los individuos de uno u otro modo. Esto supone una especie de problema para quienes creen en un sistema cooperativo”. El uso del estilo autoritario va contra natura de las cooperativas porque contradice sus valores y principios.

Si una cooperativa se define como una ASOCIACIÓN AUTÓNOMA de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una EMPRESA DE PROPIEDAD CONJUNTA y de gestión democrática (Definición de la Alianza Cooperativa Internacional en su Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester en el Congreso de su centenario –23 de septiembre de 1995–), no tiene sentido que el estilo de gestión sea jerárquico y autoritario.

Mucho menos si atendemos a los principios que rigen las cooperativas basados en⁹:

☞ Los valores de autoayuda, es decir no es individualista. La base de toda la sociedad es la persona y sólo la potencia-

⁸ *Obr. Cit.*

⁹ Pérez Giner, F. *La Economía Social. Sus Claves*. Ciriéc España. Valencia 2003.

ción y desarrollo de la persona puede conseguir que la sociedad mejore.

- ☞ La autorresponsabilidad de cada individuo, es la cara complementaria de la libertad. Su falta provoca que no se pueda desarrollar el espíritu cooperativo.
- ☞ La Democracia El objetivo es aprovechar las capacidades de todos y todas y procurar actuar conforme a los intereses, necesidades y criterios de todos y todas.
- ☞ Igualdad. Lo que cuenta en primer lugar es la necesidad aportada.
- ☞ Equidad.
- ☞ Solidaridad. Concebido como el valor más genuinamente cooperativo porque englobaba a los demás. Se basa en organizar la sociedad desde los derechos de que disfrutaban los menos ricos. La cooperación es sólo un instrumento. La ética en que se basa es la solidaridad.

Siguiendo esta línea argumental, las cooperativas –a diferencia de la concepción tradicional– conciben al individuo como¹⁰: “Miembro Artífice de una comunidad ciudadana autode-terminada”.

Por lo tanto, si ya no es de recibo mantener los sistemas autoritarios en las organizaciones, parece que es impensable hacerlo en las cooperativas.

6. Cambiar el contexto

Se ha mencionado a lo largo del capítulo como la tendencia mayor en la gestión es la autoritaria, basada en el mantenimiento de la jerarquía y al uso de comportamientos asentados fundamentalmente en el poder. Estas fórmulas están legitimadas por nuestra cultura.

Pero también es cierto que las organizaciones reconocen que debe cambiarse el modelo, tanto es así que el discurso sobre la gestión está cambiando y ahora se intenta fomentar la participación, potenciar los equipos de trabajo, los círculos de

¹⁰ Pérez Giner. *Obr. Cit.*

calidad, las estructuras horizontales. Se forma a las personas en liderazgo, motivación, toma de decisiones... y todo ello porque de manera casi intuitiva se reconoce que las fórmulas tradicionales ya no son operativas para tratar a las personas de las organizaciones y menos en las cooperativas donde existe conciencia de pertenencia –en algunas más que en otras–.

Pero la incorporación de las herramientas citadas en el párrafo anterior normalmente genera bastante frustración tanto en la persona que quiere implementarlas como en el resto del equipo. Y esto es así porque son fórmulas democráticas implementadas en un contexto que no lo es. Y casi todas son soluciones parciales a un problema más global y más profundo que es la necesidad de tener habilidades y conocimientos para la gestión de los conflictos. Si no se dan estas dos circunstancias (cambio del contexto y basarse en un plan más global que sea la gestión de conflictos) las otras fórmulas no darán resultados y generarán cada vez más tensión al aumentar la presión para que la gente participe y aporte. La incorporación de herramientas de gestión de conflictos permitiría llegar a la raíz de los problemas, entenderlos y aprender a gestionarlos.

Pero ninguna herramientas de gestión de conflictos es válida por si misma. Es necesario desarrollarla dentro de un contexto, por lo tanto el objetivo de su aplicación no es solo emplear una herramienta de resolución de conflictos, si no aprovecharla para cambiar el contexto.

Como nota diré que todo lo que se diga a partir de ahora, puede ser aplicado a las organizaciones en general, pero en este artículo nos centraremos en las cooperativas en particular.

7. La implementación de la resolución de los conflictos en las cooperativas

7.1.- Formas de afrontamiento de los conflictos

Los conflictos pueden resolverse fundamentalmente de tres maneras. Usando EL PODER, EL DERECHO O EL INTERÉS.

Incorporar herramientas y procedimientos de gestión de conflictos no significa renunciar a ninguna de las formas citadas.

Consiste en conocer en qué momento es necesario el uso de cada una. Hoy en día, al existir un intento de democratización de las organizaciones el problema más habitual es que el discurso mantiene que se utiliza la vía del interés y en la práctica se aplica la del poder.

Vamos a explicar brevemente el significado de cada una de ellas.

7.1.1 El poder

Para Remo Entelman, experto en Resolución de Conflicto el poder es¹¹: *“El conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer para procurar su objetivo”*.

En un sentido semejante se pronuncian Crozier y Friedberg al definir el poder como¹²: *“El conjunto de medidas materiales e inmateriales movilizadas por una persona con vistas a obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto”*.

Podemos por lo tanto utilizar el significado de que el poder es el conjunto de posibilidades que tiene una parte A, para conseguir que la otra B, realice lo que A desea y conseguir así su objetivo.

El poder tiene connotaciones negativas porque hay una tendencia generalizada a abusar de él, a utilizándolo como elemento de coacción. Pero si no utilizara con este único sentido, podría tener connotaciones positivas porque además es un elemento necesario, es decir, en muchas ocasiones las personas deberán utilizarlo cuando deban tomar decisiones que sean responsabilidad suya y no pueda entrar en la valoración o incorporación de los criterios de otras personas. No todo es negociable. Pero lo importante a tener en cuenta es que la utilización del poder primero, no puede ser permanente, no puede ser coactivo, y no puede utilizarse de manera agresiva.

Las fuentes de poder son diversas, van desde la coerción, a la influencia psicológica, a continuación se mencionarán algunas de ellas:

¹¹ Entelman R. *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona. Gedisa Editorial 2002.

¹² Maubert, J-F. *Negociar. Las claves para triunfar*. Barcelona. Marcombo S.A 1993.

- Imposición. Es el método más utilizado para la resolución de los conflictos. A través del abuso se consigue que las otras personas satisfagan el interés de la persona que lo ejerce. Habitualmente la imposición va aparejada con el miedo o la probabilidad de recibir un castigo (amenazas, sanciones etc).
- Creencias. El poder únicamente puede nacer y vivir si se sostiene en un sistema de creencias que es asumido por la organización. Ejemplo el organigrama diseñado.
- Autoridad. Es un poder que no usa la imposición ni la amenaza de castigo. Debe su poder a la legitimación realizada por el grupo.

Hoy en día, al verse en la necesidad las organizaciones de incorporar tendencias más democráticas, y asumirse cada vez peor por los trabajadores y las trabajadoras el ejercicio del poder, lo que ocurre es que se reviste de un “tinte” legitimador. A estos principios se les conoce como “falacias legitimadoras”¹³.

Las tres más destacadas son:

La negación del conflicto. En vez de afrontar el conflicto ante el desconocimiento de cómo hacerlo, se desarrolla en la organización una cultura de su negación. La medida que suele adoptarse es el despido o ninguneo de las personas portavoces del mismo, olvidando que el conflicto forma parte de un sistema, que no es un hecho aislado y que volverá a producirse.

El bien común. Se personaliza la organización, se la trata como si fuera un sujeto, afirmando que: “La organización necesita..., o, lo que la organización quiere...”.

Lo que no se menciona tan explícitamente es que quien realmente quiere eso que se dice, es la dirección de la organización, produciéndose una confusión entre los intereses de la dirección y las necesidades de la organización.

Las cosas son así. Con este principio se intenta convencer a los trabajadores y trabajadoras que las cosas deben permanecer así –la toma de decisiones etc.– por el bien de la empresa, y porque no hay fórmulas distintas que sean eficaces (es nece-

¹³ Nemesio, R. *Las Organizaciones desde una Perspectiva de Conflicto. Introducción a la Sociología crítica de las Organizaciones*. Tiran Lo Blanch 2005.

saría la jerarquía, el control sobre la persona trabajadora, hay que determinar concretamente las funciones de cada uno y una).

Para concluir con el poder, recordar que es una vía adecuada, siempre y cuando no se convierta en la única y no se acompañe de comportamientos agresivos y coactivos. Es importante ser consciente de cuándo debe utilizarse y de cuando se utiliza porque se abusa de ella sin tomar conciencia de su uso y esta es la parte más problemática.

7.1.2 Derecho

La vía del derecho se considera a la utilización de cualquier norma, ley etc que regula esa situación. En ocasiones, los conflictos pueden resolverse apelando a la norma que los regula (que pueden ser estatutos internos, calendarios pactados, leyes más generales etc).

En estos casos no cabe discusión salvo que haya una discrepancia sobre la norma a utilizar o su interpretación, si es así suele ser necesario dejar tanto la elección de la norma a aplicar, o en su caso la interpretación de la misma, a los órganos judiciales.

En las cooperativas estas discrepancias se resuelven por la vía del arbitraje. Para las Cooperativas del País Vasco el sistema arbitral está realizado por BITARTU.

Bitartu es la entidad, cuyo reglamento fue publicado en el BOPV de 21 de septiembre de 2004 y está encargada de la administración de los diferentes procedimientos de resolución de conflictos en las cooperativas vascas. Conoce las cuestiones litigiosas que se susciten entre las cooperativas, entre éstas –o sus diferentes órganos sociales- y sus socios, o en el seno de las mismas entre sus diferentes órganos sociales o entre sus socios.

Carece de personalidad jurídica propia y depende jerárquicamente del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, prestando un servicio público a las sociedades cooperativas y a sus socios de manera gratuita.

Entre los procedimientos que ofrece (de los que hablaremos más adelante) se encuentra el arbitraje. Mediante este procedimiento, las partes se someten a un procedimiento reglado.

Bitartu designa un árbitro que adoptará una decisión vinculante para ambas, aplicando el derecho o la equidad, poniendo fin de esta forma a la controversia¹⁴.

Por lo tanto, la vía del derecho es eficaz cuando esa situación se encuentre regulada por una norma. Si existe una discrepancia sobre su aplicación se lleva sobre todo al sistema arbitral. El árbitro designado decide sobre la discrepancia, pero en ningún caso resolverá los otros elementos que conforman el conflicto, por lo que este perdurará en la mayoría de las ocasiones y seguramente se encontrará después del uso de la vía del derecho.

7.1.3 El interés

Estos procedimientos constituyen el denominado sistema no adversarial. No porque las personas que la utilicen tenga mayor o menor crispación, si no porque en estos sistemas, las partes deben cooperar para la resolución de los conflictos que les ocupan. Los procedimientos se caracterizan por ser flexibles y estar basados en la comunicación entre las partes. Su objetivo lo constituye la búsqueda del interés de las personas en conflicto y la consecución de soluciones que satisfagan estos intereses.

Lo interesante de la vía del interés es que pueda ir calando en la cultura de las organizaciones constituyendo el modo habitual de relacionarse, de gestionar y de atender a los conflictos. En caso contrario quedará como una anécdota, pero se estarán desaprovechando las oportunidades que esta vía tiene.

Los procedimientos señalados en este apartado son fundamentalmente: Análisis de los conflictos, la negociación y la mediación.

Vamos a verlos:

8. Análisis de los conflictos

La competencia para analizar los conflictos es una herramienta de gestión realmente eficaz. Es importante conocer qué es un conflicto, de qué elementos consta y cómo pueden mane-

¹⁴ Información publicada por Bitartu.

jarse. Mantener esta información actualizada nos permitirá conocer el estado de nuestra cooperativa, saber por qué está ocurriendo lo que ocurre e incluso prever qué ocurrirá si las cosas continúan así. Si es muy complejo el conflicto, puede ser realizado por una tercera persona ajena a la organización.

Aunque hay muchos esquemas para la realización de diagnósticos de conflicto, pero existe fundamentalmente uno de John Paul Lederach sencillo y práctico y que encaja fácilmente en las organizaciones:



Esquema para el análisis del conflicto en las organizaciones.

Este esquema permitirá a las personas que lo apliquen, entender qué está sucediendo y por qué, es decir, permitirán diagnosticar la situación. Será más fácil por lo tanto tomar una decisión con el mapa hecho, el puzzle completado y será más difícil una equivocación.

Una vez analizada la situación se procedería a determinar si hay que aplicar un procedimiento de resolución basado en el interés, o en el poder o en el derecho. Incluso podrían preverse las consecuencias de la aplicación de uno u otro.

Partiendo del esquema descrito, vamos a analizar varias claves que contiene cada elemento y que nos va a permitir un entendimiento mayor de este elemento.

8.1. Personas

La primera actividad a realizar para entender el conflicto es conocer cuántas personas se encuentran implicadas, qué nivel de implicación mantienen, el papel que juega cada una de ellas y el grado de interdependencia existente. Con esta primera aproximación tomamos conciencia de la *magnitud del problema*.

Dentro de este apartado PERSONAS y una vez conocida su magnitud, debemos analizar más claves que nos permitirán realizar un diagnóstico completo del conflicto. Estas son:

8.1.1 Necesidades de las personas

El comportamiento de las personas determina la aparición y mantenimiento de los conflictos. Si, tal y como mantienen algunos autores, el comportamiento se encuentra influenciado por las necesidades no satisfechas, deberemos conocer cuáles son las necesidades de las personas, cómo determinan el comportamiento, y cómo poder modificarlo.

El autor más conocido por su teoría sobre las necesidades ha sido Maslow.

Maslow mantiene que las necesidades, que son comunes a los seres humanos, se ordenan jerárquicamente según su importancia, de modo que hasta que las de orden inferior no se encuentran suficientemente satisfechas, las que le siguen en escala no se erigen en motivadores activos del comportamiento. Para Maslow una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento.

Maslow identifica cinco niveles en las necesidades, que las representa gráficamente en una pirámide, estas son: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidad de estima, necesidad de autorrealización.

Esta teoría tiene gran importancia en nuestro tiempo, en cuanto que permite explicar cómo en nuestra sociedad, en la que un gran número de personas tiene cubiertas las necesidades primarias, comienzan a ser determinantes del comporta-

miento y de los conflictos, las necesidades de estima, es decir, la necesidad de reconocimiento de la validez de sus acciones, necesidad de sentir la propia valía, necesidad de prestigio y aceptación.

No satisfacer estas necesidades puede llevar a las personas a sentir una autoestima muy baja, a una gran inseguridad personal que en ocasiones lleva a estados depresivos, pero también pueden provocar conductas agresivas como respuesta a la frustración.

8.1.2 Percepción

Percibir es un proceso, un proceso a través del cual podemos llegar a interpretar en pocos segundos la realidad que nos rodea. Es por lo tanto un proceso autoorganizado de procesamiento de datos.

La percepción es el primer paso del pensamiento, por el cual se traduce el caos exterior a palabras o a símbolos que pueden ser entendidos por nosotros mismos. El problema de la percepción viene dado, por constituir una interpretación muy personal de la realidad.

Para intentar comprender el conflicto, es fundamental entender cual es la percepción que cada uno tiene del mismo y de las otras partes implicadas, y en ocasiones, la que tiene de sí mismo. Para entender la percepción hay que clasificar la realidad personal del individuo en tres grandes áreas (Díez y Tapia 1999):

- *El área interna del individuo:* Esta se refiere a cómo organiza el ciudadano ante sí mismo lo que ocurre, lo que siente y lo que quiere y cómo estos elementos transforman su relato. Aquí se ubican sus necesidades, sus intereses, sus valores, sus creencias. La configuración de estos elementos en su mente, determinará la interpretación que haga de cada hecho. Esta área no tiene que guardar necesariamente coherencia entre todos los elementos citados.
- *El área externa de la realidad del individuo.* Este campo está compuesto por las personas, los objetos y los símbolos. Incluye el mundo material y la propia red de relaciones con otras personas. Las personas y las cosas forman parte

de su mundo y también los símbolos culturalmente incorporados se estructuran de cierta manera cada uno. Debemos, las personas que queramos comprender el conflicto, conocer qué significan los objetos, las personas, los símbolos que están involucrados en la situación del conflicto que se está viviendo. Esto, al igual que el bloque anterior está en continuo movimiento, e íntimamente vinculados entre sí.

- *El tercer área viene determinado por el aparato cognoscitivo con el que funciona cada individuo.* Los individuos entendemos y relacionamos nuestra área interna y externa a través de un cierto tipo de actividad. Hay tres tipos de procesos que parecen estar presentes en el momento de conocer: La razón, la emoción y la imaginación-intuición. El contenido de esta área no es nada fijo ni estable. Estos tres campos se influyen mutuamente y establecen relaciones dinámicas en el que varía la predominancia de uno y otro.

Las emociones desempeñan un rol muy importante en la formación del razonamiento y en la formación de las percepciones (cuando alguien consigue crear un campo de emociones, el conocimiento es mayor, y de mayor calidad).

La percepción nos permite interpretar el mundo exterior y entenderlo, pero esto se convierte a su vez en peligroso, ya que la mayoría de nosotros no somos conscientes de que se trata de un procedimiento de interpretación. Consecuentemente, para nosotros todo lo que pensamos, vemos, escuchamos, sentimos creemos que ES LO QUE ES, y si alguien difiere probablemente será porque "esté equivocado".

Para poder entender un conflicto es necesario tener presente que los conflictos están conformados por las diferentes percepciones que cada protagonista tiene del mismo. En la mayoría de los casos carece de importancia quien posea o no razón, porque todas las partes la tienen, aunque sus versiones sean contradictorias. Nuestra forma de construir pensamiento es dialéctica, controvertida, nuestra mente está preparada para ello, y esto hace que la interpretación que se realiza de un mismo hecho objetivo sea radicalmente diferente entre nosotros y las personas con las que mantenemos un conflicto (este punto se explica más detalladamente en el apartado siguiente).

Debemos tomar conciencia de este hecho básico que tiene como consecuencia lógica la necesidad de escuchar a todas las partes en conflicto para podernos hacer un mapa de la situación. La mayoría de las veces nos dejamos influenciar –en ocasiones de forma inconsciente– por una sola versión que tomamos como válida, lo que nos conduce a la realización de un diagnóstico erróneo del conflicto.

Este hecho nos lleva –en la mayoría de los casos–, a intentar resolver los conflictos bajo la dicotomía de ganador-perdedor, al hacer prevalecer una interpretación sobre la otra, lo que nos precipita a la perpetuación y agravamiento del conflicto.

En un conflicto existen por lo general MUY POCOS hechos objetivos, que son necesarios rescatar, para tomar conciencia de que el resto de la información es una elaboración personal de los protagonistas tanto principales como secundarios. No significa que se esté faltando a la verdad. El conflicto lo conforman las percepciones y es necesario conocerlas, no censurarlas.

8.1.3 Pensamiento dialéctico

Nuestra sociedad es un espacio lleno de conflictos. Esto puede deberse a muchas causas, pero una de ellas es que la mente de los occidentales está preparada para crearlos.

Tenemos un sistema de pensamiento fundado en el principio del lenguaje y la contradicción. Este sistema tiene graves peligros (si el objetivo es la resolución de conflictos, ya que este método es conflictivo es sí mismo). (De Bono 1986).

En primer lugar al estar basado, en el lenguaje, tiende a hacer distinciones, separaciones y categorías, lo cual por otro lado es su objetivo. Pero al enfrentarnos a la resolución del conflicto el hincapié y el esfuerzo hay que realizarlo en descubrir su individualidad, su especificidad, desmenuzándolo hasta conseguir alternativas diversas que puedan darle una solución o al menos transformarlo. Este sistema tan rígido no beneficia precisamente en esta labor.

Por otro lado y por lo que respecta a la controversia, es conocido que el debate, la discusión, ha sido el aspecto más valorado históricamente en el pensamiento occidental. El lenguaje de la dialéctica ha sido siempre el pilar del pensamiento en torno al conflicto. Si describimos el funcionamiento de la discusión,

podríamos resumirlo de este modo: Existe una idea con la que no se está de acuerdo y se plantea la antítesis. La mayoría de las veces, el objetivo no es encontrar una combinación de ambas que las supere, la búsqueda se sitúa en conseguir que la opinión contraria salga derrotada, así como su autor. Por tanto el resultado final vendrá medido por la fuerza del interlocutor y en pocos casos por la brillantez de la idea.

Durante el proceso que conlleva la discusión nos encontramos con que:

Cada parte se vuelve más rígida, ninguna de las partes hace ningún esfuerzo por desarrollar una idea diferente, se invierten una serie de recursos (tiempo, energía, prestigio y en ocasiones dinero, en una discusión inútil, la creatividad no va dirigida a mejorar su idea, si no a asegurar el fracaso de la idea del contrario, al final gana la persona más fuerte (o en ocasiones hasta la menos educada), pero seguro que pocas veces la idea más eficaz.

Otros dos elementos que caracterizan el pensamiento dialéctico son, por un lado la negatividad y por otro lado el componente de tener razón.

La meta final, siguiendo la línea expuesta anteriormente es demostrar que el otro está equivocado, destacando su estupidez e ignorancia, impresionar a los demás con nuestras afirmaciones, englobándolo en un marco de rotundidad que suele resultar muy incómoda.

No toda la humanidad ha desarrollado esta forma de pensamiento Dialéctico, entre los orientales estas fórmulas pueden llegar a considerarse casi delictivas. Su forma de pensamiento se denomina exploratorio y sus rasgos fundamentales son:

- La idea de la que se parte no es atacada. Esto permite poder volver a utilizarse más tarde en el caso de que a lo largo de la conversación o de la exploración de ideas no se encuentre ninguna más ventajosa.
- Ambas partes están comprometidas y se esfuerzan en llevar a cabo una exploración y un diseño creativo.
- No se plantea la conversación "tú idea contra la mía".
- La cantidad de tiempo empleado es productivo, ya que el objetivo es llegar a la mejor idea posible entre los dos.

8.1.4 Comportamiento

Otra de las claves que nos permitirá entender por qué se forma y se mantiene el conflicto entre las partes, y que será necesario manejar para gestionarlo, es la forma en que las partes implicadas se comportan, incluso en ocasiones contradiciendo lo que manifiestan.

Cuando en los seminarios preguntamos cuántas formas de comportamiento consideran que existen, la mayoría de las respuestas tienden a considerar infinitas las posibilidades. Las ventajas que tienen el conocimiento sobre el elemento conflicto es que nos permite desmitificarlo y tomar conciencia de que su análisis es más sencillo de lo que pudiera parecer a simple vista. Sólo existen cinco estilos de comportamiento ante situaciones conflictivas. Todos y todas nos comportamos de estas cinco formas, aunque es cierto que tenemos mayor tendencia a comportarnos de una forma que de otra.

Las dos variables que se combinan para determinar los cinco estilos de comportamiento son (Filley 1989): La importancia que se le otorga al mantenimiento de la relación con la persona en conflicto y la prevalencia o no de los intereses personales.

Y así los cinco estilos de comportamiento se describen como:

1. Competir: “El luchador rudo”. Existe únicamente preocupación por lo que uno quiere. Es quien busca alcanzar sus propias metas sin preocuparse de las necesidades de otras personas ni de cómo continuará la relación entre ellos. Se empeñan en arduas batallas. Para ella el conflicto es un engorro que sólo ocurre porque otros no ven lo correcto de su propia posición. Su actitud es de yo gano, tu pierdes.

2. Acomodarse: “El ayudante amigable”, a las personas que actúan con este estilo el conflicto les resulta incómodo, ya que entiende que puede dañar las relaciones, por ello prefiere ceder su interés a favor del mantenimiento de la armonía, para ello aceptan la prevalencia de los intereses de la otra parte en detrimento de los propios. Su actitud es de ceder-perder.

3. Evitar: Evita el conflicto sin satisfacer sus intereses personales ni los de la otra parte. Los encuentros con las otras personas son absolutamente impersonales. En caso de que se llegue a algún acuerdo, no se sentirá comprometido con él.

4. **Convenir-negociar:** Las personas que actúan con este estilo se preocupan por encontrar un acuerdo, una posición que permita a cada uno de los lados ganar algo. Su postura es que todos tienen que ceder hasta encontrar un punto medio.

5. **Integrar-Cooperar-Mediar:** El individuo que utiliza este estilo busca tanto satisfacer sus propios intereses como satisfacer los de los demás. Considera al conflicto como algo natural y útil, que manejado de forma constructiva conduce a una solución más creativa.

Aunque utilizamos las cinco formas de comportarnos, existe una tendencia enorme hacia la utilización de las tres primera únicamente, competir, acomodarse y eludir. En este triángulo basamos la mayoría de nuestros comportamientos. Si comenzáramos a practicar la forma negociadora y la cooperadora, los conflictos se reducirían drásticamente.

Cuando se pregunta cuál es la forma óptima de comportarse, las respuestas mayoritarias apuntan a este último. Pero la cooperación tomada en solitario puede hacer perder interés por utilizar este estilo. Es interesante combinar la cooperación con la competición. Este binomio se está comenzando a utilizar en los equipos de trabajo dentro de una misma empresa, todos tienen que cooperar y aquí estará la base de la continuidad de la empresa, es necesario mantener cierto grado de competitividad para que no decaiga la calidad y el ritmo.

Una de las reflexiones más interesante que debemos sacar de este apartado es que, dado que todos nos comportamos de estas cinco formas, no deberíamos identificar a una persona con el estilo de comportamiento hacia el que tienda mayoritariamente.

Transformemos manifestaciones de este tipo: “Esta persona es muy competitiva”, por: “Esta persona en esta ocasión concreta, se ha comportado de una forma competitiva”.

8.2. Proceso

El conflicto es dinámico, tiene fases y va desarrollándose a lo largo del tiempo. Debemos conocer aproximadamente en qué fase se encuentra para determinar qué actuaciones serán nece-

sario protagonizar, si el objetivo es su resolución o transformación.

El procedimiento que sigue el conflicto se conoce como escalada y desescalada. En todos los conflictos se sigue este proceso, aunque en la mayoría de ellos este no se desarrolla hasta la última fase, que se caracteriza habitualmente por la utilización de la violencia.

Otro aspecto a tener en cuenta es el tiempo en el que nos mantenemos en una u otra fase.

Cuanto más tiempo hayamos mantenido el conflicto y más tiempo permanecido en una de las fases, más enquistada se encontrará y será más laboriosa su resolución. Estos tiempos deben ser respetados por la o las personas que quieran ayudar a las partes a resolver sus conflictos.

8.2.1 Escalada

Un proceso de escalada no sigue una trayectoria caótica sino que se desarrolla gradualmente (Spillmann 1991).

La etapa primera de la escalada forma parte de la vida cotidiana. Incluso cuando las relaciones son buenas hay momentos en que las expectativas, las necesidades o las ideas opuestas provocan conflictos. Estos sólo pueden resolverse procediendo con suma cautela, reflexión y empatía mutua. En esta fase se adquieren conciencia de las tensiones.

Se hace un esfuerzo por hallar soluciones objetivas con la parte contraria y se prepara uno para comportarse de manera cooperativa. Si por cualquier razón es imposible llegar a un acuerdo, si una de las partes se obstina en su punto de vista, el conflicto se intensifica hasta llegar a la etapa siguiente.

La escalada hacia un nuevo nivel, sólo se produce cuando unas de las partes interesadas, deliberadamente o no, da un paso que no es "aceptable", en el contexto de esa fase específica de la escalada.

En la etapa segunda, las partes fluctúan entre posiciones de cooperación y competición. Se tiene conciencia de los intereses comunes, pero los propios deseos predominan y aumentan su importancia. Aumentan los puntos en disputa, se utiliza la lógica y la comprensión para convencer o disuadir al adversario. Revisitan cada vez más importancia los esfuerzos por imponerse y no

permitir ningún debilitamiento de la propia posición, y se empieza a pensar en dejar el campo de la mera discusión. La acción realizada por una de las partes lleva a la tercera etapa de la escalada.

En la tercera etapa, se pasa a la acción. La interacción entre grupos se hace más irritable. Se comienzan a perder las esperanzas de llegar a puntos comunes en una discusión y todas las expectativas se centran en la acción. Este cambio produce un sentimiento de satisfacción y reducción de las tensiones temporal al menos.

En esta etapa se pretende un cambio en la actitud de la otra parte por medio de la presión, aunque ninguna se mostrará dispuesta a ningún cambio. Se desarrolla así una contradicción que es muy característica del procedimiento de escalada:

Las medidas adoptadas por una parte para provocar una modificación en la otra, son interpretadas por esta como un ataque.

En esta etapa aumenta dentro del grupo, la presión para unificar opiniones. Es una fase donde la tensión es elevada, y donde dejan de aceptarse opiniones contrarias con respecto a la interpretación del conflicto.

Las verdaderas causas del conflicto pierden importancia, centrándose la hostilidad en el adversario. Se comienza a clasificar a la otra parte con estereotipos colectivos negativos como elemento identificador (fascistas etc.)

En la cuarta etapa: Ya no se está dispuesto a considerar los pensamientos, sentimientos y la situación del otro. Es muy característica de esta etapa que desaparecen absolutamente las diferencias individuales. En esta fase predominan los juicios absolutizados todo lo que no seamos yo o nosotros es malo y necesariamente rechazable. Se amplía la distancia entre los grupos o personas.

Etapa quinta: Mediante la amenaza y el temor, ambos contendientes se esfuerzan por mantener el control total de la situación, agravando más el conflicto. Para conservar la credibilidad y disuadir al enemigo de recurrir a la fuerza, el grupo se ve obligado a utilizar él mismo la fuerza. A su vez esta actitud demuestra al grupo amenazado la naturaleza agresiva de amenazante y provoca un contraataque y en consecuencia una escalada mayor que puede llegar a la agresión física. Se deshumaniza

absolutamente al enemigo. Se pierden todo tipo de escrúpulos éticos en el trato con el enemigo. Curiosamente estas mismas personas, son capaces de comportarse en su propio grupo como unos seres humanos ejemplares.

8.2.2 Desescalada

Antes de que se produzca la desescalada, el conflicto ha llegado a un punto álgido en el que la situación ha llegado al límite y ya no es sostenible para ninguna de las partes, aunque en la mayoría de las ocasiones desconocen cual es la actividad que provocará un descenso en el nivel de conflicto.

Las soluciones que se plantean suelen ser inaceptables como por ejemplo, terminar unilateralmente con la violencia o en ocasiones en las que no se ha escalado hasta ese nivel pero se ha roto absolutamente la comunicación sería dar el primer paso. Esto es inaceptable ya que se entiende que este paso se va a interpretar como una "rendición". Será necesario para desescalar el conflicto (Vinyamata 1999):

- Reducir la tensión que permita la recuperación de las facultades de las partes en conflicto. En muchas ocasiones como ya se ha citado, no podrá comenzarse por unir a las partes para que se comuniquen directamente, en ocasiones puede pasar por un alejamiento de las partes en conflicto, o incluso en los conflictos interpersonales porque reciban ayuda psicológica sus miembros.
- Detección de las necesidades y problemas. Es importante una vez que se ha reducido la tensión, que las partes puedan comenzar a comunicarse de forma que puedan expresar cuales son sus necesidades, sus intereses, sus percepciones, donde sitúan el problema y cuales son sus miedos.
- Reconstruir en común la relación. Normalmente cuando se consigue mejorar la relación se transforma el conflicto. Se valora más la relación y el interés personal tiende a matizarse hasta alcanzar algo más parecido al interés común. Habitualmente la mejora de la relación es el motor de la transformación de los conflictos.

8. 3. Problema

La exposición mas completa, donde se encuentran reflejados los tipos de “problemas”, que habitualmente afectan a los conflictos lo han realizado Louise E. Samrt y Bernard S. Mayer de la CAR Asociados, en la conferencia anual de COPRECA de 1989. Esta teoría fue creada por Wehr en 1979, aunque se atribuye habitualmente a Christopher Moore.

Se conoce a esta teoría con el nombre del “círculo del conflicto”, porque así se representa gráficamente. En él se señalan algunas de las fuentes principales del conflicto, prescindiendo del nivel (interpersonal, intra o interorganizacional, comunal o social) y del contexto.

Se identifican cinco causas centrales en el conflicto y será necesario conocer cual es la causa del conflicto, porque el tratamiento del mismo debe pasar necesariamente por atender, modificar, o al menos trabajar con la causa.

Si erramos en este diagnóstico estaremos “parcheando” el conflicto, pero no conseguiremos resolverlo porque la causa se mantendrá.

Las causas de conflicto quedan reducidas a cinco.

Conflictos de relación: Se debe a poderosas emociones negativas en ocasiones intensas (cuando alguien se siente irritada, ofendida, frustrada, temerosa, no está capacitada para mantener una discusión racional), percepciones falsas o estereotipos, escasa o falsa comunicación o conductas negativas repetitivas.

Los problemas de relación dan paso a discusiones y conducen a una innecesaria espiral progresiva de conflictos destructivos. Muchos de los conflictos que mantenemos tienen un amplio componente de relación. Cambiando esta relación negativa, consiguiendo modificar la percepción que cada parte tiene de la otra o escuchándose las necesidades miedos etc cambiarán muchas veces los intereses de las partes, acercando posturas.

Conflictos de datos: Suceden cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre la interpretación de los datos. Algunos conflictos suelen ser innecesarios, tales como los causados por la escasa comunicación entre las personas en conflicto. Otros conflictos pueden ser auténticos al no ser

compatibles la información y/o procedimiento empleados por las personas para recoger datos.

Conflictos de intereses: Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de los otros.

Conflictos estructurales. Son causados por estructuraciones opresivas de las relaciones humanas (Galtung 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Recursos físicos o autoridad limitada, construcciones geográficas (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas etc, promueven con frecuencia conductas conflictivas.

Conflictos de valores, son causados por un sistema de creencias incompatibles o percibidos como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas.

Los valores explican lo que es bueno y malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes.

Las disputas de valores surgen solamente cuando la gente intenta imponer a otros un conjunto de valores que no permite creencias divergentes.

Este círculo es un instrumento analítico útil para examinar las disputas y descubrir la causa básica de una conducta conflictiva.

Examinando un conflicto y evaluándolo de acuerdo a las cinco categorías citadas, podemos empezar a determinar qué causa la disputa, identificar qué sector es prioritario, y estimar si la causa es una incompatibilidad auténtica de intereses o un problema perceptivo de las partes involucradas. Este examen puede ayudarnos a trazar una estrategia de solución del conflicto con una probabilidad de éxito superior a la de un enfoque clásico basado exclusivamente en el ensayo y error (Moore 1986).

9. La negociación como el estilo de relación y comunicación deseado

Tal y como hemos avanzado, las organizaciones van tornándose más difícilmente gobernables por el avance del individualismo y la necesidad del reconocimiento. Por eso es tan importante tener destrezas negociadoras, sobre todo si entendemos la negociación como¹⁵:

Un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas”.

Si concebimos así la negociación, la mayoría de las actuaciones negociadoras que realizamos a lo largo del día las realizamos con nuestros equipos.

La negociación no es un procedimiento nuevo. El primer manual sobre negociación que se conoce es de la época griega. A lo largo de la historia han sido muchos los autores que la han analizado con tendencias distintas. Traemos a colación un libro que está de actualidad y es explicado en las prestigiosas escuelas de negocio fundamentalmente de EEUU.

Fran Vois de Callières describió en 1716 la negociación en su libro: El arte de la Diplomacia, destacando algunos principios que serían los aplicables a un buen gestor o a una buena gestora de personas de nuestro tiempo:

- *Ser negociador es uno de los trabajos más difíciles, ya que necesita sutileza, gran número de conocimientos y sobre todo de una fina y segura capacidad de discernimiento. A menudo este trabajo se deja a gente sin capacidad que causa más perjuicios que beneficios, porque abusan de su poder y gustan de causar humillaciones. Un hombre de naturaleza violenta e impulsiva no es precisamente el más adecuado para llevar a cabo una negociación porque será difícil controlar su temperamento.*
- *En una negociación, el negociador debe saber dominarse y si negocia con alguien fogoso podría decirse que no combaten con iguales armas, pues quien se controla, consigue*

¹⁵ Saner, R. *El Experto Negociador*. Gestión 2000. Barcelona 2003.

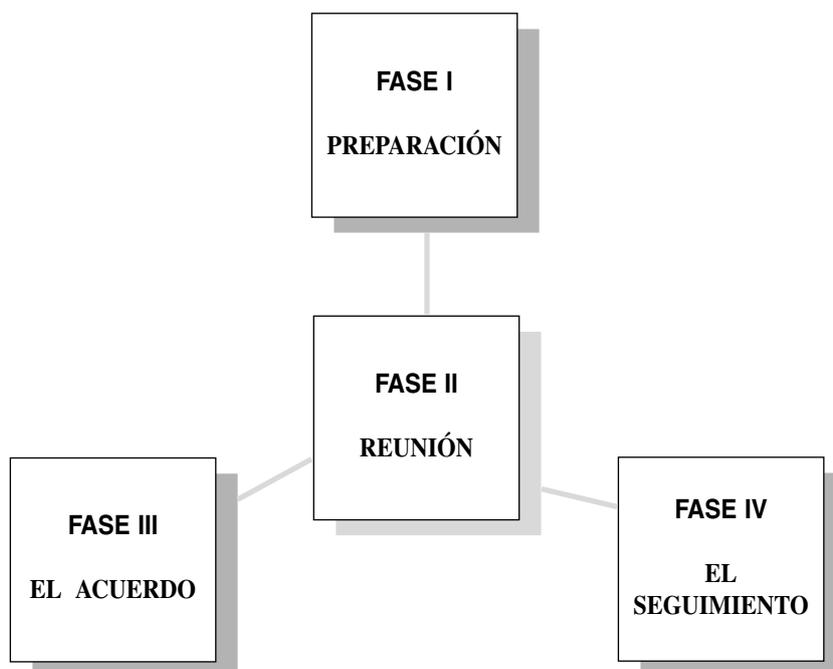
más fácilmente sus objetivos. El buen negociador debe saber escuchar y responder exactamente a lo que le preguntan, sin dejarse llevar por el orgullo demostrando lo que sabe sobre ese tema.

- *Un negociador hábil no da crédito fácilmente a todas las informaciones que recibe hasta que no las verifica. Transmite la información de forma correcta a la persona adecuada.*
- *Debe ser observador y descubrir cuáles son las inclinaciones de la persona que tiene enfrente. El negociador debe despreocuparse de sus propios sentimientos para ponerse en lugar del príncipe: debe preguntarse "Si yo estuviera en su lugar, y detentara igual el poder, las mismas posiciones y parejos prejuicios ¿Qué efecto causaría en mi todo aquello que yo mismo tengo que proponerle?"*
- *El negociador debe emplear todo el tacto en poner al príncipe con quien trata en situaciones de escuchar y de recibir favorablemente los argumentos: esto a menudo depende más de la forma del planteamiento en sí, que del fondo. Las amenazas sólo consiguen irritar, y a veces instan a un príncipe o un estado a volcarse hacia extremos por los que no habría optado si se les hubiese tratado con delicadeza, porque los hombres son vanidosos y sacrifican con frecuencia sus mayores intereses a su vanidad.*

Extractando los aspectos principales podríamos decir que el gestor o la gestora cuando trata a su equipo:

- ☞ Debe tener capacidad de autocontrol.
- ☞ No debe abusar de su poder.
- ☞ Debe tener capacidad de escucha y de concreción.
- ☞ Debe obtener información veraz sobre determinados aspectos, no dejándose llevar por los rumores.
- ☞ Debe tener capacidad de empatizar, de ponerse en el lugar del otro.

La negociación tiene un procedimiento que cuenta con tres fases y que ayuda a organizar las actuaciones para cumplir los objetivos propuestos. Se presenta esquemáticamente:



Esquema de negociación.

FASE I: PREPARACIÓN

El objetivo de esta fase es la de preparar todos los elementos necesarios para el mantenimiento de las reuniones posteriores. De esta fase depende el éxito de la negociación.

Las etapas de esta fase de negociación son:

1. Obtención de información

Según el ámbito de negociación en la que nos encontremos (negociación colectiva, comercial o con los equipos de trabajo), la información que debemos obtener es algo diferente, pero el proceso de negociación es idéntico.

1.1. En caso de estar ante una negociación colectiva, se deberá obtener información de los siguientes aspectos¹⁶

- ▣ De las peticiones de la otra parte. Esta información va más allá de la conocida como plataforma de negociación. Es necesario tener sistemas de obtención de información para poder conocer con exactitud los aspectos prioritarios para las partes.
- ▣ Las negociaciones anteriores que haya podido haber, porque estas darán idea de cuánto se pide y se obtiene habitualmente y cuánto tiempo han durado las negociaciones.
- ▣ De las negociaciones que se hayan cerrado en una zona próxima en el mismo sector.
- ▣ Quiénes son las personas que acudirán a la reunión y qué liturgias son las habituales (cuál es la costumbre de comportamiento de cada uno y cada una para evitar que el papel que acostumbre adoptar cada uno no nos confunda). Debe conocerse si estas personas tienen legitimidad suficiente para firmar lo que se acuerde en la mesa, o si por el contrario, será necesaria la ratificación por la asamblea.
- ▣ El grado de crispación existente para determinar si sería necesario realizar alguna actuación previa que permitiera apaciguar la tensión.

1.2. Si nos encontramos ante una negociación comercial

- ▣ Situación de la empresa con la que se va a negociar: situación económica, situación en el mercado...
- ▣ Quiénes son sus competidores y los nuestros (para preparar nuestro poder, nuestras alternativas en la negociación –este punto se explicará más adelante–).
- ▣ Quién es el negociador o negociadores con quienes vamos a tener que negociar, (su perfil, su actitud hacia nosotros etc).

¹⁶ Monge, J.L. *Técnicas de Negociación Colectiva. El decálogo del buen negociador*. Madrid 2004. Fundación Confemetal.

- ☞ Si ha habido negociaciones anteriores y cual ha sido el resultado.
- ☞ ¿Cuántas personas o partes participan o están interesados en la negociación directa e indirectamente?
- ☞ El poder de cada una o su relación entre sí.
- ☞ ¿Qué tipo de problemas pueden plantearse?
- ☞ Si existe algún aspecto previo que resolver antes de negociar.

1.3. Finalmente, si se trata de una negociación con un equipo de trabajo

- ☞ Magnitud del problema: Debemos conocer a todas las personas que se encuentran implicadas directa e indirectamente (es importante conocer quienes influyen en las personas implicadas directamente).
- ☞ Los grupos de poder o de relación existentes.
- ☞ La percepción que cada una de estas personas tiene sobre lo que está ocurriendo, es decir, cuál es su versión sobre lo ocurrido.
- ☞ Desde hace cuanto tiempo ocurre esto (cuanto más tiempo haya pasado, es más difícil resolver).
- ☞ Qué tipo de problema: estructural, de interés, cultural, de información, o personal.

2. Preparación de los intereses

La siguiente actuación la constituirá la elaboración de los intereses propios.

El descubrimiento de este elemento: EL INTERÉS, revolucionó la práctica de la negociación. Su importancia fue destacada por la Escuela de Negociación de Harvard que ha creado un proceso de negociación basado en siete elementos donde el interés es el elemento central, los otros 6 son: alternativas, opciones, legitimación, acuerdo, comunicación y relación, alguno de los cuales se explicarán a lo largo de este capítulo.

El interés es el elemento que se sitúa debajo de la posición. La posición es aquello que decimos que queremos, que suele coincidir con lo mejor que nos podría pasar. Pero las negociaciones posicionales nos llevan a un enfrentamiento inevitable, porque pronto los argumentos se convertirán en una lucha para ver quién vence a quien. Esto va radicalmente en contra de lo que debería ser una negociación eficaz y profesional.

Los intereses son las razones por las que las personas queremos aquello que manifestamos que queremos (posiciones). Los intereses son de dos tipos cuantitativos, tangibles, muchas veces económicos y cualitativos. Estos últimos suelen tener más fuerza, suelen ser más motivantes, dependen más de los sentimientos, del reconocimiento que necesitamos de los demás, tienen un componente más emocional.

3. La legitimación

Dentro de la legitimación se van a introducir dos elementos:

3.1 La legitimación de los intereses

Una vez claros los intereses, es necesario argumentarlos. Esta es una actividad que requiere de una preparación importante.

La razón para ello es que tiene mucha más fuerza un buen argumento, que una exposición simple de los intereses. Este argumento debe estar basado en elementos que no dependan de la voluntad de las personas que los crea, es decir, deben ser lo más objetivos posibles. Por ello, el nombre por el que se conoce este elemento es: "criterio objetivo".

Por ejemplo si en una compraventa se decide que el precio de la vivienda es de 300.000 € hay una diferencia clara, entre decir el precio simplemente, o argumentar la razón por la que se considera que el inmueble tiene ese precio. Así por ejemplo, si explicamos que el metro cuadrado de la vivienda en ese lugar es de X pesetas y debido a que la vivienda tiene tantos metros, su precio es de X, a lo que podemos sumar las mejoras realizadas que dan un total de 300.000 €, siempre será más fácil de entender y aceptar por la otra parte.

3.2 La legitimación del negociador

La preparación de la negociación sirve para ver quiénes son las personas que deben intervenir en la negociación, porque hay un elemento importante a tener en cuenta que es: *no debemos sentarnos a negociar con una persona que no tenga capacidad para cerrar el acuerdo.*

Debemos conocer por lo tanto la capacidad para comprometerse en el contrato de la persona con la que vamos a reunirnos –este dato lo conocemos en la fase I de preparación–. En ocasiones es difícil reunirnos desde el principio con la persona idónea, pero deberemos al menos conocerlo para preparar nuestra estrategia, ya que en caso contrario, nos encontraríamos con que hemos cedido todo lo posible y la persona que tenemos enfrente nos dice que no puede darnos una respuesta, porque no depende de él o ella si no de alguien de jerarquía superior que finalmente decidirá.

Esta circunstancia se aprovecha siempre para modificar las condiciones en su favor, lo que nos dejará en una situación francamente perjudicial si, como hemos comentado, ya hemos cedido todo lo posible, por eso es importante conocer de antemano el poder de la persona con la que tenemos que sentarnos.

4. Preparación de las alternativas

Antes de sentarse a negociar hay que preparar la alternativa.

Este elemento es conocido como Maan que es la abreviatura de: la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.

Habitualmente reflexionamos sobre las alternativas que tenemos, al no haber obtenido el resultado esperado en la negociación. En ese momento, pensamos en qué posibilidades pueden quedarnos para satisfacer nuestros intereses. Pero el momento para preparar esto no es el adecuado porque nos encontramos presionados. Por eso es necesario preparar las alternativas ANTES de acudir a la mesa de negociación.

Para crearlas debemos preguntarnos: ¿Qué puedo hacer para satisfacer mis intereses sin contar con la persona con la que voy a negociar? Vamos a imaginarnos una negociación por una indemnización en un despido, nosotros somos los trabaja-

dores. Antes de comenzar la negociación, para prepararnos el Maan nos deberíamos preguntar, tal y cómo hemos visto, qué puedo hacer para satisfacer mis intereses sin contar con el empresario, en el caso de que no quiera conceder la indemnización que consideramos nos corresponde. El Maan más claro es acudir a los Tribunales.

Pero la preparación del Maan no consiste únicamente en pensar en las posibilidades que tenemos, debemos conseguir convertirlas en reales, no en meras hipótesis. Si tomamos el ejemplo del párrafo anterior, además de pensar en la alternativa tenemos que asegurarnos de que los Tribunales están concediendo indemnizaciones como las que nosotros queremos solicitar, en caso contrario, esta vía no servirá para satisfacer nuestros intereses.

Podemos crear una batería de alternativas, pero de todas ellas una será la que satisfaga mejor nuestros intereses y la que sea más posible de desarrollar, esta, será la considerada como la mejor, es decir, como el Maan.

El Maan sirve por lo tanto para:

1. Ver qué otras posibilidades tenemos de satisfacer nuestros intereses sin depender absolutamente de la personas con la que vamos a sentarnos a negociar. Normalmente no encontraremos a priori ninguna alternativa que satisfaga mejor nuestros intereses que la propia negociación, porque en el caso de que así fuera, no negociaríamos.

2. Nos da el nivel de nuestro poder en la negociación. Si tenemos alternativas interesantes y realizables estaremos bien situados en la negociación, ya que de alguna manera podremos satisfacer nuestros intereses. Por el contrario, si no tenemos más posibilidades que negociar con la persona prevista, nuestra situación es complicada.

Estar bien situados en una negociación, no depende en la mayoría de los casos del poder que tenga cada parte. Imaginemos que debemos negociar las condiciones de una expropiación. La entidad expropiante es una gran compañía estatal muy poderosa, que construye los aeropuertos. La otra parte la forma una familia, propietaria de una pequeña casa de campo en la zona donde quiere instalarse el aeropuerto, que está habitada por dos personas incapaces, pero con autonomía para vivir de

manera independiente en esa casa, porque siempre han vivido allí y conocen el entorno. Aunque su familia les visita todos los días y les limpian y realizan la comida, sería muy engorroso trasladar a los incapaces, puesto que no se adaptan a la vida en otros lugares –ya lo han intentado en varias ocasiones–. En este caso, aunque la empresa estatal es mucho más poderosa en términos generales, la otra parte está mejor situada, puesto que pueden negarse a negociar o en su caso dilatarla, lo que perjudicará gravemente a la otra parte.

3. Establece cuál es nuestro límite en la negociación. Conociendo claramente cuál es nuestro *Maan* sabremos hasta donde podremos llegar. Una vez superado este límite, sabemos que contamos con otra alternativa capaz de satisfacer nuestros intereses sin tener que rebajar nuestras pretensiones innecesariamente, ante el temor de que, si no conseguimos algo en la negociación, por poco que sea, habremos desaprovechado la ocasión.

5. Otros elementos a tener en cuenta

5.1 Determinar los intereses y alternativas de la otra parte

En esta fase del procedimiento de negociación, deberemos conocer cuáles son nuestros intereses y las alternativas a la negociación. Pero será necesario conocer cuáles son, tanto los intereses como las alternativas de la otra parte. Esto en ocasiones es difícil de conocer, pero es necesario pensar en cuáles consideramos que pudieran ser. Esto no serán más que hipótesis que deberemos confirmar en el momento de la reunión.

5.2 Determinar en qué lugar se va a celebrar la reunión o reuniones

No siempre es adecuado celebrar la reunión en nuestras oficinas. Primero, porque podemos estar sujetos a más interrupciones lo que incide negativamente en nuestra capacidad de concentración. Pudiera darse el caso de que las instalaciones de la otra parte sean más lujosas, lo que tampoco nos deja en principio, en una situación más beneficiosa.

Como podemos observar es difícil determinar cuál es el mejor lugar para celebrar la reunión, pero al menos debemos tener en cuenta que deberá ser un lugar cómodo para todas las partes, que no esté sujeto a interrupciones innecesarias.

En la medida de lo posible, deberemos contar con una mesa redonda lo suficientemente grandes como para estar cómodos.

5.3 Establecer nuestra posición

Aunque hemos visto cómo tiene más ventajas negociar en intereses que en posiciones, debemos preparar cuál será nuestra posición de salida, de la que vamos a partir, para a continuación centrarnos en descubrir los intereses de la otra parte.

FASE II : LA REUNIÓN

Esta es la fase con la que se identifica la negociación, pero la fase previa es realmente importante.

Esta segunda fase se desarrolla en tres momentos.

Estos tres momentos son:

- La generación de confianza.
- La exposición de los intereses, acercamiento de posturas, generación de opciones.
- Selección de las opciones definitivas.

1. La generación de confianza

Es necesario invertir algo de tiempo en conocerse. La atmósfera debe ser cordial para facilitar la negociación. El objetivo de esta fase es que se establezca un clima adecuado que favorezca la práctica negociadora. No se quiere decir que se conviertan en amigos, pero al menos sí que haya conseguido un tono cordial y profesional en el que se desarrolle la negociación.

En una negociación, tan importantes como todos los elementos objetivos son los elementos subjetivos. No se conseguirá ser un negociador eficaz si no se desarrolla la capacidad

de establecer una relación adecuada con las partes en la negociación. El peligro estriba en que, una vez convertido en “enemigo” al contrincante en la negociación, mucha de la energía de ambas partes irá dirigida a “vencer” al contrario, a demostrar que se es más fuerte, más inteligente etc, lo que nos desviará peligrosamente del objetivo inicial que era satisfacer nuestros intereses.

Es realmente imprescindible ensayar las herramientas que la comunicación nos facilita, para evitar poner en nuestra contra de manera innecesaria a las personas con las que negociamos, ya que en este nos acarrearía un problema añadido a las dificultades que conlleva cualquier negociación. Lo más llamativo sin duda lo constituye nuestra incapacidad para ser conscientes de estas deficiencias. Tanto en los cursos que imparto, como en la labor como asistente en las negociaciones, me encuentro una y otra vez con que las personas consideran que tienen habilidades muy desarrolladas en este campo. Cuando realizamos ejercicios que ponen de manifiesto la poca destreza con la que cuentan, quedan absolutamente asombrados.

Cuando negociamos, nos enfrentamos a las mismas barreras a la comunicación que padecemos en cualquier otra circunstancia. Esto supone un handicap para la realización de una negociación eficaz. Las barreras más comunes son:

a) Barreras psicológicas:

Nuestros propios prejuicios, creencias o valores. Las más de las veces tenemos una visión muy sesgada de la vida. Consideramos que las cosas son como nosotros consideramos que deben ser, y quien no vea así las cosas está claramente equivocado. Esto dificulta mucho la comunicación, al obligarnos a entrar en discusiones innecesarias sobre cómo son las cosas, en vez de aceptar que las cosas tienen distinto valor para cada uno de nosotros y que la interpretación que hacemos de ellas es diametralmente opuesta, lo que no significa que sea equivocada.

b) Barreras comunicacionales:

-**El estilo impositivo** que caracteriza nuestro modo de dialogar. Cada vez que emitimos juicios de valor sobre lo que nos han

manifestado, damos consejos, ironizamos, interpretamos la información recibida, mantenemos un estilo impositivo, porque de manera sutil nos instalamos en una posición que podríamos traducir como: yo sé lo que ocurre, tú no lo sabes. La reacción que provocamos en el interlocutor suele ser agresiva. Este estilo lo utilizamos frecuentemente con intención de ayudar a la otra parte, pero el efecto que se consigue no es el esperado.

-El estatus en el que personalmente nos instalamos, que nos impide tomar en consideración las apreciaciones de las personas con las que dialogamos y a las que no consideramos de un estatus semejante (cuando hablamos aquí de estatus, no nos estamos refiriendo únicamente al económico, si no al moral. Cada uno de nosotros estimamos, sin cuestionarla, la opinión de pocas personas, estas son a las que moralmente consideramos de un estatus –ideológico, intelectual, moral, etc.– semejante al nuestro). Esta circunstancia nos facilita entrar en discusiones en las que fácilmente desacreditamos al contrario, muchas de las veces de forma injusta.

-Las deficiencias con las que escuchamos. En nuestra cultura no se considera “la escucha” en toda la importancia que realmente tiene. Por ello es impactante observar la poca destreza que tenemos en este arte. La escucha es una herramienta imprescindible para la comunicación, que debemos desarrollar.

-Hacer de la persona con la que negociamos, otro problema. Existe una herramienta creada por la Escuela de Harvard denominada: Separar la persona del problema. Qué significa esto, pues que en una negociación es necesario realizar un esfuerzo por centrarse en el problema que nos ha traído, intentando obtener el máximo beneficio para todas las partes. La mayoría de las veces sin embargo, ante cualquier comentario desafortunado del otro negociador, le convertimos en un nuevo problema, al desacreditarle, entrar en discusión con él, contravenirle, etc –tal y cómo hemos comentado al inicio de este punto–, sin hacer el esfuerzo de entender las razones por las que ha podido decirlo etc.

c) Herramientas que facilitan la comunicación:

La más importante es la escucha activa, porque recoge el resto de las herramientas imprescindibles para la comunicación.

En la explicación que se realiza a continuación de la escucha, se incluyen el resto de las herramientas:

La escucha activa: Se conoce con este nombre para significar que quien escucha no se sitúa en la parte pasiva de la conversación, si no que su papel es de igual importancia que la persona que habla.

La escucha es un proceso que debe desarrollarse de la manera siguiente:

- ☞ **Mirar** a la persona con la que se está hablando. El objetivo es dar a entender que efectivamente hay un interés en lo que se va a decir. El lenguaje no verbal es importante por ello hay que eliminar todas las barreras que hagan percibir al interlocutor cierta desidia.
- ☞ **Escuchar** lo que está diciendo y concentrarnos sólo en eso. Nuestra forma de escuchar más habitual es, pensando simultáneamente en una situación parecida que nos ha ocurrido. A partir de ahí, estamos únicamente atentos a cualquier segundo de silencio del interlocutor para coger aire –en el mejor de los casos, porque también son habituales las interrupciones–, para contar nuestra historia. Con esto se consiguen varias cosas, todas ellas negativas: Primera, hacer ver al interlocutor que su relato no es tan extraordinario, porque nuestra experiencia ha sido más excepcional, con lo que le habremos coartado cualquier intento de continuar con su narrativa, lo que impedirá que lleguemos a conocer su interés, segundo, en muchas ocasiones la interrupción hará que se cambie el tema de discusión, con lo que nuevamente peligrará el conocimiento de sus intereses.
- ☞ **Preguntarle** si tenemos alguna duda o requerimos más información sobre algún aspecto concreto sobre los que esté hablando. Las preguntas fundamentalmente pueden ser de dos tipos: abiertas y cerradas. Cerradas son aquellas que pueden contestarte con monosílabos –ejem. ¿Has hablado con él? –y por el contrario las abiertas son las que requieren de una explicación mayor en la contestación –ejem. ¿Qué piensas hacer?

Tanto en negociación, como en cualquier proceso comunicativo es necesario utilizar más las preguntas abiertas que las cerradas, con el objetivo de llegar a conocer con más precisión qué es lo que quiere el interlocutor. La dificultad estriba en que no estamos acostumbrados a realizar preguntas abiertas, por lo que finalmente convertimos la conversación en un interrogatorio. Este estilo es muy utilizado con los niños pequeños, a los que normalmente preguntamos: ¿Qué tal estás bonito? ¿Qué tal en el cole? ¿Tienes muchos amiguitos? Etc, a lo que el niño abrumado nos contestará con tímidos “síes” y “noes”. Ante esta respuesta, en vez de asumir que nosotros hemos provocado esa reacción, hasta nos atreveremos a manifestar a sus progenitores: ¿Qué tímido es el niño verdad?

Lo que queremos significar es que en la mayoría de las situaciones somos nosotros mismos quienes provocamos reacciones tales, como que los interlocutores se sientan incómodos, que no dialoguen con nosotros, que nos faciliten respuestas anodinas etc sin ser conscientes de nuestra responsabilidad en ello. Por eso es tan importante tener destreza con las herramientas que facilitan la comunicación.

- ☞ Estar atento al **lenguaje no verbal**, que transmite mucha información sobre la situación de comodidad o incomodidad, acuerdo o desacuerdo en la que se encuentre el interlocutor.
- ☞ Repetir con nuestras propias palabras lo que he entendido que la otra parte ha querido decir. Esta herramienta se conoce como **PARAFRASEO**. El parafraseo comienza con una fórmula que suele ser: “Si te he entendido bien, lo que me has querido decir es que...” y a partir de aquí se recogen los hechos, lo más objetivamente posible y el sentimiento transmitido.

Esta herramienta tiene varios objetivos:

El primero que el interlocutor perciba que se ha realizado un esfuerzo para entenderle. Segundo, que entienda igualmente que no hay intención de manipular sus palabras, si no de reco-

ger lo que ha querido decir. Tercero, produce un efecto tranquilizador en la otra parte, que en ocasiones puede estar muy tensa, si utilizamos un tono apaciguador.

2. La exposición de los intereses, acercamiento de posturas, generación de opciones

Esta es una fase clave en la negociación. Nosotros conocemos cuáles son nuestros intereses, debido a que en la fase de prenegociación, los hemos preparado cuidadosamente. Este es el momento en el que debemos confirmar las hipótesis forjadas sobre los intereses de la otra parte. Para ello nos resultara de gran utilidad las herramientas para la comunicación expuestas en el punto anterior.

No debemos olvidar que lo primero que se exponen en la reunión son las posiciones. No podemos caer sin embargo en la tentación de centrarnos en ellas, porque como ya hemos visto, no nos conducirían más que a enfrentamientos.

Esta constituye una de las claves de la negociación eficaz, la de ser capaces de transitar sutilmente de las posiciones a los intereses de las partes.

Necesitamos por lo tanto emplear tiempo en explorar detrás de las posiciones para llegar a saber cuáles son los intereses.

Una vez que conocemos cuáles son todos los intereses de todas las partes, nos resultará más sencillo acercar posturas, que se consigue habitualmente generando opciones que satisfagan los intereses de todas las partes.

Este proceso de generación de opciones requiere de cierta metodología. El objetivo que se persigue es el de obtener el mayor número de opciones posibles. Algunas podrán servir y otras ser absolutamente inoperativas, pero en un primer momento, todas son válidas. Es necesario seguir el siguiente procedimiento:

- Crear un clima de confianza suficiente para que las partes puedan exponer las opciones que consideren, sin temor a ser criticados.
- Conocer claramente los intereses de todas las partes, si no, no tendría sentido generar opciones.

- ☞ Buscar el mayor número posible de opciones, sin evaluarlas.

3. Seleccionar las opciones idóneas

- ☞ Una vez obtenido el listado de las opciones posibles, deberemos examinarlas tomando como criterio para ello, si satisfacen o no el interés de todas las partes.
- ☞ Una vez realizada esta evaluación, quedarán seleccionadas algunas opciones que constituirán el conocido como PRE-ACUERDO.

FASE III EL ACUERDO

Para convertir las opciones seleccionadas (preacuerdo) en un acuerdo, deberemos desmenuzarlas, tangibilizarlas. Un preacuerdo podría ser que vamos a valorar unos bienes que tenemos en común y repartirlos en función de su precio realizando lotes equitativos. El acuerdo sería más específico y en él entraría, quién va a encontrar a un tasador, en qué plazo, qué criterios de van a seguir para seleccionarlo, qué va a ocurrir si no se está de acuerdo con la designación o con la valoración, quién va a hacer los lotes etc... es decir, el acuerdo debe ser por un lado, lo más global posible, para que puedan incluirse todos los puntos en disputa, y por otro lado lo más específico posible, de tal forma que no quede nada al azar.

Es importante realizar el esfuerzo de definir todos los puntos, para que la interpretación de los mismos pueda dar lugar a otros conflictos posteriores.

FASE IV EL SEGUIMIENTO

Una vez finalizada la negociación, queda una última fase que tiene gran importancia, esta es el seguimiento. Es fundamental que una vez realizado el esfuerzo que supone una negociación,

se sea especialmente escrupuloso con el cumplimiento del acuerdo. En el caso de que en el transcurso de proceso negociador observemos la imposibilidad de incumplimiento de los acuerdos que vamos a adoptar es mejor no adoptarlos, porque el incumplimiento de los mismos es difícilmente reparable, por la pérdida de confianza de las partes entre sí.

Una vez obtenido el acuerdo, es necesario dotarle de los medios suficientes para que pueda desarrollarse. Esta fase es conocida como seguimiento.

9. El procedimiento de mediación

La mediación es un procedimiento para resolver conflictos en el que una tercera persona, imparcial a las partes y al asunto, les ayuda a llegar a una solución mutuamente aceptable para ambos.

La tercera persona que interviene –mediador o mediadora–, ayuda a las partes en el proceso de negociación que están llevando a cabo, pero deja que la solución la adopten las partes. En ningún caso propone ni adopta ninguna solución.

El objetivo de la mediación en las cooperativas, es la búsqueda de la calidad y la mejora de las relaciones tanto internas como externas, además de la consecución de acuerdos adoptados conjuntamente en momentos en que el conflicto es de tal intensidad, que la comunicación es prácticamente imposible.

Al mediador o mediadora que trabaje en el entorno cooperativo debe tener exigírsele la misma formación que el resto de los profesionales de la mediación. Las cualidades que debe poseer según el: “Model Mediation Agreement for Business Disputes in Europe del CPR” –entidad europea dedicada a la promoción de la mediación en el ámbito organizacional– son:

Ser absolutamente imparcial, inspirar respeto y confianza, ser capaz de entender las motivaciones de las personas, ejercer una escucha realmente activa, ser flexible, ser un o una líder con energía para estimular a los o a las demás etc.

Pero es fundamental también que tenga una formación adecuada en gestión de conflictos y en mediación y que conozca bien bajo qué parámetros éticos puede realizarse.

Para poder hacer de la mediación un recurso para la cooperativa, es fundamental que haya un compromiso y una seguridad de que no va a haber riesgo para ninguna de las partes. Es decir que no va a haber represalias por el hecho de haber utilizado esta vía para resolver los conflictos. Es importante que se garantice que las partes van a poder contar con la información necesaria para afrontar o resolver el conflicto y que podrían recibir asesoramiento externo, si el asunto así lo requiriera.

La ubicación puede ser externa. En este caso las cooperativas del País Vasco, cuentan con un servicio de mediación externa ofrecido por BITARTU. Pero también es posible ubicar el servicio de mediación dentro de las cooperativas. El objetivo es que pueda detectar –diagnosticar–, conflictos de manera temprana y por supuesto realicen la mediación de los producidos. Es fundamental que se dote de una imagen de neutralidad e independencia de las líneas jerárquicas de la organización y sobre todo que pueda garantizarse que la información que se facilite sea confidencial y que va a ser utilizada para otros usos. Bitartu ofrece también la posibilidad de la implementación de sistemas internos de mediación en las cooperativas del País Vasco.

Los principios que rigen el procedimiento de mediación son:

- La voluntariedad. No puede obligarse a ninguna de las partes a someterse a un procedimiento de mediación. Incluso en el caso de que se haya comenzado uno, se puede decidir abandonarla si se considera que no se están cumpliendo con las expectativas planteadas.
- La confidencialidad. Significa que todo lo que allí se diga va a ser tratado de esta manera. Por ello la persona mediadora no puede ser citada a juicio para declarar a favor o en contra de alguna de las partes.
- El respeto. Durante el procedimiento de mediación no se consienten las faltas de respeto para evitar la escalada innecesaria del conflicto. El respeto también se refiere a que no se interrumpirán en el turno de palabra, en la medida de lo posible.
- La imparcialidad. La persona mediadora no podrá ayudar a una de las partes en detrimento de la otra, deberá abstenerse de hacer comentarios o manifestaciones que hagan

interpretar a alguna de las partes, que se pretende favorecer a la otra.

- El carácter presencial. Las partes en conflicto deberán intervenir directamente.
- En el caso de que sea un grupo, si podrá acudir por medio de representante.
- No vulneración de la Ley. No puede utilizarse la mediación para vulnerar principios legales, por lo tanto no es posible ni mediar sobre asuntos que la ley reserva a otras entidades ni llegar a acuerdos manifiestamente ilegales.
- Principio de la Buena Fe. No puede utilizarse la mediación para otros fines que no sean la de conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes.
- Flexibilidad. No tiene un procedimiento rígido, si no que es adaptable a las características de las partes y a sus necesidades.

El proceso de mediación tiene varias fases, cada fase un objetivo y es necesaria la utilización de diversas "herramientas". A continuación se presenta de forma somera un esquema del procedimiento de mediación.

FASE	OBJETIVO	HERRAMIENTAS
Entrada	Presentaciones: -De la persona mediadora. -De la mediación y sus principios. -De los y las mediadas	-Documentos para recoger la información. -Discurso de la persona mediadora. -Generación de confianza.
Obtención información	-Analizar el conflicto. -Conocer la disposición de las partes a alcanzar acuerdos. -Desahogo de las partes	-Esquema de análisis del conflicto. -Herramientas de comunicación. -Actitudes empáticas y asertivas.
Establecimiento de agenda	-De todos los temas tratados, seleccionar cuáles son los temas sobre los que es necesario llegar a acuerdos.	-Elaboración y desarrollo de agendas.
Generación de opciones	-Se analiza cada uno de los temas seleccionados para conocer cuál es el interés de las partes. -En esta fase las partes generan opciones, posibilidades de acuerdo y que seleccionen las mejores de entre las posibles.	-Detección de intereses. -Lluvia de ideas (para generación de opciones).
Acuerdo	-Elaboración de un documento donde queden especificados quien va a hacer qué, cómo lo va a hacer, donde, durante cuánto tiempo, qué ocurrirá si no puede cumplirse.	-Esquema de elaboración de acuerdos. -Agente de realidad (para poder reflexionar con las partes sobre las consecuencias del mismo).
Seguimiento	-Conocer si se está cumpliendo el acuerdo adoptado y la satisfacción de las personas con el proceso.	-Evaluaciones.

Esquema de mediación.

Bibliografía

- ALTSCHUL, C. (1992). Todos ganan: claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral. Buenos Aires: Acme S.A.
- EDMUND JANDT, F. y GILLETTE, P. (1987). Ganar ganar negociando: Cómo convertir el conflicto en acuerdo. México: Compañía editorial continental.
- ENTELMAN R. (2002). Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma. Barcelona. Gedisa Editorial.
- FISAS, V. (1998). Cultura de Paz y Gestión de Conflictos. Icaria, Antrazyt UNESCO. Barcelona.
- FISHER, R. y ERTEL, D. (1997). Obtenga el si en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- GALTUNG J. (2003). Paz por Medios Pacíficos: Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Red Gernika. Gernika.
- GÓMEZ-POMAR RODRÍGUEZ, J. (1991). Teoría y técnicas de negociación. Barcelona: Ariel.
- HERS, R; REIMER, J. y PAOLITO O. D. (1979). El Crecimiento Moral de Piaget a Kohlberg. Narcea Ediciones. Madrid.
- LAX, D. A. y SEBENIUS, J. K. (1991). El directivo como negociador. Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva. Madrid. Instituto de Estudios Fiscales.
- LEDERACH, J. P. (1998). Construyendo la Paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bakeaz, Gernika Gogoratz. Gernika.
- MAUBERT, J. F. (1993). Negociar. Las claves para triunfar. Barcelona. Marcombo S.A.
- MORALES, F. y YUBERO, S. (1999). El grupo y sus conflictos. Colección humanidades Servicio de Publicaciones de Castilla-La Mancha. Ciudad Real.
- NEMESIO, R. (2005). Las Organizaciones desde una Perspectiva de Conflicto. Introducción a la Sociología crítica de las Organizaciones. Tiran Lo Blanch.
- NIERENBERG, G. I. (1993). El Negociador completo. Todo en la vida es una negociación. Argentina. División editorial.
- PÉREZ GINER, F. (2003). La Economía Social. Sus Claves. Ciriec España. Valencia.

- PERROW, C. (1993). Sociología de las Organizaciones. Madrid. McGraw.
- ROJAS, L. (1998). Las Semillas de la Violencia. Madrid. Espasa.
- SANER, R. (2003). El experto Negociador Barcelona Ediciones Gestión 2000.
- TORUZART, H. (1980). La mediación y la Solución de los Conflictos. Barcelona. Herder.
- WALSTROM, R. (1991). La Imagen de Enemigo. Gernika Gogoratuz.
- MAYOR ZARAGOZA, F. (1994). La nueva página. Círculo de Lectores. Madrid.



Taller de habilidades del facilitador

JOSÉ LUIS ESCORIHUELA, "ULISES"

FACILITADOR

Resumen: La facilitación de grupos es una disciplina nueva que nos aporta un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para ayudar a cualquier grupo a realizar bien su trabajo, tomar buenas decisiones, alcanzar sus objetivos de manera eficiente y crear confianza y una comunicación fluida entre sus miembros. Un buen facilitador ayuda a prevenir los conflictos grupales utilizando adecuadamente su posición de liderazgo, regulando las interacciones entre los miembros, destapando los roles ocultos y las estructuras que crean opresión y privilegios, y modelando una actitud que favorece la comunicación, la empatía y la compasión.

Para ser facilitador no sólo es necesario conocer algunos conceptos y técnicas que se puedan aplicar en cualquier situación. Es igualmente importante desarrollar una actitud que favorezca la buena comunicación, la confianza y el pensamiento positivo en el grupo. Para adquirir estas habilidades, el facilitador debe desprenderse primero de su propio bagaje de abusos, opresión y deseos de venganza, lo que solamente se consigue a través de una extensa práctica

que puede durar años. Este taller práctico pretende proporcionar a los potenciales facilitadores algunas herramientas básicas para hacer bien su trabajo y ayudarles a desarrollar las habilidades que necesitan.

Palabras clave: Facilitación, Mediación, Cooperativas, Procesos de grupo, Comunicación, Liderazgo, Creatividad, Rango y privilegios, Empoderamiento.

Practical Workshop on Facilitator Skills

Abstract: Group facilitation is a new discipline that provides us with tools, techniques and skills to help groups work well, make good decisions, be productive in reaching their goals and visions, and create trust and fluid communication among their members. A good facilitator helps a group prevent conflicts using adequately his leadership position, regulating the interactions among members, revealing the hidden roles and structures that create oppression and privileges and modelling an attitude that promotes communication, empathy and compassion.

To become a facilitator, a person not only needs to know a few concepts and techniques to be applied whenever the situation requires it. It is also important to develop an attitude that fosters good communication, trust and positive thinking among the group members. Many of the skills a facilitator needs require him to get rid of his personal baggage of abuses, oppression and vengefulness, what can be done only after a thorough practice extended over years. This practical workshop wants to provide to potential facilitators with some basic tools for his job and help them develop the skills they need.

Key words: Facilitation, Mediation, Co-operatives, Group Process, Communication, Leadership, Creativity, Rank and Privileges, Empowerment.

Taller de habilidades del facilitador



José Luis Escorihuela “Ulises”

Introducción

La facilitación de grupos es un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para garantizar el buen funcionamiento de un grupo, tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión colectiva, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta. La facilitación ayuda a prevenir conflictos al incidir tanto en los aspectos estructurales y productivos del grupo, especialmente en la toma de decisiones y la evaluación de las estructuras grupales existentes, visibles y ocultas, como en el propio proceso grupal, desvelando problemas relacionales, situaciones de privilegio y abuso de poder y otros efectos no deseados de la cultura grupal. También ayuda a resolver conflictos, en caso de que éstos aparezcan, en combinación con técnicas diversas, como el foro o la mediación. La facilitación es especialmente valiosa en el caso de grupos de iguales, como asociaciones, cooperativas y comunidades, aunque se aplica con igual éxito a cualquier otro tipo de grupo u organización.

En un grupo de iguales, el facilitador puede ser cualquier miembro del grupo (se recomienda que sea un papel rotativo), que conduce la toma de decisiones, media en un conflicto interno del grupo, o simplemente contribuye con su actitud y habilidades comunicativas a crear una atmósfera grupal relajada y confiada. Para ejercer correctamente su trabajo, el facilitador debe conocer sin duda un conjunto de herramientas y técnicas imprescindibles para conducir el proceso de toma de decisiones

o para mediar en un conflicto entre dos o más partes. Sin embargo, la aplicación formal y rutinaria de los pasos que componen el proceso de mediación o de toma de decisiones no garantiza el éxito del proceso. Es necesario que el facilitador conozca y haya integrado en sí una serie de habilidades que faciliten estos procesos, aportando calidad a su interacción con el resto del grupo o las partes en un conflicto y, en general, a cualquier intervención por su parte encaminada a ayudar al grupo tanto en la consecución de sus objetivos como en la mejora de los aspectos relacionales.

En el caso, por ejemplo, de una mediación, el facilitador/mediador debe hacer lo posible para facilitar el proceso de mediación. Facilitar ha de entenderse en el sentido de hacer fácil, de no añadir complicaciones por su parte a un proceso, de por sí, complejo y difícil. No se trata de buscar una solución fácil, que seguramente no existirá en ningún caso, sino de saber leer correctamente el proceso y fluir con él. El mediador, en tanto que facilitador del proceso de mediación, no debe forzar una solución que no depende de él, sino prestar atención a todo lo que ocurre, tanto en la dinámica grupal, como en cada una de las partes y, por supuesto, también en su propio fuero interno, pues el mediador no deja de ser una componente más del campo grupal. El mediador, como facilitador, interviene lo justo, no es el protagonista del proceso, deja la responsabilidad en las partes y, en general, sus intervenciones deben ir encaminadas a aumentar la conciencia de las partes sobre alguna de las componentes soterradas de la dinámica grupal que puedan ser causa de tensiones o de ignorados privilegios.

El facilitador de grupos es un elemento destacado de la dinámica grupal que se crea entre todos los miembros del grupo, incluido él mismo. Es el conductor del proceso y por tanto ejerce un claro papel de liderazgo. Su actuación va a ser continuamente observada y juzgada por los otros, que se van a mostrar sin duda exigentes y que van a denunciar cualquier atisbo de imparcialidad que pueda darse en la conducción de una asamblea decisoria, en un foro o en una mediación. En ciertos casos algunas personas pueden llegar a rebelarse y atacar abiertamente el papel del facilitador si creen que su actuación no está siendo afortunada. Por ello, el facilitador, como líder de un proceso grupal, necesita ser legitimado por los demás. Esta legiti-

midad el facilitador la consigue mostrando una clara competencia técnica en cuanto a cómo llevar el proceso, pero también a través de sus aptitudes relacionales, de su habilidad para conectar en profundidad con las personas implicadas, para crear un espacio de confianza que recoja sin temor todas las voces, para gestionar los momentos difíciles y darles una solución satisfactoria para todos. El facilitador es un líder y, como tal, debe ser consciente de las implicaciones que tal rol acarrea.

Facilitar un proceso grupal es una tarea compleja que requiere diferentes habilidades para cada una de las funciones que el facilitador juega a lo largo del proceso, sea decisorio o de resolución de un conflicto. En primer lugar, el facilitador es ante todo el líder del proceso y eso implica un conocimiento de lo que significa el liderazgo y un trabajo personal para ser un buen líder. En segundo lugar, el facilitador debe tratar de satisfacer el deseo del grupo de avanzar en la consecución de sus objetivos o de las partes en resolver su conflicto. En el caso de una mediación, por ejemplo, debe contar con la capacidad y las herramientas necesarias para ayudar a las partes a encontrar una solución a su problema, o al menos llegar a acuerdos que sean satisfactorios para todos. O, en el caso de que sea imposible llegar a acuerdos, debe intentar que el proceso sea una experiencia valiosa y transformadora para las partes. Existe, por tanto, una función "productiva" en el proceso de facilitación de un grupo que no debe ser ignorada. Para satisfacerla, el facilitador debe contar con una cierta habilidad para el pensamiento estratégico-productivo y desarrollar su capacidad creativa. En tercer lugar, el facilitador es el encargado de regular las interacciones entre los distintos miembros del grupo, buscando una comunicación más o menos fluida, descargada de toda la violencia posible, y tratando de que haya cierta equidad en cuanto al número y calidad de las intervenciones de cada parte. El facilitador tiene por tanto una función de regulación de los intercambios entre las partes, y en esto, contar con ciertas habilidades de comunicación es algo imprescindible. Por último, el facilitador ha de ser capaz de gestionar los momentos difíciles, los momentos de tensión en el grupo en los que puede aflorar cierta agresividad o violencia, o en los que pueden surgir bloqueos para los que no se entrevé ninguna salida inmediata. Ayudando a las partes a ser conscientes de lo que está ocurriendo y pro-

poniendo soluciones para avanzar de nuevo dentro de unos cauces más razonables, el facilitador desarrolla una función elucidadora, de traer luz a un momento de oscuridad y riesgo. Para poder ejercer esta función adecuadamente, el facilitador debe conocer el funcionamiento de los procesos grupales y desarrollar habilidades para gestionar la rabia y la violencia como un elemento más del proceso.

En lo que sigue vamos a explorar en detalle cada una de estas funciones y aportar una serie de elementos teóricos y dinámicas prácticas con las que afianzar las habilidades necesarias para ser un buen facilitador mediador. Aunque creo necesario advertir desde este mismo momento que la adquisición e integración de ciertas habilidades no es un proceso sencillo para el que baste leer un libro. Es algo que sólo se consigue con una disposición decidida y constante a experimentar con nosotros mismos en nuestros propios grupos y conflictos. Es un error pensar que se puede ser un buen facilitador de procesos grupales interviniendo desde afuera, sin comprometerse, es decir sin haber soltado primero toda la carga que arrastramos en nuestras propias relaciones. Si no somos conscientes de nuestro propio bagaje, nos será imposible reconocer de qué manera afecta a nuestro trabajo y al proceso de facilitación en su conjunto, dejándonos sin recursos para una intervención efectiva y realmente facilitadora.

1. El facilitador como líder del proceso grupal

1.1 Definición de liderazgo

Afirmar que el mediador o facilitador de un proceso grupal es un líder requiere seguramente alguna explicación sobre el sentido que damos a esta palabra. Existen algunos malentendidos sobre el uso de la palabra "líder" que llevan a algunas personas a pensar que no necesitamos líderes, o que cuando alguien "va de líder" lo que quiere es aprovecharse de los demás. Es necesario romper con esta imagen del líder como alguien que usa su poder e influencia para su propio beneficio y considerar que el líder es un rol más en todo proceso grupal del que no se puede

prescindir, entre otras cosas porque, en última instancia, líder es cualquier persona que propone cosas al grupo y tiene capacidad y compromiso para sacarlas adelante con el apoyo de los demás.

Importa distinguir entre “líder”, “liderazgo” y “liderar”. El líder es un rol en un sistema concreto, es un papel que juega una persona en un proceso grupal. Liderazgo se relaciona más con la capacidad o habilidades de una persona para ejercer el papel de líder. Por último, liderar es el resultado de utilizar el rol de líder y la capacidad de liderazgo para influir sobre otras personas y conseguir algo o alcanzar un objetivo.

De las muchas definiciones que existen sobre liderazgo, me gustaría destacar las dos siguientes:

1. Capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo.
2. Compromiso para crear un mundo al que las personas quieren pertenecer.

La primera es una definición clásica del liderazgo en la que se acentúa la capacidad para influir en otras personas y conseguir de ellas una respuesta deseada. Supone que sólo el líder ejerce dicha influencia y que el resto se deja influenciar, sin aportar nada a cambio o interactuar de alguna manera con el propio líder. Es una definición que ha sido validada tradicionalmente por el mundo empresarial que ha buscado ejecutivos líderes, capaces de arrastrar a otras personas en la consecución de los objetivos de la empresa.

La segunda definición no habla tanto de influencia como de compromiso. El líder propone, expresa su visión del mundo y deja espacios para que otras personas se sitúen en dicha visión, reformulándola y transformándola cuanto sea necesario para que todo el mundo se sienta a gusto. El líder es la persona que se compromete con la realización de esa visión común y que realiza por tanto un servicio al grupo. El líder es un servidor del grupo, al que aporta su trabajo y dedicación para conseguir algo que se supone beneficioso para todos.

Es interesante notar que parte del mundo empresarial y asociativo (lo que en adelante llamaré organizaciones) avanza lentamente hacia un modelo organizacional en el que la figura del líder se va acercando cada vez más a esa segunda definición

basada en el compromiso y en la idea de servicio. Es también la manera en que hemos de entender el papel de liderazgo del facilitador o mediador. El facilitador mediador se compromete con el grupo en el desarrollo de la visión de un mundo sin conflictos o tensiones insoportables, su papel es el de servidor del proceso grupal, su capacidad de influencia viene dada por el propio grupo.

1.2 Matriz del liderazgo

Para comprender mejor el liderazgo es necesario acercarse a él desde tres ángulos o niveles diferentes: meta, macro y micro (Dilts, 1996). El metaliderazgo "crea un movimiento en una dirección general amplia", como los derechos civiles o la creación de otro mundo posible. Se expresa en el compromiso con una visión muy general y de muy largo plazo. Para una organización esta visión podría ser satisfacer sosteniblemente las necesidades de la comunidad aportando un determinado bien o servicio, para un mediador se trataría de crear un mundo en el que las personas pudieran resolver sus conflictos de manera no violenta. El macroliderazgo se expresa de dos formas diferentes: descubrimiento de caminos y creación de una cultura. Desde esta perspectiva, el líder hace propuestas concretas conducentes a la realización de la visión, es decir ayuda a descubrir caminos, pero también contribuye a crear una cultura que resulta atractiva para otras personas y que se muestran así dispuestas a transitar por los caminos abiertos. Por último, en el microliderazgo se trata de crear una atmósfera eficaz para cada uno de los pasos a realizar y que se ajuste lo mejor posible a las necesidades individuales.

Es difícil que una misma persona recoja en sí estos tres aspectos del liderazgo. Normalmente, y especialmente si hablamos de organizaciones, el liderazgo es una cualidad que se distribuye entre varias personas dentro de la organización, según su disposición y compromiso con los aspectos meta, macro o micro. Cada uno de estos aspectos requiere una serie de habilidades diferentes que raramente se encuentran juntas en la misma persona. En el caso, relativamente simple, de la mediación o facilitación de un grupo pequeño, el mediador o facilitador sí debe desarrollar mínimamente las habilidades correspondien-

tes a cada uno de los aspectos anteriores. Pero antes de analizar cuales son estas habilidades es necesario considerar el asunto desde otra perspectiva.

Además de los tres niveles del liderazgo, toda situación de liderazgo contiene una serie de elementos relacionados entre sí que es necesario analizar por separado. En toda situación de liderazgo tenemos a) un líder (sin olvidar que es más un rol que una persona concreta) que lidera b) a otras personas o grupo hacia c) la consecución de determinados objetivos o la realización de una determinada visión, d) dentro de un sistema que lo engloba todo. En el caso de una mediación, el mediador es un líder que conduce a las partes a la realización de una visión compartida (un mundo sin conflictos o sin tensiones insoportables) en el marco de un proceso o sistema que incluye las partes y sus respectivas historias, el mediador y las relaciones que se establecen entre ellos. Esta sistematización del liderazgo se puede reflejar en el siguiente esquema (Dilts, 1996, p. 25):

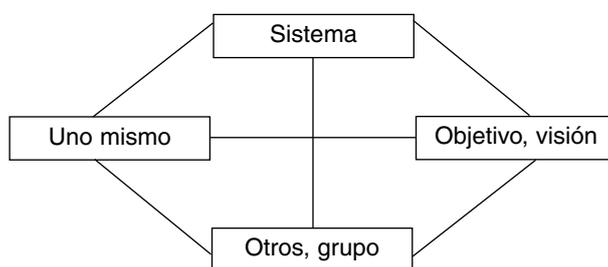


Fig. 1. Componentes de una situación de liderazgo.

Si introducimos en este esquema las consideraciones anteriores sobre los tres niveles de liderazgo el resultado es una matriz que recoge ampliamente todas las componentes que intervienen en la idea de liderazgo y que, de alguna manera, determinan el tipo de habilidades que debe desarrollar un líder para ejercer plenamente su papel.

De acuerdo con esta matriz, en toda situación de liderazgo tenemos un líder que en el nivel micro es un Individuo con una historia personal, unos valores y unas determinadas capacidades que actúa en un determinado Contexto para conseguir unos



Fuente: Dilts (1996, 33)

Fig. 2. Esquema matriz del liderazgo.

Objetivos concretos, trabajando con otras personas que cuentan con sus propias creencias y valores (Filtros perceptuales). En el nivel macro, el líder ocupa un papel dentro de la organización, tiene una Función específica dentro de una Estructura organizativa, que ha sido creada con el objetivo de establecer los pasos, el Itinerario que conduce a la realización de una visión, y a la que pertenecen otras personas que comparten una misma Cultura, un mismo conjunto de asunciones, normas y valores (dentro de la organización). Por último, en el nivel meta, el líder tiene una Misión, un compromiso con la realización de una Visión en el marco de un Sistema amplio (que desborda la propia organización) y en el que es necesario considerar la cultura de la Comunidad o grupo social en el que la organización está inmersa.

1.3 Habilidades básicas de liderazgo

De acuerdo con el esquema anterior, las habilidades de liderazgo deben tratar cada uno de los elementos clave que conforman toda situación de liderazgo: Uno mismo, las relaciones con los Otros, el Sistema en el que actúa y los Objetivos a alcanzar. Tenemos entonces cuatro tipos de habilidades, que se resumen como sigue:

- **Habilidades del yo:** Se refieren al modo en que se comporta el líder en determinada situación. Facultan al líder para elegir o generar el estado, la actitud, la atención, etc. más apropiados para cada situación. Para ello es necesario desarrollar la autoestima, la confianza y seguridad en sí mismo, la capacidad para gestionar las propias emociones y para responder adecuadamente a posibles cambios en la situación. En el nivel meta, se trataría de la capacidad de establecer claramente su misión en relación con la visión que se quiere hacer realidad. En general, se trata de un conjunto de habilidades que requieren mucho trabajo interior y desarrollar lo que se conoce como inteligencia emocional.
- **Habilidades de la relación:** Se refieren a la capacidad para comprender, motivar y comunicar con los demás, reconociendo las diferencias y los distintos filtros perceptuales que las personas utilizan. En los niveles macro y meta, se trataría de desarrollar la capacidad para reconocer los supuestos y asunciones que pueblan la cultura grupal y de qué manera influyen en el comportamiento y actitudes de la gente.
- **Habilidades del pensamiento estratégico:** Necesarias para definir y alcanzar objetivos y metas específicos. Se trata de un conjunto de habilidades que, en el nivel meta consisten en la capacidad para definir claramente una visión que pueda ser asumida por todos, en el nivel macro, la capacidad para establecer un plan o itinerario adecuado para llegar al fin deseado y navegar por él, y en el nivel micro, contar con recursos suficientes para favorecer la producción y conseguir objetivos específicos. Creatividad y pensamiento estratégico son fundamentales.
- **Habilidades del pensamiento sistémico:** Se refieren a la capacidad para identificar y comprender el ámbito general en el que se está inmerso, desde el contexto más inmediato en el nivel micro, al sistema social en el nivel meta. Se trata de conocer, comprender y establecer estructuras que ayuden a la realización de la visión, como puede ser la creación de una apropiada atmósfera de trabajo en el nivel micro, el establecimiento de estructuras grupales que favorecen las interacciones y la producción sin violencia, en el nivel macro; o la capacidad para crear un movimiento social alineado con la visión, en el nivel meta.

En este trabajo nos centraremos especialmente en las habilidades de la relación (comunicación y conocimiento de los procesos de grupo y de la cultura grupal), así como en algunas de las técnicas y habilidades necesarias para la producción (mapas mentales y conceptuales, técnicas para generar opciones, creatividad), tocando apenas las habilidades del Yo (para lo cual se requiere un trabajo continuado y la ayuda de técnicas como la meditación y la PLN), y las habilidades sistémicas, ya que su inclusión desborda los objetivos de este taller, orientado a la resolución de conflictos.

1.4 Los cuatro cuadrantes del liderazgo organizacional

Otra forma de acercarse al tema del liderazgo en las organizaciones, que en última instancia guarda cierta similitud con la propuesta anterior, es la que se basa en la Teoría Integral de Ken Wilber (2000). Un elemento clave de la Teoría Integral son los Cuatro Cuadrantes, una matriz que recoge las cuatro diferentes perspectivas de acercarse a cualquier problema real: desde dentro (interior), desde fuera (exterior), desde uno mismo (individuo) y desde la totalidad (colectivo).

En el caso de una organización, el cuadrante superior izquierdo, SI, se referiría a la dimensión interior de cualquier persona dentro de la organización (inteligencia, inteligencia emocional, habilidades interpersonales, etc.). El cuadrante superior

		INTERIOR	EXTERIOR
INDIVIDUO		<p>Intención</p> <p>"Yo"</p>	<p>Comportamiento</p> <p>"Ello"</p>
	COLECTIVO	<p>Cultura</p> <p>"Nosotros"</p>	<p>Sistema</p> <p>"Ellos"</p>

Fig. 3. Los Cuatro Cuadrantes de la Psicología Integral.

derecha, SD, se refiere al comportamiento y acciones específicas que llevan a cabo las personas dentro de la organización. El cuadrante inferior izquierda, II, se refiere a la cultura corporativa (valores y creencias compartidas, normas y reglas de comportamientos más o menos ocultas). Por último, el cuadrante inferior derecha, ID, se refiere al sistema (espacio y estructuras físicas, sistemas y estructuras operacionales) en el que la gente de la organización trabaja.

Si aplicamos este mismo esquema al liderazgo organizacional (Burke et al., 2005) nos encontramos con una matriz que recoge con detalle los elementos clave para comprender el liderazgo y deducir el tipo de habilidades que se requieren en cada caso.

El cuadrante SD se refiere a la función y habilidades que el líder debe desarrollar para conseguir unos objetivos concretos, mientras se relaciona con otras personas de la organización, cuyos comportamientos se ajustan a la realización de una serie de tareas objetivas y medibles, y cuyo rendimiento se puede evaluar. Es la parte productiva del liderazgo. En la creación de ese “mundo al que otras personas quieren pertenecer” es necesario dar pasos concretos, medibles y evaluables.

	INTERIOR	EXTERIOR
INDIVIDUO	<p>Intencional</p> <p>Inteligencia emocional Motivación Visión, valores, sentido Teoría Y</p>	<p>Comportamental</p> <p>Rendimiento Tareas Gestión por objetivos Teoría X</p>
COLECTIVO	<p>Cultural</p> <p>Valores y creencias compartidas Trabajo de equipo “Lo que realmente importa aquí” Visión, propósito y sentido</p>	<p>Sistémico</p> <p>Teoría de sistemas Procesos múltiples Integración e interdependencia funcional y operacional</p>

Fuente: Burke (2005, p. 5)

Fig. 3. Los Cuatro Cuadrantes de la Psicología Integral.

El cuadrante ID es el ámbito de los sistemas y los procesos visibles. El líder debe desarrollar la capacidad para modificar, adaptar e integrar las diferentes estructuras operativas de la organización. La Teoría de Sistemas es una de las herramientas más valiosas en este cuadrante.

Aunque la gestión por objetivos y la aproximación sistémica tienen un poder innegable, un énfasis excesivo en los cuadrantes del lado derecho de la matriz de liderazgo han llevado a muchas organizaciones a sonados fracasos. Ignorar el valor y la influencia de la motivación individual, SI, y de la cultura grupal, II, en el proceso de realización de una visión colectiva es un error que muchas organizaciones están ya corrigiendo.

1.5 Aproximación integral a un conflicto organizacional

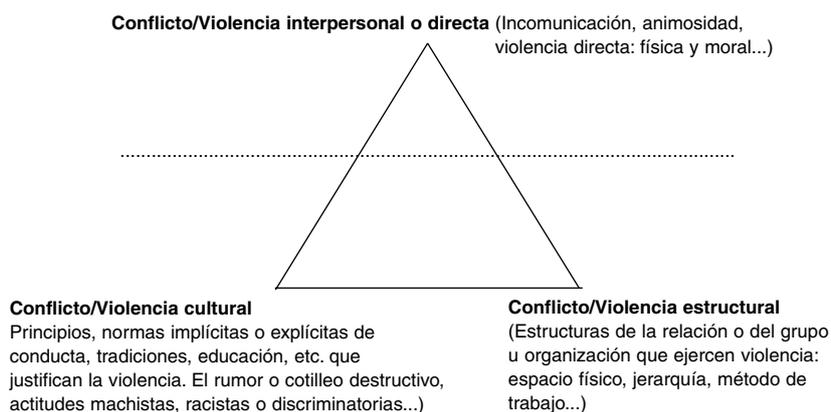
Podemos aplicar el mismo esquema de los cuatro cuadrantes al proceso de toma de decisiones o de resolver conflictos en el marco de una organización. A la hora de confrontarnos, por ejemplo, con un conflicto en una organización, el líder facilitador podría comenzar por plantearse las siguientes preguntas:

Es interesante notar hasta qué punto esta matriz, válida para el análisis de un conflicto organizacional, guarda relación con el clásico análisis de Galtung (véase Farré, 2004) sobre los tres niveles de violencia en un conflicto (ver figura 6). Estos tres niveles de violencia se pueden visualizar como los tres vértices de un triángulo que es, en realidad, un iceberg donde el vértice superior, o punta del iceberg, se refiere a la violencia interpersonal o directa (violencia física y moral, incomunicación, animosidad, etc.), es decir a lo que ocurre en el cuadrante SD de la matriz anterior. En los dos vértices ocultos del iceberg nos encontramos con la violencia cultural (principios, valores, normas implícitas o explícitas de conducta, tradiciones, educación, etc. que justifican la violencia: rumores o cotilleos destructivos, actitudes machistas, racistas o discriminatorias, etc.), lo que correspondería con el cuadrante II. Y con la violencia estructural o sistémica (estructuras organizacionales que ejercen violencia: espacio físico, jerarquía, método de trabajo, estructuras operativas, etc.), la que correspondería con el cuadrante ID.

		INTERIOR	EXTERIOR	
INDIVIDUO	Intencional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué importancia tiene este asunto para mí? • ¿Qué importancia tiene para los demás? • La manera de resolver este asunto, ¿tiene en cuenta o va en contra de los valores y necesidades de las personas directamente afectadas? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué podemos hacer para resolver este asunto? • ¿Qué cambios son necesarios en mi comportamiento y en el comportamiento de los demás? • ¿Cómo afectarán estos cambios al asunto en cuestión? 	
	Colectivo	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valores organizacionales afectan a este asunto? • ¿Nuestra cultura interna beneficia o entorpece la resolución de este asunto? • ¿Existe una adecuada comunicación para asegurarse de que todos los puntos de vista son escuchados? 	Sistémico

Fuente: Burke (2005, p. 7)

Fig. 5. Aproximación integral a un conflicto organizacional.



Fuente: Farré (2004, p. 319)

Fig. 6. Niveles de violencia en un conflicto.

Antes de cerrar este breve análisis sobre el conflicto organizacional, quisiera señalar que, en relación con el conflicto estructural, no sólo la existencia de determinadas estructuras puede ser causa de conflicto y violencia, sino que también la falta de estructuras apropiadas puede causar graves conflictos. De acuerdo con Diana L. Christian (2003), las principales causas de conflicto estructural en grupos de iguales (por ejemplo, asociaciones o cooperativas) son las siguientes:

- No disponer de una visión común, como documento escrito que todos comparten.
- Carecer de un método claro, justo y participativo para la toma de decisiones, o no tener un buen conocimiento del método elegido.
- No poner los acuerdos tomados por escrito, o hacerlo de manera confusa.
- No dar importancia a la comunicación y a los procesos de grupo, y no tener en marcha estructuras visibles y transparentes para afrontar los conflictos.
- No contar con un sistema claro y consensuado para la entrada de nuevos miembros o la salida de personas del grupo.
- Carecer de un acuerdo explícito de todos los miembros para un aprendizaje continuo.

1.6 Cambio de paradigma organizacional: el líder facilitador

En toda organización existe una demanda cada vez mayor por parte de las personas que la componen para una participación más directa y comprometida en las decisiones que van a afectar a sus vidas, así como para tener oportunidad de utilizar su propia creatividad y conocimientos en la búsqueda de soluciones a los problemas que puedan surgir en el camino. Se necesitan entonces nuevos líderes que sepan hacer un buen uso de toda la energía, capacidades y buen hacer que aporta cada persona al colectivo y utilizarla convenientemente en la realización de una visión compartida.

La siguiente tabla recoge sucintamente en qué consiste este cambio radical que nos ha de llevar de un estilo de liderazgo ya anticuado, basado en la posición y la jerarquía, la dirección y la obediencia, hacia un nuevo estilo de liderazgo facilitador que

busca extraer lo mejor de cada participante en un proceso que se pretende enriquecedor para todos y con la finalidad de realizar una visión que todos comparten.

El viejo estilo Desde	Categorías	El nuevo estilo Hacia
<ol style="list-style-type: none"> 1. La verdad llega desde arriba. 2. Basta con una perspectiva. 3. Las respuestas son correctas o falsas. 4. La diversidad del grupo es un problema. 	I. Percepción de la gente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el mundo sabe algo. 2. La verdad surge desde una perspectiva múltiple. 3. Se aprende de toda experiencia. 4. La diversidad enriquece el proceso y el contenido.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis. 2. Debate. 3. Consenso = acuerdo. 4. Crear ideas para que implementen otros. 	II. Comprensión del proceso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Síntesis y preguntas. 2. Diálogo. 3. Todos juntos hacia delante. 4. Cada uno es responsable de las decisiones que implementa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obediencia a las órdenes del jefe. 2. Enfrentarse a las opiniones contrarias. 3. Las decisiones las toman unos pocos. 4. Juegos de poder y control. 	III. Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de todos con la visión común. 2. Captar los valores detrás de las opiniones. 3. Participación directa en la toma de decisiones. 4. Reglas para un proceso creativo en común.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitación como conjunto de trucos y artimañas. 2. Intervenciones de consultores. 3. Tratar de "resolver" cosas. 4. Gestión de arriba abajo. 	IV. Intención transformacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitación como algo revolucionario. 2. Procesos de facilitación que producen cambios vitales. 3. Despertar la pasión y el compromiso. 4. Liderazgo facilitador, un nuevo estilo de gestión.

Fuente: Stanfield (2002, p. XVIII).

Fig. 7. Cambio de paradigma organizacional.

En este cambio de paradigma desde un modelo organizacional basado en la jerarquía y en la dirección centralizada hacia un nuevo modelo basado en la idea de compromiso con una visión común y un liderazgo facilitador, un estudio elaborado por el Instituto de Asuntos Culturales de Canadá, ICA, ha encontrado cuatro fases principales en el desarrollo organizacional que recogen las diferentes formas emergentes en relación con el liderazgo, la participación y la organización (Stanfield, 2002).

Según este estudio, la primera fase sería la de la Organización Jerárquica, con un liderazgo directivo y estructuras regidas por el poder y la posición, con un flujo comunicacional de arriba abajo, donde el principal valor es la seguridad y el principal objetivo es maximizar los beneficios. En la segunda fase se hallaría la Organización Institucional, con un liderazgo basado en la gestión por objetivos, una estructura compleja, burocrática y relativamente eficiente, donde se admite cierto feedback desde abajo, con valores como el reconocimiento, la eficiencia y la cortesía, y con el objetivo de dar un servicio a los clientes o vender un producto. En la tercera fase nos encontramos con la Organización Colaboradora, con mayor flexibilidad estructural y equipos interdisciplinarios, basados en un estilo de partenariatio y en la búsqueda de un equilibrio entre el tiempo de trabajo y de ocio, con estructuras adecuadas para la resolución y prevención de conflictos, con un liderazgo visionario que facilita y promueve la innovación, y en la que la comunicación fluye en todas las direcciones. Por último, la cuarta fase se refiere a la Organización de Aprendizaje, una red interdependiente de equipos e individuos, que favorece la consecución de habilidades interpersonales, el trabajo creativo y la reflexión personal, con un liderazgo de servicio y compromiso con la realización de una visión común, que se entiende como una aportación a la comunidad en sentido amplio, a la nación y al mundo en su totalidad. Con unos valores que priman la reflexión constante y el aprendizaje de los errores y una comunicación basada en la honestidad y la empatía.

2. La función productiva del facilitador

Para todo grupo u organización es fundamental poder llevar a cabo sus objetivos y realizar su visión colectiva. La tarea del

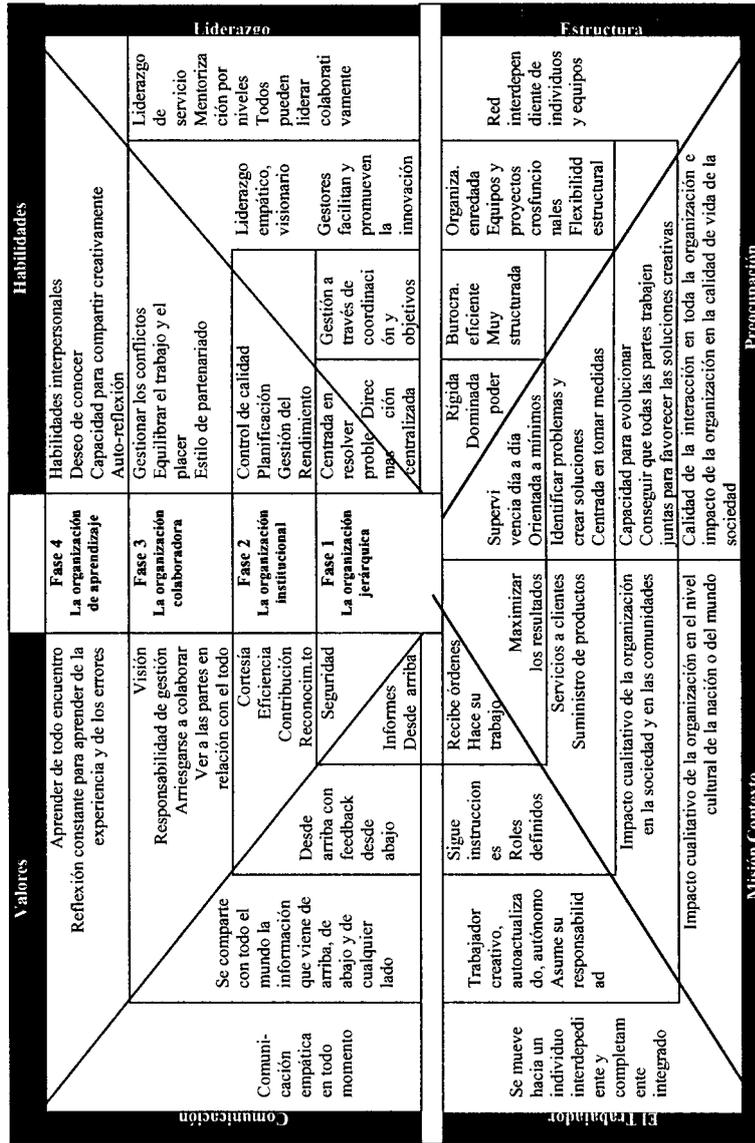


Fig. 8. Mapa de las organizaciones.

Fuente: Stanfield (2002, p. XIV).

facilitador es en este caso ayudar al grupo en la consecución de sus objetivos, colaborando en la organización eficaz del trabajo y en favorecer la participación activa de todos los miembros del grupo, o en el caso de conflicto, aportando herramientas para una resolución eficaz del conflicto. Existen diversas técnicas que suelen ser muy útiles en el desarrollo de esta labor. De todas ellas nos vamos a centrar especialmente en aquellas que resultan valiosas para obtener buenos resultados en el caso de un proceso de mediación o de resolución de un conflicto, como pueden ser la lluvia de ideas y los mapas mentales.

Pero además de las técnicas, es igualmente importante que el facilitador desarrolle su capacidad creativa, pues especialmente en las situaciones difíciles, bloqueos o conflictos, no existen sendas trilladas que conduzcan a una fácil solución. En estos casos será necesario muchas veces improvisar y aportar ideas que dependerán del contexto, de las personas implicadas o de la propia capacidad del facilitador para generarlas. Desarrollar la creatividad se convierte así en un requisito ineludible para toda persona que pretenda ser un buen facilitador o mediador.

2.1 El método del Taller de Consenso

El Taller de Consenso (Stanfield, 2002) es una versión elaborada de la clásica lluvia de ideas, que ha sido desarrollada por el Instituto de Asuntos Culturales de Canadá, ICA, y que viene utilizando con éxito desde hace muchos años para ayudar a grupos y organizaciones en la consecución de sus objetivos y la resolución de conflictos. Se trata de un método de planeamiento creativo, útil para crear planes de acción, tomar decisiones y generar opciones tanto en situaciones normales como de conflicto. Permite recoger ideas, establecer pautas generales, incorporar diferentes puntos de vista y alcanzar una solución consensuada entre las partes.

Algunas de las ventajas observadas con este método son:

1. Resuelve desequilibrios de poder y promueve un poder compartido.
2. Permite un uso más efectivo de los recursos.
3. Crea confianza y compromiso en las partes.
4. Da lugar a resultados de calidad.

El Método del Taller de Consenso se compone de cinco pasos:

1. **Contextualizar:** el facilitador explica a las partes el funcionamiento del método y su duración. Contextualiza el problema y subraya claramente la cuestión central.
2. **Lluvia de ideas:** se recogen todas las ideas aportadas por las partes y se colocan a la vista.
3. **Reagrupar:** se reagrupan las ideas afines y se describen en grupos separados.
4. **Nombrar:** se pide a las partes un título para cada grupo de ideas.
5. **Resolver:** se deciden los siguientes pasos a seguir con cada grupo de ideas.

En lo que sigue se explican con cierto detalle cada uno de estos pasos:

1. **Contextualizar.** En esta fase, el facilitador explica la razón del Taller, qué se quiere conseguir, por qué es importante llegar a un acuerdo; describe el proceso del método y explica los 5 pasos; indica la duración del taller y la división del tiempo; expone y discute con las partes los acuerdos básicos (ej.: todo el mundo tiene una parte de la verdad, todas las voces son necesarias, no hay respuestas erróneas, el todo es mayor que la suma de las partes, todo el mundo tendrá oportunidad de hablar y ser escuchado con respeto, etc.); explica el papel del facilitador; define con claridad la cuestión principal sobre la que se quieren conseguir ideas.
2. **Lluvia de ideas.** El facilitador debe asegurarse de que todo el mundo entiende adecuadamente la cuestión o el problema. Después, da a las partes tiempo para pensar en silencio (o por parejas, si es posible). Recoge las ideas que van surgiendo y las anota en un gran papel, visible para todos, o en el caso de un grupo numeroso, cada persona escribe su idea en un pequeño papel y después se pegan en un mural.
Debe dejar claro que todas las ideas son válidas, por erróneas o ridículas que parezcan. Una idea aparentemente estúpida puede desencadenar otras ideas positivas y

valiosas. Por ello, durante esta fase no se permiten críticas o comentarios, sólo nuevas ideas. En caso de que una idea lleva aparejada alguna crítica, el facilitador reformulará la idea para eliminar la crítica, pidiendo consentimiento a la persona que la hizo. Las intervenciones han de ser breves y las ideas concisas. El facilitador ayudará a parafrasear y resumir ideas expuestas de manera difusa o poco clara. Las ideas recogidas se exponen de manera bien visible para que las partes las vean y puedan encontrar nuevas ideas. Las ideas se pueden anotar en filas o utilizando un mapa mental

Durante esta fase, el facilitador deberá impedir que se valoren o critiquen las ideas (reformulará las críticas si es posible). Procurará que todo el mundo participe, aunque no se debe forzar ni obligar. Si se crean silencios largos, puede pedir a alguien que desarrolle más su idea, leer la lista de ideas o sugerir ideas propias. Anotará las ideas con buena letra (han de ser legibles para todo el mundo) y con las mismas palabras utilizadas por la persona que propone la idea. Consultará con la parte después de hacer reformulaciones o resúmenes. Mantendrá las ideas en torno a la cuestión central, aunque debe permitir que algunas ideas se alejen (pueden dar lugar a nuevas ideas). Y deberá cerrar la sesión en el momento oportuno.

3. **Agrupar las ideas en categorías relacionadas.** El facilitador guiará la identificación de pares de ideas afines (pueden ser antagónicas), utilizando un símbolo diferente (o, m, D, G) para cada par que colocará a la izquierda de la frase. Tras identificar algunos pares, tratará de encajar el resto de las ideas en alguno de los pares existentes. Si no es posible, creará nuevos grupos. Si existen dudas, el facilitador puede permitir que una idea esté en más de un grupo.
4. **Nombrar los grupos.** Durante esta fase el facilitador ayuda a crear una nueva frase que recoge la idea principal. Para cada grupo, leerá todas las ideas del grupo en voz alta y se recalcarán las palabras que se repiten; se buscará la conexión existente entre las diferentes ideas e indagará a qué necesidad compartida se refieren esas

ideas. Por último, se sugerirán títulos en relación con la cuestión principal buscando el consenso.

5. **Resolver.** La última fase del Taller sirve para:

a. reflexionar sobre el proceso y valorar los resultados:

- i. Seleccionar las ideas que pueden tener una utilidad práctica inmediata
- ii. Determinar las áreas que requieren mayor exploración
- iii. Resaltar propuestas novedosas que pueden tener algún valor
- iv. Anotar las ideas que son completamente desechadas

b. Establecer cuáles pueden ser los siguientes pasos:

- i. Priorizar las ideas principales, decidir el orden en que se quiere trabajar en ellas (suele ser conveniente comenzar con aquellos grupos en los que existe acuerdo y son fáciles de ejecutar).
- ii. Crear un plan de acción concreto para cada idea principal (para lo cual se puede volver a utilizar el método del Taller de consenso), evaluando ventajas e inconvenientes, dificultades para llevarlas a cabo, estableciendo acciones concretas que deben asumir las partes.
- iii. Establecer un periodo de prueba, hacer un seguimiento, etc.

c. Documentar los resultados:

Dinámicas

Varios participantes juegan los roles de las partes implicadas en un conflicto. Ya han creado una historia alternativa del conflicto y ahora buscan soluciones. Para ello utilizan el método del Taller de Consenso, en los siguientes casos:

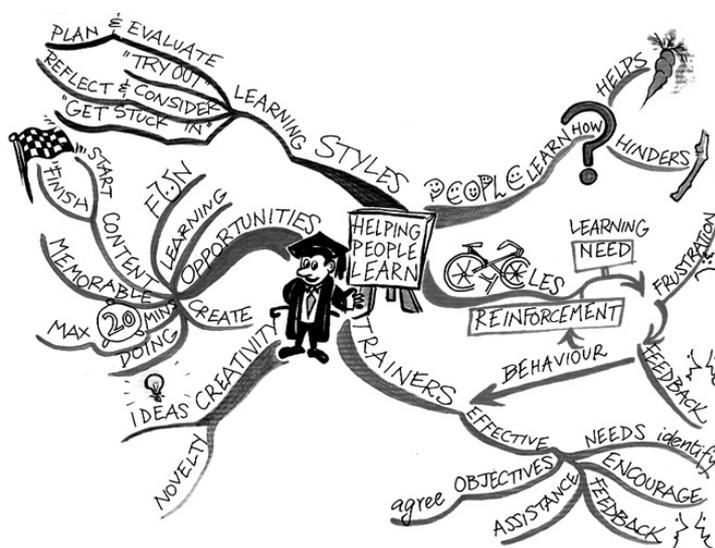
1. Conflicto en una comunidad de vecinos por reparaciones urgentes y necesarias. Identificar las partes, definir el conflicto, centrar la cuestión y generar opciones.
2. Conflicto familiar por absentismo escolar.

2.2 La técnica de los Mapas mentales

Se trata de una poderosa técnica gráfica que nos permite acceder al potencial de nuestra mente, a lo que Buzan (1996) llama "pensamiento irradiante". Sus características principales son la utilización de una imagen o palabra central referida al tema principal que se quiere explorar o trabajar, un conjunto de líneas que irradian de la imagen central de forma ramificada, sobre las que se coloca una imagen o una palabra clave referida al tema principal, y de tal manera que forman una estructura nodal conectada.

El mapa mental moviliza toda la gama de habilidades corticales, incluyendo palabra, imagen, número, lógica, ritmo, color y percepción espacial, en una técnica única y poderosa, que puede ser utilizada tanto para recoger ideas, producir nuevas ideas, crear una visión personal y colectiva o sugerir opciones en la resolución de conflictos.

La siguiente figura representa un mapa mental realizado por el Departamento de Enseñanza de IBM para la iniciativa "Helping People Learn", realizada en colaboración con el gobierno británico (Buzan, 1996, p. 237).



Fuente: Buzan (1996, p. 237).

Fig. 9. Mapa Mental para la iniciativa "Helping People Learn".

Para que el uso de mapas mentales sea realmente eficiente, Buzan recomienda utilizar una serie de técnicas encaminadas a reforzar los mapas mentales, proponiendo toda una metodología que él llama “cartografía mental”, conjunto de herramientas para ordenar y estructurar el pensamiento. Esta metodología se compone de unos principios ordenadores, unas técnicas y unas recomendaciones.

- Entre los principios ordenadores destaca el partir siempre de conceptos o imágenes clave como ramas principales del mapa mental, lo que él llama Ideas Ordenadoras Básicas, IOB, cuyo número no debe superar las 7 ideas básicas.
- Entre las técnicas, destaca la utilización del Énfasis como factor clave para mejorar la memoria y la creatividad. Para ello se recomienda utilizar siempre una imagen central, y si no se puede evitar que sea una palabra, es entonces conveniente darle color y dimensionalidad. Igualmente apropiado es utilizar varios colores diferentes, variar el tamaño de las letras, de las líneas y de las imágenes, introducir la triple dimensionalidad en el mapa y, a ser posible, darle movimiento al mapa

Otra técnica imprescindible es utilizar la Asociación, dibujando flechas para establecer conexiones, utilizando diferentes colores según afinidad de conceptos o códigos y símbolos entre conceptos relacionados (señales, cruces, círculos, subrayados, etc.)

Por último, cabe señalar entre las técnicas, la necesidad de expresarse con claridad, no utilizando más que una palabra clave por línea, o las menos posibles; haciendo más gruesas las líneas centrales, escribiendo con buena caligrafía y dando claridad a las imágenes.

- Entre las recomendaciones, para enfrentarse a situaciones de bloqueo mental es conveniente añadir líneas en blanco, hacerse preguntas, añadir imágenes... Es igualmente recomendable revisar los mapas mentales e incluso rehacerlos cuando surgen nuevas asociaciones mentales, así como desarrollar una actitud mental positiva y la confianza necesaria en lo que se está haciendo.

Los mapas mentales y conceptuales se utilizan cada vez más como una poderosa herramienta productiva. Son especialmente útiles en el pensamiento creativo y en la resolución de

conflictos. El pensamiento creativo es, de nuevo, una variación de la clásica lluvia de ideas, que hace uso de toda la potencia de los mapas mentales. Como método de trabajo para generar opciones y nuevas ideas funcionaría de acuerdo con el siguiente esquema:

1. Definir el tema. El tema debe estar claro para todos los miembros del grupo.
2. (Optativo) Cada persona elabora su mapa mental sobre el tema. Se puede hacer en parejas.
3. En el grupo, el facilitador crea un mapa mental con todas las ideas que surgen.
4. Identifica las ideas principales (IOB) y construye un nuevo mapa mental a partir de ellas.
5. Permite un tiempo para la incubación de nuevas ideas.
6. Revisa este segundo mapa y añade cualquier idea nueva que haya surgido entretanto.
7. Análisis. Se establecen vínculos entre elementos dispares del mapa que guardan cierta afinidad y se generan nuevas ideas.

En resolución de conflictos esta técnica resulta ser un instrumento muy eficaz para la creación de un mapa del conflicto que puede servir tanto como herramienta de trabajo para el mediador, como de ayuda para exponer a las partes la historia del conflicto, los posibles intereses comunes o las opciones para su resolución. Debido a su formato gráfico los distintos elementos del conflicto se visualizan y asimilan con cierta rapidez, facilitando la generación de ideas y la consecución de acuerdos.

El procedimiento suele consistir en elaborar en la primera sesión conjunta un mapa con la historia alternativa del conflicto, a partir de las historias de cada una de las partes. En la sesión 2 se define con claridad el problema y se evidencian los intereses y necesidades comunes a ambas partes, que se presentan igualmente en forma de mapa conceptual. Finalmente, en la siguiente sesión (tal vez haga falta alguna sesión intermedia para trabajar con las partes por separado), se presenta como mapa conceptual el plan de acción con los pasos a seguir.

Desde hace algún tiempo es incluso posible realizar mapas conceptuales por ordenador, gracias al desarrollo de programas especiales, como Cmap Tools, del que se puede obtener más

información en la siguiente dirección de Internet: <http://cmap.ihmc.us/> La siguiente figura es un mapa conceptual, realizado con Cmap Tools, referido a la historia alternativa de un conflicto, entre los vecinos de un barrio y una empresa de seguridad que se instala en la zona.

Dinámicas

1. Hacer un mapa mental simple a partir de la palabra Felicidad, de al menos 10 ramas y en menos de 1 minuto. Hacer una estimación previa de las posibles coincidencias.
2. El poder de la imagen. Hacer un mapa mental con 10 imágenes a partir de la imagen central Casa-Hogar.
3. La posibilidad de ir siempre más lejos. Amplia tu mapa mental iniciado con la palabra felicidad, añadiendo 2 ó 3 líneas nuevas a cada una de las 10 palabras clave originarias.
4. Piensa en algo sobre lo que estás indeciso actualmente, o en algo que te gustaría hacer o comprar pero no lo tienes claro. Crea un mapa mental con todas las opciones disponibles, valóralas numéricamente y encuentra una solución.
5. Cartografiar. Por parejas, una persona cuenta a la otra los aspectos positivos, negativos y posibles soluciones de una relación que mantiene con alguien. La segunda persona realiza un mapa mental de la situación mientras escucha.
6. Conflictos personales. Una persona cuenta un conflicto real que tiene con alguien. Otra persona juega el papel de ese alguien, a partir de los datos que le da la primera persona. Cada una de ellas cuenta desde su perspectiva, los aspectos negativos y positivos de la relación y las soluciones posibles. El resto del grupo escucha atentamente (se pueden hacer preguntas) y elabora un mapa mental de cada caso. Trabajando en grupos de 3 deben elaborar un mapa conjunto con la Historia alternativa, otro con los Intereses comunes y un tercero con un Plan de acción.

2.3 Desarrollo de la creatividad: el pensamiento lateral

El Pensamiento Lateral es un método desarrollado por Edward de Bono (1986) para fomentar la creatividad en las personas, despojándola de su aura mística y considerándola como

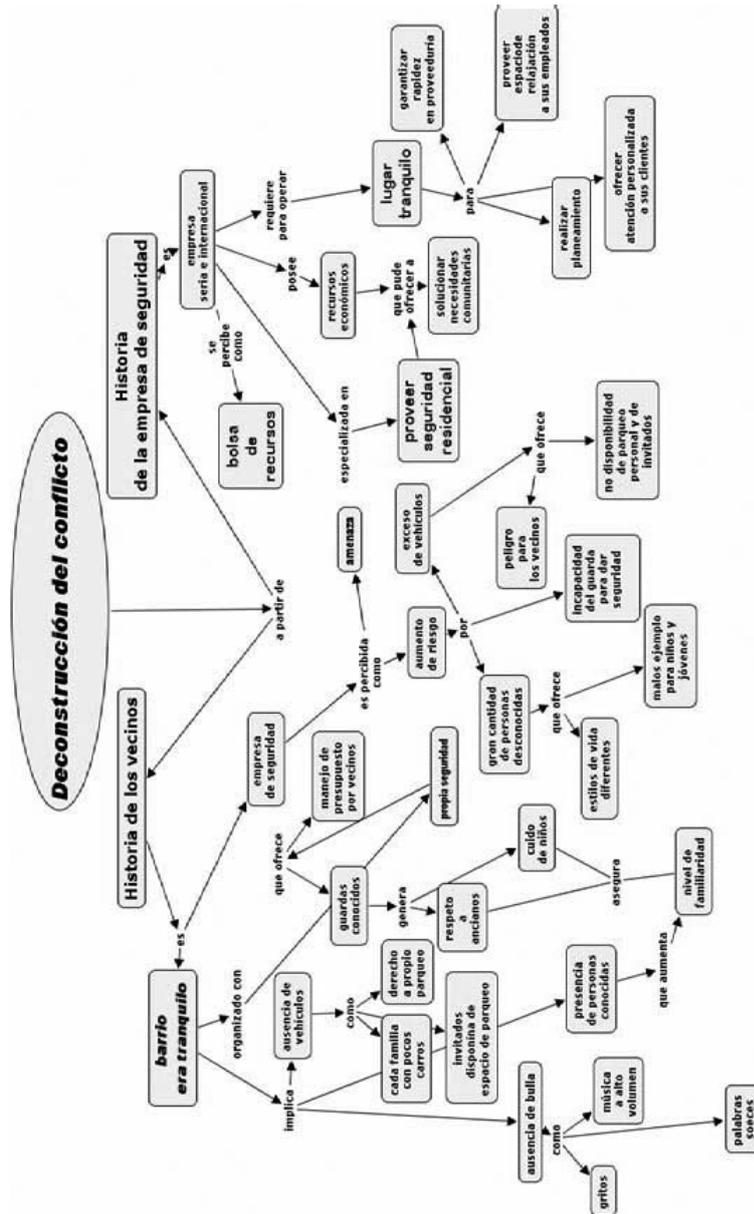


Fig. 10. Mapa conceptual de la Historia Alternativa de un conflicto.

un modo de emplear la mente y manejar la información. La finalidad del pensamiento lateral es la creación de nuevas ideas y la liberación del efecto restrictivo de las ideas anticuadas. Para comprender mejor en qué consiste el pensamiento lateral es necesario primero explicar cómo funciona la mente.

Resumiendo brevemente las ideas de De Bono, podemos decir que la mente es un sistema elaborador de modelos que se conservan en la memoria para su uso posterior. Los modelos creados no responden estrictamente a la realidad, pues en su formación intervienen elementos subjetivos (ideas, sentimientos, reacciones inconscientes). Ni tampoco la información que nos va llegando se almacena ordenadamente en la mente, ya que se incorpora a modelos ya establecidos o crea nuevos modelos. La mente tiene una capacidad casi infinita de procesamiento, pero una capacidad receptora muy limitada, de ahí que esté continuamente reajustando los modelos para optimizar las funciones de selección, rechazo, combinación y separación de los datos de entrada.

Un sistema de información basado en modelos, como el de la mente humana, tiene grandes ventajas como la rapidez de identificación y la subsiguiente capacidad de reacción. Pero también tiene varios inconvenientes, como que los modelos tienden a adquirir cada vez mayor rigidez, siendo difícil modificar los modelos una vez establecidos; o que la información incorporada a un modelo no se puede usar fácilmente en otro modelo diferente. Existe además una tendencia a la "concentración", a meter toda la información en el mismo modelo sin explorar otros; a pasar bruscamente de un modelo a otro, y a la "polarización" o establecimiento de posiciones antagonistas. Por último, es importante recordar que la secuencia u orden de la información de entrada determina la forma de los modelos, dificultando la ordenación óptima de datos posteriores.

El pensamiento lateral tiene como objetivo el cambio de modelos. De manera más precisa, un modelo es cualquier concepto, idea, pensamiento, imagen, enfoque, punto de vista, criterio... susceptibles de repetirse cuando algún estímulo determina su reaparición. El pensamiento lateral trata de descomponer las estructuras de los modelos con el fin de que éstos se ordenen de forma distinta y óptima. La base del pensamiento lateral es considerar cualquier enfoque a un problema como útil,

pero no como el único posible ni necesariamente el mejor. El pensamiento lateral prescinde de toda forma de enjuiciamiento o valoración.

La siguiente tabla recoge las principales diferencias entre el pensamiento lateral y el pensamiento lógico o vertical, como lo llama De Bono:

El pensamiento vertical es selectivo. <i>El pensamiento vertical selecciona un camino mediante la exclusión de otros caminos.</i>	El pensamiento lateral es creativo. <i>El pensamiento lateral no selecciona caminos, sino que trata de seguir todos los caminos y encontrar nuevos.</i>
El pensamiento vertical se mueve sólo si hay una dirección en que moverse. <i>El pensador vertical afirma: "sé lo que estoy buscando".</i>	El pensamiento lateral se mueve para crear una dirección. <i>El pensador lateral dice: "busco, pero no sabré lo que estoy buscando hasta que lo encuentre".</i>
El pensamiento vertical es analítico.	El pensamiento lateral es provocativo.
El P.V. se basa en la secuencia de las ideas.	El pensamiento lateral puede efectuar saltos.
En el pensamiento vertical cada paso ha de ser correcto.	En el pensamiento lateral no es preciso que lo sea.
En el pensamiento vertical se excluye lo que no parece relacionado con el tema.	En el pensamiento lateral se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema.

Fuente: Elaboración propia a partir del texto de De Bono (1986, p. 48 y sgs.).

Fig. 11. Tabla comparativa entre el pensamiento lógico y el pensamiento lateral.

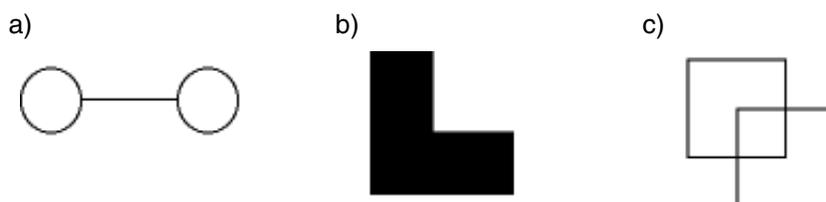
2.3.1 Técnicas para desarrollar el pensamiento lateral

En lo que sigue se presentan diversas técnicas para desarrollar el pensamiento lateral que pueden practicarse en cualquier momento, sin olvidar que la práctica ocasional no es suficiente para incorporar una habilidad, sino que se requiere un trabajo constante y decidido.

1. Generar alternativas. En la búsqueda lógica de alternativas se aspira a encontrar la mejor solución posible a un problema, en la búsqueda lateral se aspira a encontrar el mayor

número posible de soluciones, prescindiendo de sus posibilidades prácticas.

Ejercicio 1. Define las siguientes figuras:



[El interés del ejercicio es contrastar las diferentes definiciones aportadas por los participantes, que dependerán sin duda de su percepción, y que en conjunto pueden resultar muy enriquecedoras].

Ejercicio 2. ¿Cómo puede dividirse un cuadrado en 4 partes iguales?

[Cada participante dibuja sus opciones en una hoja de papel sin fijarse en las opciones de los demás. Luego se comentan los resultados entre todos]

Ejercicio 3. Se lee el siguiente relato: “un águila se ha escapado del parque zoológico y resulta difícil de capturar. Se ha posado en las ramas más altas de un árbol y se resiste a los esfuerzos de los guardianes que tratan de atraerla a la jaula mediante señuelos”. Explicad el relato desde la perspectiva del guardián, del periodista, de un espectador y del águila.

Ejercicio 4. Generar alternativas a los problemas que se presentan abajo, en el planteamiento y en las soluciones, siguiendo el modelo dado a continuación.

Ejemplo. Se considera el problema de que los niños se separen de sus padres en el seno de una multitud. Buscar alternativas al planteamiento del problema. Buscar soluciones.

- Replanteamientos alternativos:
 - o El problema de los niños que se pierden en una multitud.
 - o El problema de los niños que se encuentran extraviados.
 - o El problema de los padres descuidados en una multitud.
 - o El problema de devolver los niños perdidos a sus padres, etc.
- Soluciones al problema de “los niños que se pierden en una multitud”.
 - o Sujetar los niños a los padres ¿?

- o Identificar a los niños a la entrada
- o No llevar a los niños a zonas atestadas de gente
- o Crear un centro oficial donde recoger a los niños perdidos, etc.

Problemas: a) Embotellamientos de tráfico, b) El consumo de drogas en los jóvenes, c) Suficientes viviendas de bajo coste, d) Los niños de padres separados, e) La pobreza en el mundo:

2. Revisión de supuestos. "Gran número de modelos tienen carácter permanente y sirven de base para otros conceptos y juicios. Son los estereotipos, un modo clásico de analizar las cosas y describirlas. Son supuestos lógicos que se aceptan como válidos en sí mismos sin que nadie los cuestione. El pensamiento lateral prescinde de la validez de todos los supuestos y tiene como misión cuestionarlos y cambiarlos."

Ejercicio 6. ¿Cómo plantar 4 árboles de manera que cada uno de ellos se halle a la misma distancia de los otros tres? ¿Qué supuesto básico hace imposible la solución?

Ejercicio 7. Nueve puntos se hallan distribuidos en un cuadrado. Unir los nueve puntos mediante el trazado de 4 rectas sin levantar el lápiz del papel. ¿Qué factor bloquea la solución?

Ejercicio 8. La técnica del "por qué". Se trata de un juego que presenta la oportunidad de plantear interrogantes que permitan revisar supuestos lógicos comunes. Consiste en preguntar a todo "por qué".

Ejemplo: ¿Por qué las pizarras son negras? Para que pueda escribirse sobre ellas con yeso blanco. ¿Por qué el yeso es blanco? Para que resalte sobre el negro de la pizarra. ¿Por qué no se usa yeso de colores? Etc.

Otros temas: ¿Por qué las ruedas son redondas? ¿Por qué las sillas tienen cuatro patas? ¿Por qué las chicas visten de manera distinta a los chicos? ¿Por qué el ser humano tiene dos piernas?

3. Divisiones y fragmentaciones. "Si se considera cualquier situación y se la descompone en sus partes constituyentes, puede luego reestructurarse la situación disponiendo las fracciones de forma distinta. No se trata de dividir los modelos en sus componentes, sino de fraccionarlos en cualquier forma arti-

ficial que se revele eficaz al producirse su reestructuración automática”.

Ejercicio 9. Se considera alguno de los siguientes temas (u otros) y se les pide a los participantes que lo dividan en un número considerable de fracciones. Se puede hacer por escrito o mediante un dibujo.

Temas: Recogida selectiva de basuras, Aprovechamiento de la basura orgánica, Ríos limpios, Vivienda para todos...

Se elige uno de los temas y después de haber hecho las divisiones, se pregunta al grupo por la idea dominante o por posibles factores vinculantes que bloquean el ejercicio. Si se encuentran, se utilizan para presentar nuevas divisiones.

Ejercicio 10. Se hacen divisiones de distintos temas por grupos. Después cada grupo ofrece al resto de la clase sus divisiones y los demás deben adivinar el tema principal, considerar la idea dominante y observar posibles factores de bloqueo.

4. El método de inversión. Se consideran los problemas y las situaciones en su estructura real y se invierte ésta en un sentido u otro: de arriba abajo, de afuera adentro, etc.

Ejemplo: Si se trata de desarrollar ideas creativas acerca del tema “organización del tráfico por los guardias urbanos” se pueden hacer las siguientes inversiones: Organización de los guardias urbanos por el tráfico, Desorganización del tráfico por los guardias urbanos, etc. La primera inversión lleva a la idea de la necesidad de una reorganización de los guardias urbanos conforme aumenta la complejidad del tráfico. Da lugar a preguntas como: ¿con qué rapidez reaccionan los guardias a la evolución del tráfico? ¿con qué grado de eficacia reaccionan? ¿en qué medida están informados sobre el desarrollo del tráfico en otras áreas?, etc. La segunda inversión plantea cuestiones como ¿qué es más efectivo, el control del tráfico por sí mismo o por los guardias urbanos? Si los guardias urbanos son más efectivos que los semáforos, ¿qué factores intervienen en dicha efectividad? ¿se podrían incorporar dichos factores a los semáforos y eliminar los guardias de tráfico? etc.

Ejercicio 11. Se considera alguno de los temas del ejercicio 9 y se invierten de todas las formas posibles. Las diferentes opciones se escriben en la pizarra. Se indaga a qué tipo de cuestiones útiles conduce cada inversión.

5. Analogías. La analogía es una relación de semejanza entre dos o más cosas. Se utilizan para acelerar el flujo de ideas. El problema objeto de estudio se relaciona con la analogía y luego se desarrolla ésta siguiendo su curso normal. Este desarrollo nos lleva a resultados que se pueden conferir al problema original.

Ejemplo: Se considera el problema de "cómo orientarse en la niebla". Se sugieren las siguientes analogías: un miope intentando orientarse, un viajero en un país extranjero intentando encontrar la estación de trenes, búsqueda de algo que se ha perdido por la casa, etc. Si se elige la segunda analogía (el extranjero), nos podemos preguntar qué haría el extranjero para encontrar la estación y la respuesta puede ser útil para afrontar el tema de orientarse en la niebla.

Ejercicio 12. Dado un problema cualquiera, sugerir analogías. Utilizar una de ellas que sea bien conocida y explorar su evolución. Comprobar en qué medida los resultados de la analogía se pueden trasladar al problema original. Temas: Mejorar la calidad de los alimentos, Repartirse el niño (padres separados), Ese no me habla (en el trabajo), Asegurar el suministro de energía, etc.

6. Punto de entrada y área de atención. Por "área de atención" se entiende la parte de una situación o problema a la cual se presta atención. "Punto de entrada" hace referencia a la parte a la cual se dirige primero dicha atención. El punto de entrada es la primera área de atención y puede ser seguida de otras o no, según la complejidad del caso.

Ejemplo infantil: Dibujo con tres pescadores cuyos hilos se han enredado y es necesario adivinar qué pescador ha pescado el único pez que cuelga de uno de los tres anzuelos. Los niños pequeños siguen el hilo desde el pescador hasta el anzuelo y con mala suerte necesitan tres intentos. Punto de entrada distinto y más eficaz: ir del pez al pescador.

Ejercicio 13. Se da un problema y se presentan diferentes formas de abordarlo (puntos de entrada). Después se analiza si esas diferentes formas se refieren a la misma área de atención o hay un cambio de área. Temas: El problema de las cacas de los perros, La compra de un artículo defectuoso, Aquí nadie me hace ni (bleep) caso, etc.

Ejercicio 14. Se considera un problema y diferentes puntos de entrada. Se divide la clase en grupos y se asigna un punto de entrada a cada grupo para que lo desarrolle (genere nuevas ideas, fragmentaciones, analogías, etc.). Se invita a cada grupo a exponer sus ideas y a que adivinen el problema original a partir de lo expuesto. Temas: El problema de resguardarse de la lluvia cuando se está en la calle. Puntos de entrada: La molestia de llevar un paraguas, La dificultad de abrir el paraguas cuando todo el mundo lo hace, ¿Por qué salir a la calle cuando llueve?, ¿Qué importa que uno se moje al salir a la calle cuando llueve?, etc.

3. La función reguladora del facilitador

La regulación de las interacciones que se dan entre los diferentes miembros de un grupo en una asamblea decisoria, o entre las partes de un conflicto en una mediación, es una labor necesaria para garantizar la equidad del proceso y asegurar que todas las personas pueden expresarse abierta y completamente. El facilitador debe tratar de que exista una buena comunicación entre los participantes, de manera que todo el mundo pueda expresar sin miedos sus puntos de vista, sus dificultades y preocupaciones y se cree así un clima de confianza y seguridad.

Establecer una comunicación fluida y sin violencia en el grupo es parte fundamental de esta función reguladora del facilitador, para lo que deberá primero haber integrado en sí mismo un conjunto de habilidades comunicativas que le permitan modelar este estilo de comunicación con el resto de participantes. De poco sirve pedir al grupo que utilice un estilo de comunicación sosegado y no violento, si el propio facilitador utiliza, aun inconscientemente, una comunicación cargada de agresividad y ataques indirectos. Aprender a comunicar es seguramente una de las habilidades más importantes que puede desarrollar una persona, imprescindible si se quiere ser un buen facilitador o mediador.

En lo que sigue comento algunas de las habilidades comunicativas necesarias para un intercambio fluido y compasivo, sin entrar a describir teóricamente en qué consiste la comunicación, ya que no es ese el propósito de este trabajo. Como en el caso

anterior, y al tratarse de un taller de habilidades, se aporta primero una breve descripción teórica y después un conjunto de ejercicios y dinámicas para su práctica.

3. 1 Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es el fundamento sobre el que se construyen las relaciones personales. Algunos antropólogos creen que más de dos tercios de la información que se transmite en cualquier intercambio comunicativo es no verbal. Albert Mehrabian ha descubierto que el impacto total de un mensaje es verbal en un 7%, paraverbal en un 38% (tono de voz, matices y otros sonidos) y no verbal en un 55% (Pease, 1998). Algunas de las señales no verbales son innatas o transferidas genéticamente (como sonreír o cruzar los brazos), otras son aprendidas o adquiridas de alguna manera.

Cuando hablamos de comunicación no verbal, hemos de tener en cuenta los ojos, mirada, movimiento corporal, postura, boca, expresión de la cara, gestos, apariencia general, efectos de la voz (tono, volumen, ritmo, matices...)

Nuestros conocimientos sobre comunicación no verbal no son suficientes como para tener claro el significado de una conducta particular. El facilitador o mediador debe estar atento a las posibles divergencias entre el mensaje expresado verbalmente y la conducta no verbal, pero no para sacar conclusiones precipitadas (y tal vez erróneas), sino para hacérselo notar a la persona implicada y que sea ésta la que de la significación adecuada.

Dinámicas

1. En grupos de 4. Dos personas establecen un diálogo y las otras dos observan tratando de captar cualquier rasgo de comunicación no verbal entre las personas que hablan. Al final, los observadores cotejan entre ellos y con las otras dos personas sus apuntes.
2. En grupos de 3. Una persona del grupo piensa un sentimiento específico y se lo dice en secreto a otra persona que hace de observador. Después tiene que tratar de comunicárselo a la tercera persona sin utilizar palabras.

3. En grupos de 3, asociar conductas corporales a diferentes emociones (ira, miedo, felicidad, tristeza). Representar la emoción en el grupo grande que debe adivinar todos los gestos anotados.
4. En grupos de 3, una persona comenta un problema real o ficticio, con palabras y gestos, a otra persona que la escucha atentamente. La tercera persona observa y anota cualquier incoherencia entre las palabras y los gestos.

3.2 Escuchando activa y compasivamente

3.2.1 Escuchar

Escuchar no consiste sólo en oír las palabras que alguien dirige a nosotros, sino también en acogerlas en nuestra mente, aceptarlas en su diferencia y empatizar con quien las transmite. Para ello no basta con escuchar a los otros, sino que debemos aprender a escucharnos a nosotros mismos y a nuestras reacciones. Escuchar es entonces reconocer la presencia de nuestras proyecciones, opiniones, creencias y prejuicios, y dejarlos de lado, buscando el silencio interior y la apertura al otro.

Es importante desarrollar nuestra capacidad auditiva, aprender a captar sonidos, tonos y vibraciones a nuestro alrededor y comprender la información que contienen. Escuchamos demasiado con la mente y muy poco con el oído, establecemos filtros mentales que apenas nos dejan escuchar nada. Para liberarnos de ellos debemos ejercitar la práctica de la escucha, tratando de percibir todo aquello a lo que no prestamos atención en una escucha ordinaria, y aumentar así nuestra percepción auditiva.

Para escuchar se necesita humildad, detener nuestro yo en su rápido salto a dar lecciones a los demás. Debemos conectar con nuestras propias experiencias. Para aprender escuchar debemos comenzar por escucharnos a nosotros mismos, por prestar atención a nuestras reacciones. Podemos empezar preguntándonos: ¿Cómo me siento ahora mismo? ¿Cómo siento mi cuerpo? ¿Cómo siento esta situación? ¿Cómo siento la gente? Al responder a estas preguntas hemos de tratar de identificar lo que sentimos primero y con más fuerza.

Escuchar es reconocer que todo lo que podamos responder a una persona procede de nuestra memoria y que, por tanto, nuestra reacción no es fresca y espontánea, sino que se basa en información pasada no actualizada. Krishnamurti aconseja que procuremos "ser conscientes de nuestros pensamientos". Para escuchar bien es necesario ralentizar el pensamiento, detener la "escalera de inferencias": en la base se halla el hecho real, en cada peldaño una suposición nuestra sobre lo ocurrido.

Escuchar en casos difíciles: Cuando alguien nos habla dando una opinión que choca violentamente con nosotros, nuestra escucha está mediatizada por la emoción desencadenada, reaccionamos defensivamente sin prestar atención al mensaje. En su lugar, podemos seguir la perturbación que se desencadena en nosotros, tratar de "ver" o "escuchar" dónde está la dificultad, si en nosotros mismos o en los otros. Podemos entonces escuchar "observando" nuestra propia resistencia a lo que dice el otro, siguiendo mentalmente nuestros sentimientos, nuestro cuerpo, pidiendo tiempo.

Practicar el silencio interior: Escucha sin escuchar, deja que las palabras se infiltren en tu mente sin prestarles atención, sin oponerte a ellas, sin reacción, déjalas fluir, no hagas nada.

Dinámicas:

1. Escucharse a sí mismo. Responde a las preguntas planteadas arriba.
2. Escucha activa por parejas, con observador: Cada persona habla durante 5' de algo que le preocupa. La otra persona escucha activamente siguiendo los principios de la Escucha Activa (ver abajo). El observador sigue el proceso, fijándose en la escucha y en la comunicación no verbal.
3. Escucha difícil: por parejas, discusión sobre un tema conflictivo. Una tercera persona facilita la conversación ralentizándola, sacando a la luz prejuicios, suposiciones, etc.
4. Escucha empática: por parejas, cada persona habla 5' de lo que le preocupa. La otra persona se limita a concentrarse en su respiración, no trata de escuchar ni recordar lo que se dice, simplemente se relaja y trata de incorporar la totalidad del otro en sí mismo.

Principios de la Escucha Activa:

- Escucha no sólo para comprender lo que se dice, sino también para entender las percepciones, emociones y el contexto del que habla.
- Presta atención, mira a los ojos, se un recipiente abierto.
- Empatiza, permite que tus emociones emerjan.
- Repite sin juzgar y de forma positiva. Reformula, no interpretas ni respondas.
- Algunas frases modelo de la escucha activa:
 - i. Si lo he entendido bien, estás diciendo que...
 - ii. Me da la impresión que lo que te preocupa es...
 - iii. Entiendo que tu punto de vista es...

3.2.2 Respetar

Respetar viene del latín “respecere”, significa “volver a mirar”. A veces conocemos un aspecto de una persona que tal vez no nos gusta. Si volviéramos entonces a mirar, tal vez nos daríamos cuenta que nos habíamos dejado mucho de lado. Al mirar por segunda vez, al respetar, aprendemos a ver a esa persona en su totalidad.

Respetar significa también honrar los límites de la gente, ser sensible a ellos, no forzar, no buscar que se adecuen a nuestras propias ideas. E igualmente, respetar es no distanciarse de la gente por algo que no nos gusta, es comprender que todo el mundo puede enseñarnos algo.

Respetar es tratar a toda persona como un maestro que nos puede enseñar algo, es preguntarnos por qué nos duele lo que nos están diciendo, qué podemos aprender. Respetar es aceptar la diferencia, lo distinto, como parte de un todo del que ahora no somos conscientes o no llegamos a comprender. Respetar es ser suficientemente humildes como para reconocer que no poseemos la verdad absoluta y que necesitamos abrirnos a la verdad del otro.

Dinámicas

1. Trabajo interior. Pregúntate: ¿Qué está sucediendo ahora mismo? ¿Cuál puede ser el todo del que mis pensamientos y sentimientos actuales forman parte? ¿Qué se me

está escapando ahora mismo para alcanzar ese todo?
¿Qué me falta para entender qué está pasando ahora mismo?

2. Centrarse. Para una escucha efectiva se necesita estar centrado, no fijo y rígido, sino fluido, como un árbol, bien arraigado pero flexible al viento. Centrarse es hallar un centro de gravedad, un punto de equilibrio y paz en uno mismo. No es algo evidente, es necesario buscarlo.
 - a) La rueda que gira: trata de visualizar una rueda que gira, el centro permanece fijo, la circunferencia exterior girar sin parar. Tus pensamientos están en la parte exterior de la rueda, en el centro sólo hay silencio y paz.
Ejercicio de visualización: piensa en alguien que conoces bien, deja que todos tus pensamientos, imágenes y sentimientos se vayan al exterior de la rueda, mientras tu yo se instala en el centro junto a la imagen de esa persona.
 - b) Aikido: dos personas, una golpea suavemente a la otra en algún lugar de su cuerpo (hombros, brazos, cabeza, piernas, etc.), la segunda se concentra en su reacción. Se repite el ejercicio, ahora la segunda persona se centra (firme y arraigada en el suelo, pero flexible y ligera en el cuerpo), de manera que cuando recibe los golpes de la primera persona, no opone resistencia, absorbe su energía y la utiliza en su beneficio.
3. Escuchar como si todo lo que la otra persona dice está también en nosotros. Cuando alguien dice algo que nos molesta, en lugar de reaccionar a la defensiva nos decimos "esto también está en mí" y dedicamos unos segundos para ver cómo, en qué situaciones también somos así. Por parejas, con observador. Dos personas discuten sobre un tema conflictivo. Cuando el observador ve alguna reacción defensiva por parte de alguien, le conmina a que piense de qué manera "eso también está en él".
4. Subraya o destaca lo que parece diferente o difícil de comprender o aceptar. En lugar de dar por supuesto que comprendemos lo que nos dicen (y que después criticamos), partimos de que no comprendemos nada, de que nos

hablan en una lengua extranjera, y que necesitamos muchas aclaraciones. Por parejas, con observador. Dos personas discuten sobre un tema conflictivo. Cuando alguien reacciona defensivamente, el observador le conmina a que pregunte como si no entendiera el idioma.

5. Piensa en alguien completamente diferente a ti y que tiene cualidades que de alguna manera te disgustan. Vuelve a pensar, a mirar a esa persona. ¿Existe algo con lo que conectas, algo que tenéis en común y compartís?

3.2.3 Suspender

Cuando escuchamos hablar a alguien tenemos dos opciones: O defendemos nuestro punto de vista y nos resistimos al suyo, nos apoyamos en lo que sabemos para dejar claros sus errores y despreciamos lo que el otro sabe y que revela nuestras debilidades. O aprendemos a suspender nuestra opinión y la certeza que la acompaña. Lo que no significa suprimir o negar lo que pensamos, sino exponerlo de tal manera que deja espacio para el otro. En este contexto, suspender implica dos cosas:

1. Poner nuestras ideas u opiniones entre paréntesis, separándolas de la verdad o certeza, dejando espacio para otras ideas diferentes a las nuestras, y
2. Reconocer y observar nuestros pensamientos y sentimientos conforme se producen, sin vernos obligados a actuar por ellos. Es decir, si lo que alguien dice nos hace enfadar, en lugar de manifestar exteriormente el enfado y dejarnos arrastrar por la escalera inferencial, nos limitamos a observar cómo se mueve esa energía en nuestro cuerpo y tratamos de comprender a dónde nos lleva, qué nos quiere decir.

Suspender es difícil porque tendemos a identificarnos con lo que pensamos, a pensar que somos lo que decimos. Sentimos que cuando alguien ataca nuestras opiniones, nos está atacando a nosotros. Y que ceder es como “suicidarnos”. ¿Cómo vamos a renunciar a nuestros más grandes valores y creencias? Y es difícil porque estamos demasiado apegados a una imagen que hemos construido de nosotros mismos, y que si somos fuer-

tes no aceptamos que nadie cuestione o destruya, mientras que si somos débiles, tenemos miedo de que eso ocurra en cualquier momento.

Suspender es dejar que aflore nuestra ignorancia, es reconocer y acoger aquello que no sabemos, es aceptar que nuestras ideas pueden estar equivocadas y que estamos dispuestos a cambiarlas si es necesario, es renunciar a la certeza y a la seguridad.

Suspender es la capacidad de percibir nuestros pensamientos y sentimientos conforme afloran, desidentificándonos de ellos, tomando distancia de ellos, siendo conscientes del proceso y el contexto en que se producen. Es una capacidad de autopercepción del pensamiento (propriocepción).

Dinámicas

1. Ejercicio interior. Es necesario empezar a ver nuestros pensamientos y sentimientos como "cosas" que están ahí, algo con lo que no tenemos por qué identificarnos. En relación con cualquiera de nuestros pensamientos, podemos preguntarnos: ¿Por qué estoy tan seguro de que esto es así? ¿Qué me hace aferrarme a esta idea de una manera tan fuerte? ¿Me supone algún beneficio? ¿Qué pasaría si dejara de pensar así? ¿Qué podría perder? ¿Qué me da miedo?
2. Conoce tu crítico interior. Podemos empezar a cuestionarnos cosas, en lugar de tener respuestas preparadas para todo. Y pensando que las verdaderas preguntas son aquellas para las que no tenemos respuesta. Debemos aprender a conocer nuestro crítico interior y utilizar de manera positiva su energía.
3. Externalizar pensamientos: en grupos de cuatro, dos personas discuten sobre un tema conflictivo, mientras otras dos observan la discusión. Al cabo de un rato, los dos observadores sigan con la discusión como si fueran las dos primeras personas, que ahora "observan su propia discusión".
4. Para las personas con una mentalidad de "resolver problemas" es demasiado tentador responder a alguien que llega con un problema o dificultad, diciendo algo así como "ajá, déjame que arregle esto" o "aquí estoy yo para ayudarte a

cambiar”, lo que no hace sino espantar a esa gente que quiere ser escuchada, pero no que le digan cómo arreglar las cosas y menos que tiene que cambiar algo. Una pregunta más apropiada sería “¿cómo es la situación?”, “¿qué más necesito saber?”, es decir cuáles son las fuerzas que han llevado a que se dé esa situación o problema de esa manera.

3.3 Hablando activa y honestamente

3.3.1 Autoexpresión

La autoexpresión o el hablar desde uno mismo consiste en centrarnos en nosotros mismos cuando hablamos, cuando expresamos nuestros sentimientos, pensamientos, creencias, en lugar de recurrir a ideas de terceros o refugiarse en el impersonal. Cuando hablo desde mi mismo utilizo expresiones en primera persona, para comunicar “mis” intereses, “mis” puntos de vista y “mis” sentimientos.

Algunas frases modelo autoexpresivas son las siguientes (entre paréntesis, frases opuestas):

Me parece (importante) que...	(todo el mundo sabe que...)
Me preocupa que...	(como esto siga así... —amenaza—)
Percibo que (noto que...)	(lo que te pasa a ti es que...)
Mi interés está en...	(es imposible acordar nada con...)
Me siento... (triste, frustrado...)	(todo el mundo se siente así cuando...)

Normalmente cuesta hablar desde uno mismo porque tenemos miedo de dar una información o mostrar un sentimiento que creemos otros pueden utilizar en contra nuestra. Sin embargo, a la larga la coherencia y honestidad son cualidades que refuerzan nuestra estima y que la gente aprecia.

3.3.2 Preguntas

Preguntar es una técnica de comunicación básica que sirve para generar información, obtener y clarificar datos, extraer la sabiduría del grupo (parte productiva); y para interesarse por el estado emocional de la persona o grupo (parte psicoafectiva). En toda pregunta, como forma de comunicación, hay que tener en cuenta el contenido (aquello sobre lo que se pregunta), los canales utilizados (verbal, paraverbal, no verbal), las partes (a quién va dirigida la pregunta) y el contexto (el momento y situación en que se hace la pregunta).

En facilitación y mediación, las preguntas deben llevar a producir alguna diferencia, deben perturbar al que las recibe, obligarle a buscar respuestas nuevas y no fabricadas o estereotipadas. Las preguntas que no generan diferencias poco aportan a quien las recibe. Pero si generan una gran diferencia, si son muy perturbadoras pueden tener efectos no deseados, como una respuesta cerrada y defensiva, o una crisis psicológica. Las preguntas válidas son aquellas que son suficientemente inusuales para generar nuevas respuestas, pero no tan inusuales como para producir cerrazón o crisis.

Algunos tipos de preguntas que el facilitador mediador puede hacer son las siguientes:

- **Abierta:** se pregunta por el quién, qué, dónde, cuándo, cómo... No se puede responder con un sí o no y su intención es obtener información. No es conveniente utilizar preguntas que incluyan "¿por qué?", ya que estas preguntas se suelen responder con racionalizaciones que justifican los hechos y que dificultan los cambios.
- **Cerrada:** sólo cabe responder sí o no. Se utiliza para clarificar cosas y corroborar compromisos.
- **Comprobación:** útil para precisar algo: ¿qué quieres decir con...?
- **Circular:** es una pregunta que tiene como finalidad hacer que las partes en un conflicto "comprendan" la interdependencia entre los elementos que componen un sistema y el protagonismo y responsabilidad de todos ellos en la situación actual de dicho sistema: ¿qué cree usted que pensaría su marido acerca de esto?

En una mediación, las preguntas varían a lo largo del proceso. Al principio predominan las preguntas abiertas en busca de información, con el fin de revelar la historia o estructuras ocultas. Después se utilizan preguntas circulares y perturbadoras que contribuyen a desestabilizar la historia o modificar la estructura subyacente, a la vez que se construye una historia alternativa o aparece una nueva estructura. Finalmente, se utilizan preguntas cerradas buscando confirmación y acuerdos.

Dinámicas:

1. En grupos de 4: una persona cuenta, sin dar muchos detalles, un problema o conflicto que tiene con alguien. Una segunda persona del grupo pregunta para obtener información, conocer la historia, establecer diferencias y perturbar la historia, y confirmar cosas. Una tercera persona observa y anota algunos elementos de comunicación paraverbal (volumen, entonación, ritmo...) y no verbal (gestos, postura, distancia...) que aparecen en la conversación. Una cuarta persona observa y anota el tipo de preguntas realizadas.
2. Repetir el mismo ejercicio con el grupo entero, dividiendo los papeles, e introduciendo papeles nuevos como el de alguien que hace conscientemente malas preguntas.

3.3.3 Reformulaciones

Cada persona crea, construye su propia historia, es decir hace visibles algunos hechos y situaciones y deja invisibles otros. En algunas ocasiones la invisibilidad es consciente, es una decisión del narrador, pero en la mayoría de los casos se trata de una invisibilidad inconsciente, motivada por la marginación o la falta de reflexión. La reformulación consiste en presentar los problemas de otra manera con el fin de hacer visibles aquellas partes negadas o ignoradas.

El resultado de la reformulación es “reencuadrar”, “reenmarcar” o “recontextualizar”, es decir entender desde otro contexto el problema o situación. Para que sea efectiva, debe cumplir las siguientes condiciones:

- Prestar a la situación un sentido nuevo, proporcionado por el nuevo contexto.

- Que sea adecuado y relevante al caso.
- Y más conveniente que el que traen las partes.

Es importante que el facilitador o mediador esté al tanto de las reacciones que provoca su reformulación para seguir adelante o abandonar inmediatamente la reformulación propuesta. No se debe insistir en una reformulación que ha generado una retroacción negativa de una de las partes.

Ejemplos de reformulaciones son el reencuadre, la legitimación y la recontextualización. El reencuadre consiste en presentar de manera positiva lo que alguien acaba de decir, eliminando acusaciones (tú has hecho o dicho...), expresiones impersonales (todos saben...), adverbios como "siempre" o "nunca", o descalificaciones más o menos camufladas de la otra parte. Ejemplos (entre paréntesis la frase a reencuadrar):

- (Ella es una perdedora total) ¿Puedes decirme en qué puntos concretos falla?
- (El tipo es un absoluto idiota) ¿Te refieres a que, según lo que me has contado antes, casi siempre llega tarde, interrumpe a la gente y no parece escuchar?

La legitimación consiste en valorar y afirmar el lugar y la posición que ha asumido una de las partes para presentarlos como algo positivo, evitando la victimización y el posicionamiento negativo. Ejemplos:

- Es comprensible que piense así, dada su situación familiar...

La recontextualización consiste en presentar el problema en un marco o contexto más amplio, menos amplio o simplemente diferente, según las circunstancias. Ejemplos:

- Lo que cuentas no sólo te afecta a ti, afecta también a la mayoría de las mujeres.
- Así es como se trabaja en muchos sitios, pero en este caso particular suyo...
- Eso es lo que usted ha hecho en esta situación, pero ¿cómo habría actuado si...?

Dinámicas

1. Ejercicio: Por parejas o tríos, una persona piensa un contexto para las siguientes frases. La otra debe tratar de reencuadrarlas, siguiendo el feedback dado por la primera.
 - ¡Nunca presta atención a lo que pensamos los demás!
 - ¡Siempre logra evitar tener que hacer el trabajo que hacemos los demás!
 - ¡Es muy injusto conmigo!
 - ¡Esto es lo peor que he visto en mi vida!
 - ¡Sólo sabe decir tonterías!
 - ¡Cómo no me pague lo que me debe...!
 - Siempre fue un tacaño, por eso no quiere vender la casa, que sería nuestra solución.
2. En tríos, una persona cuenta una situación en la que se ha sentido víctima de un abuso, una segunda persona reencuadra, legitima y recontextualiza sus frases según sea conveniente. La tercera persona hace de observador y toma nota de todo el proceso.

3.3.4 Resúmenes o síntesis parciales

Sintetizar significa reformular la información repitiendo los puntos más importantes y descartando la información superflua. Hacer síntesis también incluye reflexionar sobre los sentimientos percibidos, evaluar los avances logrados y dar ideas para continuar la discusión.

Los resúmenes cumplen varias funciones. La primera y fundamental es que cada parte sienta que ha sido entendida y escuchada. También sirven para cotejar nuestra versión del relato con las partes y darles a entender de la dificultad de establecer un relato único y compartido. Y sirven como aprendizaje para las partes.

A la hora de construir un resumen es conveniente utilizar la “jerga” de las partes, utilizar reformulaciones positivas y lograr que todas las partes queden legitimadas o posicionadas positivamente.

4. El funcionamiento de los procesos grupales

Además de ayudar al grupo a conseguir sus objetivos (función productiva), para lo que necesita desarrollar su creatividad, y a regular los intercambios e interacciones entre los diversos miembros (función reguladora), para lo que necesita integrar un estilo de comunicación compasivo y no violento, el facilitador también deberá saber gestionar los momentos difíciles, en los que puede surgir cierta tensión y violencia. Deberá ser capaz de aportar cierta calma y "luz" a esas situaciones en las que parece que todo se nubla y la comunicación se bloquea. Es la función elucidadora de la facilitación.

Gestionar los momentos calientes, en los que surgen bloqueos comunicativos que se expresan tanto por el silencio o el llanto, como por la rabia y la agresividad descontroladas, es una de las tareas más difíciles que ha de ejercer todo facilitador. Para ello se requiere un profundo conocimiento de cómo funcionan los procesos grupales y el aprendizaje de importantes habilidades de facilitación, como pueden ser el desarrollo de una atención especial para "leer" lo que ocurre en el campo grupal, la habilidad para captar los distintos roles y estructuras ocultas, o la de intervenir de una manera compasiva aun cuando se es atacado.

En lo que sigue se exponen brevemente algunos conceptos básicos de la Teoría de Procesos de Grupo (Mindell, 2004), junto con varios ejercicios y dinámicas para ser practicas individualmente o en grupo.

4.1 El grupo

Un grupo no es una simple colección de individuos. Para hablar de grupo debemos tener en cuenta las relaciones que mantienen unas personas con otras y la influencia total del grupo en las personas que lo forman. Deben existir unos objetivos comunes, más o menos compartidos, unas reglas de pertenencia más o menos explícitas, y una identidad colectiva, más o menos reconocida.

Todo grupo humano es un lugar de fuerzas, creadoras o destructivas, de impulso o de freno, es un campo de interrelaciones donde nacen y se desarrollan, a menudo de forma inconsciente,

sentimientos de toda clase e intensidad, atracciones y divergencias. El campo de fuerzas de un grupo se nutre de los materiales que cada persona aporta: sus intereses, sus necesidades, su manera de relacionarse, sus mecanismos de defensa, su visión de la realidad, su esquema de valores, sus carencias afectivas, frustraciones, expectativas, complejos, miedos, seguridades, etc. Pero no se reduce a dichas aportaciones, tiene vida propia, energía propia y es capaz de modificar o condicionar los comportamientos y actitudes individuales. La dinámica de un grupo también se ve afectada por el entorno, por el espacio concreto donde el grupo se reúne y por la influencia que otros grupos externos o la propia sociedad puedan ejercer sobre él.

Todo grupo tiene una estructura, un conjunto de elementos que constituyen un todo. Las partes que integran este todo, se llaman roles. Los vínculos que unen los roles son las normas, los valores y la relación afectiva establecida. Roles y estructura interaccionan mutuamente. La estructura tiene una parte visible, externa, que se manifiesta en la organización formal y productiva del grupo (Proceso primario). Y tiene una parte invisible, interna y subyacente, dada por la interacción afectiva socioemocional (Proceso secundario).

4.1.1 Atmósfera y Campo

Los grupos no son cuerpos simples, sino cuerpos que sueñan, entidades físicas que actúan no sólo de acuerdo a sus estructuras y reglas organizativas, sino también a través de sus sueños; que se mueven no sólo para conseguir algo, sino también por sus emociones y sentimientos. El grupo, con sus intereses y deseos, y también con sus sueños y corrientes subterráneas, constituye un campo que se manifiesta a través de diferentes canales.

Los campos son invisibles, pero aparecen en los sueños de las personas, en las historias que la gente cuenta sobre sus grupos, en la atmósfera que se respira en los lugares donde el grupo se mueve... También los podemos sentir a través de las fuerzas que actúan sobre nosotros, a través de los sentimientos y emociones que tales fuerzas nos provocan: amor, atracción, calor humano, celos, competencia, miedo o tensión, etc.

A través de nuestros sentimientos y experiencias somos canales del campo en que nos movemos. Cuando tomamos conciencia de dichas percepciones, sentimientos y vivencias, se hace "visible" aquella parte del campo que estamos canalizando. Ahora bien, el campo sólo manifiesta su sabiduría cuando todos en el grupo toman conciencia de él, es decir cuando representamos y apreciamos todas las partes del grupo, cuando reconocemos e investigamos todos sus límites y barreras.

El trabajo con grupos se basa en sentir que todos somos parte necesaria y valorada del todo, que todas nuestras experiencias y sentimientos son necesarias. Facilitar un proceso grupal es ayudar a que todas las "voces" del campo tengan su espacio, sean escuchadas y apreciadas.

Dinámicas

1. El campo se manifiesta, entre otros canales, a través de la atmósfera que envuelve un grupo. Se habla de un ambiente tenso, pesado, caliente, etc. En grupos de 3, tratar de describir la atmósfera del grupo actual.
2. Hacer el juego de las estatuas móviles y el juego de la mascota del grupo.
3. Identificar el campo con una figura antropomorfa (típico de muchas culturas no modernas). Trabajo interior: Piensa en algún grupo al que perteneces. ¿Puedes imaginar el campo de ese grupo como una figura humana o divina? ¿Qué parte de dicha figura eres tú? Piensa en otra persona del grupo con la que tienes un conflicto personal, ¿en qué lugar del campo la situas? ¿qué parte de la figura eliges para ella? ¿qué ocurre a la figura si falta esa parte-persona?

4.1.2 Las señales dobles y la segunda atención

La primera atención, o percepción normal, es la conciencia necesaria para llevar a cabo nuestras actividades diarias, para desenvolvemos con relativa tranquilidad en el mundo que nos rodea. La segunda atención, o percepción extraordinaria, es la conciencia de las cosas imperceptibles, de aquello que normalmente rechazamos por considerarlo subjetivo o irracional. La

segunda atención es la llave para el mundo de los sueños, del inconsciente y de los movimientos irracionales, los accidentes, los deslices y las “casualidades” que suceden todos los días.

La primera atención nos es útil para conocer el “proceso primario” de un grupo, su identidad normal y asumida. La segunda atención, que apenas tenemos desarrollada, nos permite conocer el proceso secundario, a través de accidentes, deslices y otros tipos de señales, como las señales dobles.

Los mensajes que transmitimos intencionadamente son “señales primarias”, los que transmitimos sin ser conscientes de ellos son “señales dobles”. Si aparentamos estar contentos cuando estamos tristes, enviamos dobles señales. El mensaje intencionado puede ser una sonrisa vaga, la doble señal puede ser bajar la cabeza o hablar en voz baja. Las señales dobles describen procesos secundarios, transmiten los sentimientos más profundos de una persona.

Algunos ejemplos de señales dobles:

- Señales físicas: Cuando el lenguaje corporal contradice el lenguaje oral.
 - o Negar con la cabeza mientras se dice sí.
 - o Girar el cuerpo hacia un lado, mientras se habla con una persona.
- Señales verbales: Cuando una frase contiene más de un mensaje implícito.
 - o Hablar en pasado del presente o del futuro: “Ayer estaba enojado contigo”.
 - o Hablar en tercera persona: “Algunas personas piensan que es difícil trabajar contigo”.
 - o Decir cosas sin querer, tener un lapsus.
 - o Expresar una idea y negarla: “Yo no creo que tú seas un incompetente”.
- Señales paralingüísticas: Cuando el tono de voz no coincide con el contenido de las palabras.
 - o Decir gritando: “¡¡¡No estoy enfadado!!!”.
 - o Usar palabras tranquilizantes con tono de enfado o viceversa.
- Señales visuales.
 - o Cuando alguien te mira, pero no a los ojos. O tiene la mirada perdida.

Dinámicas

1. Trabajo interior. Trata de ser consciente del entorno en el que estás. Imagina que el mundo natural a tu alrededor está vivo y puede hablarte. Escucha, huele, siente y observa las señales que el medio emite. Utiliza tu segunda atención para captar dichas señales y síguelas. ¿Qué te dice el entorno? No tengas miedo de proyectar.
2. En grupos de 3. Dos personas se cuentan entre sí cómo se ven una a la otra, qué piensan una de otra, cómo se sienten una con otra, etc. Una tercera persona hace de observadora y trata de identificar las posibles señales dobles.

4.1.3 Roles o espíritus temporales. Roles fantasmas

Los roles o espíritus temporales son como los personajes de nuestros sueños. Cuando te identificas con uno de ellos en un campo dado, experimentas de hecho los sentimientos de dicho espíritu, tu conciencia se altera y no eres tú. Te enfadas o te llenas de orgullo, te haces la víctima o el héroe. La energía del espíritu te pone de un humor cambiante, te posee, te vuelve loco o celoso, depresivo o suicida.

Las dificultades de comunicación y los conflictos surgen porque los grupos o los individuos se identifican sólo con una forma de comportamiento, sólo con una cualidad, con una parte, y niegan la existencia de las otras. Quedan atrapados por un espíritu o rol y son incapaces de desprenderse de él. Experimentan todo aquello que contradice su rol como un ataque, como una agresión a su identidad, y todavía se cierran más. Es cierto que todas las personas tienen barreras que sirven para limitar o definir sus identidades, y que estas barreras son necesarias para nuestra estabilidad emocional, pero si se hacen rígidas pueden suponer una resistencia a reconocer, permitir y vivir ciertas experiencias que necesitamos igualmente para crecer y establecer relaciones armónicas con la gente.

Los roles no son estáticos ni son estados permanentes. Si uno procesa estos roles identificándose conscientemente con ellos, representándolos o incluso siendo ellos por un tiempo, ellos cambian. Los espíritus temporales se transforman. Cuando

experimentamos conscientemente el sentimiento de soberbia o de rechazo, de rabia o de deseo de hacer daño, de tristeza o de necesidad, el espíritu que somos en ese momento comienza a transformarse.

Para que la sabiduría florezca en un grupo es necesario identificar todas las partes y espíritus presentes y después es necesario que todas ellas puedan expresarse completamente. Todas las partes, incluso aquellas que creemos no tienen importancia o que conscientemente rechazamos o negamos, tienen que estar presentes y ser apoyadas. Líderes y agitadores, comportamientos rudos y sensibles, los que tienen poder y los que tienen miedo, los críticos y los que apoyan, todos tienen que estar presentes y ser apoyados.

Algunos roles son más difíciles de identificar porque son fantasmas, se refieren a sentimientos o cualidades ocultas en el campo, nadie asume ese papel. Normalmente, los proyectamos en lo que dicen o hacen otras personas que no están presentes. Es el caso del rol del dictador, que siempre se dice de los demás, pero que nadie asume; o el rol del violento (o la cualidad de la violencia) en una organización pacifista; o el rol del capitalista en una organización social, etc.

Dinámicas

1. Trabajo Interior. Trata de pensar cuáles son los roles que mejor se adaptan a tu forma de ser, cuál es tu rol primario y cuáles pueden ser otros roles secundarios. Piensa en diversos colectivos a los que perteneces y averigua hasta qué punto tu rol en cada grupo está condicionado por el propio grupo.
2. Juego de Roles. A cada participante se le asigna un rol y trata de representarlo en una pequeña discusión. Una persona es el facilitador o mediador. Dos opciones: 1. a ciegas, 2. conociendo tu rol.
3. La mitad del grupo discute en el centro sobre un tema controvertido. La otra mitad observa desde fuera el juego de roles que se crea en la discusión. Cada persona exterior se concentra en una persona del grupo de discusión y en la atmósfera general del grupo.

4. Averiguar qué roles existen en el grupo, qué cualidades o roles no son asumidos por nadie pero también están presentes. Entre todos, tratar de identificar cuáles son las barreras del grupo, aquello de lo que cuesta hablar o nadie quiere hablar, pero que está presente en el campo grupal.
5. Reconocer una cualidad en nosotros. En grupos de 3, cada persona elige una cualidad o rol del grupo grande con la que inicialmente no se identifica. Ayudada por otra persona del grupo trata de reconocer esa cualidad en sí misma, reflexionando sobre situaciones en las que ha podido experimentar dicha cualidad o rol. Una vez encontrada una situación, la explora completamente con la ayuda y las preguntas de la segunda persona. La tercera persona hace de observador y apoya indistintamente a ambas.

4.2 Estructuras grupales

A la hora de facilitar un grupo hay que tener en cuenta, en primer lugar, que además de la estructura visible y primaria con la que todo el mundo se reconoce, existe una estructura secundaria, en la que actúan diferentes fuerzas que afectan igualmente al grupo aunque de manera inconsciente o no reconocida. En Procesos de Grupo se dice que existe además un tercer nivel, el de la esencia, que comento más abajo.

Además de tener en cuenta estos niveles de realidad, el facilitador debe considerar otros factores y estructuras que influyen igualmente en el proceso grupal, como son los diferentes lenguajes que la gente utiliza, o los diferentes sistemas de pensamiento en que nos movemos los seres humanos. También es importante notar cómo los roles se agrupan en estructuras dinámicas que siguen pautas establecidas, y que el análisis transaccional llama "juegos". En el capítulo siguiente comento una de estas estructuras, conocida como "triángulo del poder", formada por tres roles diferentes: agresor, víctima y salvador.

4.2.1 Niveles de experiencia

Existen al menos tres niveles de experiencia que nos permiten llegar a conocer el campo de un grupo:

1. La realidad consensuada. Es la realidad en la que las partes coinciden. No quiere decir que estén de acuerdo en la visión que tienen, sino en que es “eso” de lo que se debe hablar. Lo que ocurre en este nivel constituye el proceso primario de un grupo y es el primero que debe atender el facilitador/mediador. Es en este nivel donde distinguimos los diferentes roles y las polarizaciones.
2. El mundo de los sueños. Es el nivel en el que se muestran las partes negadas de un grupo, aquello que cada persona rechaza o margina y que se proyecta en otra gente o en roles fantasma. Estas partes negadas se manifiestan a través de emociones intensas o inesperadas, síntomas físicos, comportamientos no verbales, dobles señales, etc. El juego de fuerzas que se da en este nivel constituye el proceso secundario del grupo. La tarea del facilitador/mediador es tratar de reconocer las estructuras subyacentes que se dan en este nivel (juegos, lenguajes, mentalidades, etc.) y ayudar a las partes a ser conscientes del proceso.
3. Esencia. Se trata de un nivel de experiencia no verbal, no dualista. En la esencia percibimos una base común que todos los seres comparten, una experiencia no dual de ser uno con lo que se manifiesta. Se puede acceder a la esencia a través del trabajo interior y la meditación.

En ocasiones, los conflictos se deben a que las personas no pueden procesar en el nivel primario diferencias que tienen con otras personas, pues se encuentran con barreras infranqueables que les obligarían a revisar su identidad. Estas partes negadas siguen entonces su proceso en el nivel secundario, aunque entonces de una manera más explosiva e irracional.

4.2.2 Lenguajes

La gente al expresarse utiliza básicamente tres lenguajes diferentes:

- Lenguaje de los sentimientos: se preocupa más por el tono del mensaje y el cuidado que de los contenidos, más por las relaciones que por los resultados.

- Lenguaje del poder/acción: busca hechos y pasos concretos, se preocupa por lo que hay que hacer
- Lenguaje del significado: se preocupa por las ideas, los valores, la teoría de lo que ocurre; busca claridad en los principios

Las personas utilizamos una mezcla de los tres tipos con preferencia por alguno de ellos. Dos personas con estilos diferentes tienen dificultades reales de comunicación, pues no entienden de qué les está hablando la otra persona, ya que eso no forma parte de sus intereses. La gente que utiliza el lenguaje de los sentimientos suele ser minusvalorada por quien utiliza el lenguaje del poder. De la misma manera, preguntar a quien sólo se preocupa de lo concreto, de que aclare sus valores o principios puede provocar reacciones imprevistas.

4.2.3 Sistemas de pensamiento

Además de los lenguajes, las personas tienen diferentes mentalidades, diferentes maneras de ver el mundo (valores, actitudes y conductas específicas), con las que establecen límites protectores y con las que determinan lo que está bien y lo que no lo está.

La comunicación entre personas con diferentes sistemas de pensamiento resulta difícil una vez que esto se ha hecho evidente al conocerse mejor. Si la otra persona hace algo que no encaja en nuestro sistema de valores-necesidades-actitudes (sistema de pensamiento), es decir si hace o dice algo que pone en peligro nuestra identidad, nuestra respuesta es el miedo, la ira o la repoblación.

Existen diferentes modelos, según los autores. En Dinámica Espiral (Graves), se distinguen los siguientes niveles o "memes":

- (beige - instintivo): supervivencia, necesidades biológicas, reproducción, impulsos instintivos.
- (morado - animista): mundo de espíritus, honrar antepasados, protección y seguridad, familia.
- (rojo - egocéntrico): poder, acción, afirmación individual y dominio, control, placer sensorial.

- (azul - conformista): estabilidad, orden, obediencia, sentido, propósito, certidumbre
- (naranja - pragmático): oportunidad, éxito, competir por resultados, influencia, autonomía
- (verde - relativista): armonía, amor, crecimiento juntos, conciencia, pertenencia
- (amarillo - sistémico): independencia, autovaloración, conocimiento, interés teórico
- (turquesa - holístico): comunidad, fuerza vital, honrar la vida, adaptabilidad
- (coral - armónico): unidad con el todo, espiritualidad profunda, inmanencia

Una persona no está normalmente bloqueada en un único nivel, pudiendo utilizar varios según el contexto. Sin embargo, sí se puede hablar de un meme dominante. Por otra parte, ningún nivel es inherentemente mejor que otro, aunque el sistema completo sí es ascendente, cada nivel se construye sobre los anteriores.

Dinámicas

1. En grupo, se busca un “conflicto” que afecte a todos. Todo el mundo puede hablar sobre el conflicto, pero debe situarse en el lugar apropiado, según que hable de relaciones, de hechos y pasos a dar, o de claridad en los principios.
2. En grupos, averiguar con qué nivel o “meme” nos sentimos más identificados.
3. En grupos de 3, dos personas discuten entre ellas por algún tema conflictivo de actualidad. Pero lo hacen situándose conscientemente en algún “meme” particular. La tercera persona media entre ambas tratando de legitimar ambas partes.
4. Seis sombreros para pensar (de Bono, 1986). En grupo, se elige un tema conflicto sobre el que es necesario tomar una decisión. Se elige un facilitador que conduce la discusión invitando a la gente a jugar determinados roles (sombreros).

4.3 El Poder

En las relaciones sociales y personales, el poder es, por una parte, la capacidad de una persona o grupo para conseguir algo que se desea y que se considera valioso o beneficioso para la persona o grupo. Por otra parte, el poder es la capacidad de influencia de una persona o grupo sobre otras personas o grupos, a través de la cual se espera obtener algo que se desea.

Esta capacidad de influencia se distribuye de manera desigual entre las personas. Es decir, no todo el mundo tiene la misma capacidad para conseguir algo o para influenciar a los demás, no todo el mundo tiene el mismo poder.

Existen distintos factores que explican las diferencias de poder, algunos tienen que ver con características del grupo social al que pertenecemos (clase social, situación económica, color de la piel, etc.), otros son cualidades personales (experiencia, conocimientos, información, capacidad de persuasión, etc.).

4.3.1 Rango y privilegios

Se conoce como "rango" a la posición de poder que una persona ocupa en un grupo, en relación a una cualidad apreciada por el grupo. A los beneficios y ventajas que derivan de un determinado rango o posición de poder se les llama "privilegios". En un grupo podemos decir, indistintamente, que una persona tiene más poder que otra, o que tiene un rango mayor que otra.

Ejemplo: en un grupo de físicos, un premio Nobel de física ocupará una posición de alto rango porque ese grupo valora tal reconocimiento. Sus privilegios serán variados: contar con la mayor atención, determinar los contenidos del debate, elegir el tiempo y el lugar de una charla, etc. En ese mismo grupo de físicos, un premio Nobel de literatura merecerá sin duda respeto como persona, pero a la hora de hablar de física su posición no valdrá nada, y por supuesto no tendrá ningún privilegio.

Otros ejemplos: tiene privilegios un blanco en una cultura blanca y eurocéntrica, un hombre en una cultura patriarcal y machista, un heterosexual en una cultura heterosexual y homofoba, una persona con una gran autoestima en relación con otra que carece de ella (dependencia emocional), etc.

Casi todos tenemos algún tipo de rango y privilegios, aunque a veces nos cuesta reconocerlo. Nos resulta más fácil reconocer el poder que tienen los demás, sobre todo cuando abusan de él y nos afecta a nosotros como víctimas, que reconocer nuestro propio poder y nuestra capacidad para abusar de los demás y hacer daño.

En ocasiones tampoco es fácil reconocerse como víctimas. La opresión interna, la internalización del sistema de poder de un grupo o cultura, lleva a personas y grupos minoritarios a aceptar como algo “natural” los privilegios de la mayoría dominante. Es el caso de muchas mujeres que asumen el machismo, y los privilegios que conlleva para los hombres, porque han internalizado sus principios y reglas desde pequeñas. Reconocerse como víctima es un paso muy difícil y generalmente conflictivo, pues implica tener que enfrentarse al grupo social del que eres parte y que no entiende que se puedan cuestionar tales “privilegios” que, por otra parte, se consideran “naturales”.

Un privilegio que comparten por igual todas las personas que pertenecen a un grupo dominante es el privilegio de no tener que ser consciente, y por tanto no tener que “preocuparse”, del sufrimiento de quienes carecen de él, de los marginados. Ignoran lo duro que resulta no ser visto, escuchado o valorado. No tienen que vivir la agonía de ser considerados inferiores ni del miedo que se tiene al hablar. Desde nuestra posición de alto rango podemos llegar a pensar que somos innatamente superiores a aquellos con menos capacidad o rango. Vistos desde el poder, los “otros” son conflictivos, agresivos, locos, vengativos, radicales o raros.

4.3.2 Uso inconsciente del poder

La mayoría de la gente no es consciente del poder que tiene. El rango es una cualidad sutil y casi invisible. Cuanto más rango o poder se tiene, menos consciente se es de tenerlo y de cómo afecta negativamente a otras personas. El uso inconsciente del poder puede tener consecuencias inesperadas y ser el origen de muchos conflictos. Puede conducir a situaciones de abuso, en las que ni siquiera se es consciente de estar abusando. La inconsciencia del rango perpetúa el conflicto y bloquea posibles soluciones. Una persona o grupo que usa su alto rango de

manera inconsciente siembra sin querer las semillas de la venganza.

Tener conciencia es también una forma de rango. Es un rango que se adquiere con el aprendizaje. Aprendemos a ser conscientes de nuestro rango, cuando estamos dispuestos a escuchar activamente lo que nos quieren decir las personas con menos rango y que sufren nuestras acciones, o cuando exploramos nuestros sentimientos en aquellas situaciones en las que tenemos poco rango y somos víctimas (empoderamiento).

No es posible evitar las diferencias de rango o de poder, pues el rango no está en nosotros sino en nuestra interacción con los demás, pero sí podemos utilizarlo conscientemente por el bien de todos. Te identifiques o no con tu grupo social o cultural, otra gente sí te identificará en dicho grupo. Por eso es mejor ser claros y asumir el rango que tenemos. Si hacemos un uso transparente de nuestro poder, resulta más fácil evitar los abusos.

El facilitador o mediador que trabaja con conflictos de rango y poder se enfrenta a un problema delicado. Convencer a las personas de mayor rango de sus privilegios conlleva una gran resistencia porque las personas con rango también se pueden sentir oprimidas, en primer lugar por aquellos que las critican, y después por el propio facilitador. Es necesario proteger a aquellos que tienen menos poder sin olvidar que aquellos con más poder también son vulnerables.

El trabajo del facilitador es estar atento, empatizar y tratar de captar los sentimientos de poder y opresión en cada parte del conflicto, para después ayudar a las partes a descubrir por sí mismas el poder que cada una tiene y cómo utilizarlo conscientemente para conseguir una verdadera paz.

4.3.3 Tipología del rango

El rango no es absoluto ni permanente. Está ligado a una determinada cultura y depende del momento y del lugar. Podemos distinguir básicamente cuatro categorías de rango:

- **Rango Social:** es el grado de poder y privilegios que tenemos según nuestra adecuación al sistema de valores de la sociedad en la que vivimos. Se basa en factores como la raza, el género, la nacionalidad, la orientación sexual, la clase económica, la educación, la religión, la edad, la

salud, la belleza, etc. El rango social suele ser heredado y en muchos casos inmerecido. De ahí que resulte especialmente doloroso para las personas de menor rango social conscientes de su injusta situación.

- **Rango Local:** se refiere al poder que resulta de pertenecer a un determinado lugar o grupo, con el que nos sentimos identificados y que nos hacen sentir bien, como en casa. Conocer el lenguaje, las normas no escritas y las señales no verbales de un grupo nos aporta un sentimiento de bienestar y poder. Sentirse extranjero en un lugar o extraño para un grupo puede provocar un profundo sentimiento de dependencia y de falta de rango.
- **Rango Psicológico:** las personas con muchas habilidades y recursos internos para superar situaciones emocionalmente difíciles gozan a menudo de un sentimiento de autoestima y de seguridad en sí mismas, que les da cierto poder sobre las personas que carecen de dichas facultades.
- **Rango Espiritual:** es la posición de poder que se deriva de sentirse conectado con una realidad trascendente o divina. Para algunas personas esta capacidad es casi innata. Para otras, es el resultado de una práctica espiritual constante y del aprendizaje y crecimiento personal que se adquiere tras pasar por difíciles circunstancias vitales.

4.3.4 Señales de rango

El rango se puede detectar en diferentes señales y factores que aparecen en nuestra interacción como personas. En un grupo, el líder puede decir de sí mismo que está dispuesto a escuchar y atender las solicitudes del resto de la gente. Pero después tal vez utilice su poder para decidir el destino del grupo a su favor. Su señal primaria es atención y escucha, pero sus dobles señales pueden incluir el control de la palabra (quién habla, de qué se habla, etc.), gestos sutiles de aprobación y desacuerdo, etc. Cuando alguien del grupo se queje de lo que está pasando, lo más probable es que el líder no lo reconozca.

Algunas de las señales típicas que indican un rango elevado son:

- Sentarse hacia atrás relajado, cómodo y confiado.
- Facilidad verbal y expresiva, normalmente menos emocional, desapegado e incluso condescendiente.
- Libertad para hablar o no hablar, tendencia a iniciar y guiar una conversación.
- Elegir el estilo de comunicación, rechazar sentimientos o pensamientos con comentarios como: "no te lo tomes personalmente" o "estás muy susceptible".
- Determinar el momento y el lugar para una reunión o cita.
- Sentimiento de tener razón y haber actuado correctamente, de que la ley está de tu parte, y de que la culpa o el problema es de los demás.
- Sentimiento de superioridad, de autoestima, de cierta presunción.
- Desprendimiento, desapego, alejamiento de los problemas mundanos.

Señales de rango inferior:

- Falta de claridad e incapacidad para pensar.
- Sentimiento de duda, de culpabilidad e inseguridad, baja autoestima e inferioridad.
- Comportamiento adaptativo: parecer que estás de acuerdo, sentir que tienes que estar de acuerdo, tendencia a decir "sí" mientras tu cuerpo dice "no", resignación.
- Tendencia a alabar a otras personas, adulación.
- Señales de miedo, como frotarse, sudar, incapacidad para mirar a los ojos.
- Sentirte incomprendido, desesperado o insignificante.
- Practicar lo que vas a decir antes de decirlo.
- Sentimientos de venganza.
- Sentirse observado, negado o ignorado.

Dinámicas

1. Para ilustrar la desigual distribución del poder y sus efectos, se dice al grupo que se coloquen en fila según su altura, y que el poder se distribuye de mayor a menor altura. Después se les dice que cada persona debe conseguir que otras 3 le hagan un pequeño dibujo firmado en

su cuaderno. Las personas de menor poder deben necesariamente obedecer a las de mayor poder, pero éstas últimas se pueden negar ante las primeras. Después de un tiempo se cambia y el poder se distribuye de menor a mayor altura, con las mismas indicaciones.

2. Ejercicio sobre rango y privilegios. Por parejas, responder por turnos a las siguientes preguntas:

- ¿A qué grupo étnico y social perteneces? ¿en cuál de ellos te incluyen otras personas? Cuál es tu ¿género? ¿profesión? ¿religión? ¿nivel de estudios? ¿clase económica? ¿edad? ¿condición física?
- ¿Qué echas en falta que otros tienen y tú no? ¿tienes problemas económicos, problemas de reconocimiento social, problemas de autoestima, problemas físicos? ¿ante quién te sientes impotente? ¿qué privilegios o poder tenían las personas que han abusado de ti?
- ¿Qué privilegios sociales tienes?, ¿qué tienes que otros puedan desear?, ¿tienes algún tipo de poder social, intelectual o económico?, ¿te sientes a gusto dentro de la comunidad a la que perteneces? ¿Qué privilegios tienes por estar bien físicamente, por tu género, por tener el compañero que tienes, por el idioma que hablas, por tu educación? ¿Te resulta fácil viajar?, ¿tienes facilidad para hablar en público?, ¿eres un líder con seguridad en sí mismo?
- Recuerda tus privilegios psicológicos y espirituales. ¿Tuviste una infancia feliz? ¿Te despiertas por la mañana esperando con placer un nuevo día? ¿Te sientes centrado y sin ningún tipo de ansiedad sobre el futuro? ¿Resuelves con facilidad tus tensiones y problemas? ¿Te sientes fuerte en tu relación con los demás? ¿Te sientes conectado con tus creencias en esta vida o en otra vida después de la muerte? ¿De qué manera influye esta conexión en tu vida diaria? ¿Te da fuerzas para afrontar con decisión y firmeza tu vida?
- Celebra tus privilegios. Sé agradecido por la suerte que tienes, por todo el dolor que tus privilegios te evitan, por lo que enriquecen tu vida. ¿Eres consciente de ello? ¿Eres feliz por ello?

- ¿Cómo estás usando tus privilegios más poderosos? Elige uno cualquiera y pregúntate cómo lo utilizas en casa, en la calle, cuando vas de compras, en el trabajo, cuando estás con más gente. Piensa en otras personas o grupos que no tienen ese privilegio. ¿Puedes compartir o utilizar tu privilegio para que otros puedan sentirse orgullosos de los suyos? ¿Para sacar a relucir problemas y prejuicios? ¿O sientes vergüenza de ese privilegio?
 - ¿Qué tensiones y problemas surgen en tu grupo local? ¿De qué manera están estas tensiones relacionadas con tu inconsciencia sobre tus privilegios?
 - Imagínate a ti mismo utilizando tu rango y privilegios para cambiar tu forma de relacionarte, tu comunidad, el mundo.
3. En parejas, en escucha activa, piensa en alguna ocasión en que has sido tratada injustamente por alguna otra persona. Trata de recordar con detalle cómo se comportó aquella persona. ¿Recuerdas algún comportamiento o gesto de dicha persona que revelara su poder o rango? ¿Recuerdas algún gesto o comportamiento por tu parte que revelara tu menor poder o rango en dicha situación? Presta atención a tus posibles sentimientos de venganza. Ya en el grupo, y tras escuchar algunas historias, preguntar a la gente si recuerdan momentos en los que han abusado inconscientemente de su rango.
 4. En el grupo, preguntar si alguien se ha sentido alguna vez agredido u ofendido por algo que haya podido hacer o decir otra persona del mismo grupo (incluido el facilitador-profesor). Averiguar si se trata de una situación de abuso de poder o rango.

4.3.5 La dinámica del poder

Todas las personas vivimos situaciones con diferentes relaciones de poder y somos conscientes de ello a través de nuestras experiencias pasadas (padres-hijos, niños-maestro,

empleado-jefe, hombre-mujer, etc.). A veces nos hemos sentido muy impotentes y a expensas de gente más poderosa que nosotros (víctimas), otras veces nos sentimos poderosos y tal vez abusamos de otras personas inconscientemente (agresores), o tal vez vemos las injusticias que sufren los demás y nos ofrecemos para ayudarles (salvadores).

La existencia de estos roles en un grupo da lugar a una estructura típica conocida en análisis transaccional como “triángulo del poder”: agresor (perseguidor) – salvador (rescatador) – víctima:

- Agresor: persona con mucho rango del que abusa consciente o inconscientemente (padres, maridos, jefes, maestros, líderes, etc.). La agresión es un mecanismo de defensa que surge del temor y la inseguridad.
- Salvador: supone que los demás necesitan su ayuda, necesita ser necesitado. Ofrecen apoyo que nadie les pide y se sienten heridos y utilizados cuando la víctima no les agradece su apoyo. Llegan a ser rechazados por las propias víctimas.
- Víctima: persona que reconoce haber sufrido abusos o necesitar ayuda. Una persona puede jugar el papel de víctima de manera constante porque obtiene ganancias: 1. recibe ayuda, 2. recibe simpatía y atención, 3. no tiene que resolver su problema, 4. no tiene que enfrentarse al miedo que le da cambiar.

No todas las víctimas están representando un papel. Las víctimas genuinas no se aferran emocionalmente a su posición de desventaja y quieren salir de ella cuanto antes. Las víctimas que juegan un rol presentan mucha resistencia a abandonar su papel (inventan excusas).

Con un cambio de actitud, el triángulo del poder se puede transformar en el triángulo del descubrimiento. El agresor se convierte en maestro (utiliza su poder por el bien de todos, abandona las amenazas y los resentimientos, solicita y respeta el punto de vista de la otra persona), el salvador en mediador (apoya a ambas partes en conflicto, observa la situación global y considera cuánta ayuda es, o no es, adecuada) y la víctima en aprendiz (utiliza incluso la situación más difícil como una opor-

tunidad para aprender, celebra su capacidad para encontrar su propio camino).

Dinámica

1. Cada persona trata de recordar alguna situación en que se ha visto jugando alguno de los roles del triángulo del poder. Prestar atención al rol del "salvador" y la posibilidad de convertirse en "mediador".

4.3.6 Victimismo y empoderamiento

La ayuda que necesitan las víctimas no es que les resuelvan su problema, sino aumentar su poder. Empoderar significa entonces transformar a la víctima en aprendiz, descubridora y explorada de un mundo propio del que obtener su fuerza.

Algunas estrategias para ganar poder:

- Transforma el pasado para potenciar el presente: El dolor y el resentimiento guardados condicionan mucho nuestra actitud en el presente. La víctima que fuimos está siempre dispuesta a aparecer en cualquier conflicto nuevo al que nos enfrentamos. Podemos cambiar esta actitud resolviendo viejos conflictos del pasado y transformando la energía que encierran de una manera creativa.
 - Actúa por elección y no por obligación:
 - o Debería (impotencia) – Las acciones son dirigidas por autoridades del pasado y del presente:
 - ← Obediencia – resentimiento y frustración – venganza (terrorismo).
 - ← Rebeldía – resistencia y culpa – venganza (agresión).
 - o Elijo (poder) – Las acciones son autodirigidas:
 - ← Acuerdo – acepta consecuencias – asume responsabilidad.
 - ← Desacuerdo – expresión sincera y empatía – asume responsabilidad
- "El poder personal crece cuando queremos lo que la vida nos ofrece".

- Desarrolla tu poder personal:
 - o Aprende a fluir con las cosas, sin ofrecer resistencia.
 - o Dirige tu energía hacia lo positivo, convierte las expresiones negativas en positivas:
 - ← No valgo para esto -Tengo que aprender más sobre esto.
 - ← Solamente quería decir -Quiero añadir que...
 - ← No sé qué hacer... -Mi primer paso es...
 - o Utiliza la energía de las personas, reconoce sus necesidades y aprovecha su energía y esfuerzo para satisfacer necesidades que compartes. Convierte el “poder contra” en “poder para”.
 - ← Transforma un ataque personal a través de la empatía y la asertividad
 - ← Evita oponerte directamente a la otra persona, presenta tu solución como una opción más entre varias.
 - ← Averigua cuál puede ser la necesidad personal que lleva a alguien a actuar así
 - ← Gánate la confianza de la gente, conociéndola mejor

Las personas o grupos que han sufrido abusos, injusticias y opresión tienen una gran necesidad de expresar abiertamente su rabia contra quienes consideran “culpables” de sus sufrimientos. Sin embargo, quejarse o vengarse de tales personas no ayuda mucho a aumentar nuestro poder personal. Desde la Comunicación No Violenta se sugiere la siguiente alternativa:

- Asumir la responsabilidad de nuestros sentimientos (rabia) y no culpar a los otros. El comportamiento de otras personas puede ser el “estímulo” de nuestra rabia, pero no su causa. La rabia, el enfado, el enojo es un sentimiento nuestro que surge de una necesidad insatisfecha.
- Suspender la expresión hacia fuera de nuestra rabia, pero seguir internamente su energía: pararnos, respirar profundamente, no hacer o decir nada que suponga una queja o intento de venganza hacia la otra persona.

- Volvernos hacia nosotros e identificar qué pensamientos nos hacen enfadar.
- Averiguar qué expectativas o necesidades no hemos podido satisfacer.
- Dejar clara nuestra posición, expresando honestamente nuestros sentimientos y necesidades.
- Empatizar con la otra parte, tratando de comprender sus propios sentimientos y necesidades.
- Utilizar nuestra energía (sin rabia) y la energía de la otra parte para satisfacer conjuntamente nuestras necesidades.

Dinámicas

1. Transformar el pasado para potenciar el presente.
2. Por parejas, discutir sobre las siguientes cuestiones:
 - ¿Para qué nos sirve la rabia? ¿De qué manera podemos utilizarla para aumentar nuestro poder personal? ¿Qué ocurre cuando nos dejamos arrastrar por nuestra rabia? – Habla desde tu experiencia personal. ¿Qué ocurre cuando conectamos con nuestros sentimientos y necesidades? ¿Qué pensamos que ocurrirá cuando conectemos con las necesidades de la otra parte?
3. En grupos de 3. Una persona recuerda una situación en la que se ha sentido muy enfadado con alguien. Da todos los detalles posibles de la situación y del comportamiento de la otra persona. Entre las dos recrean la situación. La tercera persona, tras unos minutos de discusión, hace de mediador trabajando con ambas partes para establecer un poder compartido. El mediador debe ayudar a la parte que cuenta el caso a:
 - Identificar los estímulos de su rabia en forma de observaciones.
 - Identificar los juicios y pensamientos "debería" que tiene sobre la otra parte.
 - Transformar estos pensamientos en necesidades insatisfechas.
 - Dedicar el tiempo necesario para asumir la responsabilidad, seguir la energía interna, los sentimientos que se

tienen, las sensaciones físicas, los pensamientos que surgen. Dejar que todo fluya y centrarse en las necesidades insatisfechas.

- Dejar clara su posición a la otra parte, expresando honestamente sentimientos, necesidades y requerimientos.
 - reflejar empatía hacia la otra parte.
4. Por parejas, para cada frase de la lista siguiente, determinar cuáles son los pensamientos “debería” que podríamos tener detrás y cuáles son las necesidades insatisfechas que hay debajo. Ejemplo: “Los maestros no tienen derecho a tratarnos sin respeto”. Pensamientos: “los maestros no deberían tratarnos así”, “los maestros deberían tratarnos mejor”, etc. Necesidades: autonomía, respeto, comprensión.
1. “Julia tiene un morro que se lo pisa. Todos hemos hecho nuestra parte menos ella”.
 2. “¡No me levantes la voz cuando me hables!”
 3. “¿Qué narices les hace pensar que ellos son mejores que nosotros?”
 4. “Las multinacionales se aprovechan de los recursos y la gente de los países pobres”
 5. “Se me hace insoportable su manera ‘dulce y delicada’ de hablar”.
 6. “Es un perverso”.
 7. “Siempre va a su rollo, a los demás que les zurzan”.
5. Individualmente, dividir una hoja en dos columnas. En la columna de la izquierda escribir los juicios que solemos hacer sobre otras personas cuando nos sentimos enfadados, completando la frase “No me gusta la gente que...” Para cada juicio, preguntarse qué necesidad no estoy satisfaciendo al hacer tal juicio. Escribirla en la otra columna.

Ejemplo: “...que grita todo el tiempo” -Tranquilidad,
armonía, equidad.

Bibliografía utilizada

- BURKE, L., et al. (2005). "Integral Business and Leadership". AQAL Journal of Integral Theory and Practice. Winter 2005, Vol. 1, Nº 1.
- BUZAN, T. (1996). *El libro de los mapas mentales*. Urano.
- CHRISTIAN, D. L. (2003). *Creating a Life Together. Practical Tools to Grow Ecovillages and Intentional Communities*. New Society Publishers.
- CORNELIUS, H. (1998). *Tú Ganas, Yo Gano. Cómo resolver conflictos creativamente*. Gaia.
- DE BONO, E. (1986). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Paidós.
- DELAHAYE, T. (1995). *Comment animer une réunion*. Nathan.
- DILTS, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Urano.
- FARRÉ, S. (2004). *Gestión de Conflictos: Taller de mediación*. Ariel.
- ISAACS, W. (1999). *Dialogue. The Art of Thinking Together*. Currency Press.
- MINDELL, A. (1992). *The Leader as Martial Artist*. Lao Tse Press.
- (2004). *Sentados en el fuego*. Icaria.
- PEASE, A. (1988). *El lenguaje del cuerpo*. Paidós.
- ROSENBERG, M.B (2003). *Nonviolent Communication*. Puddle-Dancer Press.
- STANFIELD, B. (2002). *The Workshop Book. From Individual Creativity to Group Action*. New Society Publishers.
- SUARES, M. (1997). *Mediación, Conducción de disputas, Comunicación y Técnicas*. Paidós.
- WILBER, K. (2000). *A Brief History of Everything*. Shambhala.



Cooperativa y conflicto en Aragón: una aproximación cualitativa

LAURA CALVO ESTAÚN
LETICIA CIBIRIAÍN SAN MIGUEL

ESPECIALISTAS UNIVERSITARIAS EN MEDIACIÓN Y ECONOMÍA SOCIAL

Resumen: El texto recoge el análisis y las conclusiones del estudio cualitativo realizado sobre la conflictología en las cooperativas aragonesas a partir de las entrevistas realizadas a miembros representativos de las mismas y la revisión de la documentación bibliográfica existente sobre el tema.

Para ello se utiliza un *mapa conflictual* donde se recoge y elabora la información referente a las variables que se entienden definitorias del objeto de estudio en sus diferentes planos: relacional, social, estructural y económico.

Palabras clave: Conflicto, Cooperativas, Trabajo asociado, Tipos de conflicto, Valores cooperativos, reacciones al conflicto, Nivel de relación, Interacción, Percepción, Negociación, Gestión, Mapas conflictuales.

Cooperatives and Dispute in Aragon:

Acciones e Investigaciones Sociales, 22 (julio 2006), pp. 227-256
ISSN: 1132-192X

Resumen

a qualitative approach

Abstract: This paper deals with the analysis and conclusions obtained from a qualitative study of disputes within Aragonese cooperatives. For this study, important members of the cooperatives were interviewed and relevant bibliographical sources were consulted. Hence, a dispute map has been drawn including and explaining all the information applying to the different defining variables from different standpoints, i.e., relational, social, structural and economic.

Keywords: Dispute, Cooperatives, Associated work, Types of dispute, Values of cooperatives, Reaction to disputes, Degree of relation, Interaction, Perception, Negotiation, Management, Dispute maps.

Cooperativa y conflicto en Aragón: una aproximación cualitativa



Laura Calvo Estaún
Leticia Cibiriaín San Miguel

Introducción

Las páginas que aquí comienzan recogen el resultado del trabajo de investigación realizado de manera transversal y complementaria al *Taller de Negociación y Resolución de Conflictos en Cooperativas* que tuvo lugar en Zaragoza durante el mes de junio de 2006.

Dicho taller se concibe como actividad formativa para gerentes planteándose ser además, desde una perspectiva integral, un modo de acercamiento a lo conflictológico del cooperativismo aragonés. En este sentido, la organización del taller decide la idoneidad de llevar a cabo un estudio para conocer esa realidad concreta aprovechando la asistencia y participación en el taller de personas vinculadas a las propias organizaciones. El objetivo del estudio sería la realización de un *mapa conceptual*¹ que recogiera aquellos aspectos que, en función del análisis, se consignaran como vertebradores de la realidad que viven las cooperativas aragonesas; sus dificultades o problemas, la visión de los mismos por parte de los miembros de las cooperativas, los modos de gestión de los conflictos, los vacíos de atención en torno a estos temas, etc.

¹ Entendemos por *mapa conflictual* el resultado de extraer y plasmar aquellos elementos más representativos del fenómeno y ponerlos de relevancia en un plano donde igualmente se tiene en cuenta las variables de interrelación; los tipos de conflictos que se dan en las cooperativas de Aragón, la forma de afrontarlos, los tipos de relaciones entre sus miembros, etc.

A partir de esta idea se plantea la metodología a utilizar, optando finalmente por una consulta analítica y contrastada de fuentes directas personales e indirectas. Esta consulta se concreta en una revisión intensiva de **documentación bibliográfica** junto con un **análisis de contenido** de los resultados obtenidos en las 21 entrevistas en profundidad realizadas tanto a gerentes como a miembros de cooperativas y/o federaciones en general².

Para llevar a cabo las entrevistas se aprovechó la coyuntura espacio temporal facilitada por el taller y se extendió la labor investigadora fuera del mismo para facilitar la participación de otras personas también miembros del entorno cooperativo aragonés. Las entrevistas eran semiestructuradas con un guión confeccionado en función de los objetivos del estudio y fueron grabadas y posteriormente transcritas para su análisis.

Es necesario decir por otra parte, que el motor del estudio no era el establecimiento de datos estadísticos y rigurosos y por ello se admite a priori que el grado de representatividad científica obtenido pueda considerarse cuestionable. Sin embargo y siempre desde un punto de vista cualitativo, la revisión y plasmación de tendencias e ideas conseguidas es digna de mención. Si bien no podrá encontrarse en estas páginas ningún indicativo de pretensión de elevar las conclusiones a categorías universales, sí que se consideran valiosas en cuanto a la riqueza cromática con la que se pinta el panorama cooperativista en la región. Esto es gracias, en máximo grado, a la implicación de las personas que ofrecieron gratamente su visión y su experiencia en forma de respuestas.

1. Criterios teóricos del estudio

El contenido obtenido a través de las entrevistas se analizó en función de una serie de criterios entendidos como clarificadores y determinados a partir de la revisión de fuentes de documentación referentes al tema en cuestión.

² Los participantes del Taller se inscribieron libremente a través de las tres federaciones aragonesas de cooperativas (FACTA, FACA y FACOVI).

Hay que tener en cuenta que el entorno cooperativo aragonés presenta unas características propias que hay que tenerlas en cuenta a la hora de realizar un análisis de dicho campo en general y del plano conflictológico en particular.

Sorprende en cierta medida la cantidad de cooperativas que surgen cada año en esta tierra. Las cooperativas que surgen actualmente se dan y dominan en el sector servicios, con una composición no superior a 10 personas inicialmente y que varían parte de sus miembros en los 3 primeros años de su formación.

Por el contrario las cooperativas más antiguas se dan en el sector agrícola y ganadero, donde los socios permanecen incluso de generación en generación, lógicamente este fenómeno hace que no surjan nuevas cooperativas con tanta frecuencia como en otros sectores.

A partir de aquí, el análisis se ordena en una tabla de doble entrada en la que por una parte distinguimos el tipo concreto de organización cooperativa y, por otra, esos rasgos que decíamos vinculados a la conflictología en cooperativismo.

Hay que resaltar por otro lado que el análisis se realiza exclusivamente en una tipología muy definida de conflictos; los interpersonales y los intergrupales y que se distingue entre cooperativas de trabajo asociado y cooperativas agrarias como organizaciones diferenciadas a pesar del común rasgo cooperativo. Esto último es debido a la propia información distinguida en las entrevistas es las que se advierte que la problemática, las relaciones personales, la organización cotidiana e interna o las necesidades que manifiestan, entre otras cuestiones, hace muy diferentes a ambos tipos de estructura cooperativa.

Por otra parte, se presentan aquellos caracteres que se consideran esenciales y que a continuación se pasan a contemplar de manera individual: el nivel de relación entre los miembros de la cooperativa, la interacción, la percepción mutua, los tipos de conflicto, las reacciones al mismo y las medidas articuladas.

1.1 Nivel de relación

Niveles teóricos de relación en cooperativas tradicionales (modelo clásico):

- Nivel 1: Conflicto interpersonal entre el gerente y un socio.
- Nivel 2: Conflicto interpersonal entre un socio y un trabajador.
- Nivel 3: Conflicto interpersonal entre el gerente y un trabajador.
- Nivel 4: Conflicto interpersonal entre un socio directivo y uno no directivo.
- Nivel 5: Conflicto interpersonal entre dos socios del mismo tipo.
- Nivel 6: Conflicto interpersonal entre dos trabajadores.

En el gráfico observamos los diferentes tipos de relaciones que se pueden dar dentro de una cooperativa, tanto al nivel de los socios (socioestructura), en cuyo esquema diferenciamos entre los que forman parte del consejo directivo y los que no; y el resto del personal de la cooperativa (tecnoestructura). En ambos casos la socioestructura y la tecnoestructura presentan relaciones internas entre los diferentes grupos que clasificamos dentro de ellas. Y a su vez, se plantean las relaciones bidirec-

cionales que se presentan entre el conjunto de la socioestructura y ambas partes de la tecnoestructura, clasificadas como gerencia y trabajadores.

Los niveles teóricos de relación en cooperativas de trabajo asociado serían:

Nivel 1: Conflicto interpersonal entre el gerente y un ST directivo.

Nivel 2: Conflicto interpersonal entre el gerente y un ST no directivo.

Nivel 3: Conflicto interpersonal entre un socio y un trabajador.

Nivel 4: Conflicto interpersonal entre un ST directivo y uno no directivo.

Nivel 5: Conflicto interpersonal entre dos socios del mismo tipo.

Este gráfico representa los diferentes tipos de conflictos que se pueden dar dentro de una cooperativa, entre socios y trabajadores, entre socios o entre trabajadores, teniendo en cuenta diferentes variables; si alguno de ellos pertenece al consejo directivo, si ambos pertenecen al consejo directivo o si ninguno de los dos pertenece a dicho consejo. En cualquier caso y coincidiendo con el análisis de Morales y Sánchez (1996) el peso del conflicto en este tipo de estructuras recae mayoritariamente en el nivel interpersonal entre dos partes o, en palabras de los autores, en el conflicto diádico.

Estos son los planteamientos teóricos que se recogen entre las relaciones de las distintas personas que forman la coopera-

tiva y los conflictos que surgen al relacionarse, pero en la práctica hemos observado que las relaciones se pueden englobar y resumir en 2 tipos, y por tanto, los conflictos surgirán al relacionarse estos grupos con diferentes variables.

La clasificación que presentamos, por tanto es, en conceptos: socios y trabajadores.

Que derivan en 3 relaciones: Socio-socio
Socio-trabajador
Trabajador-trabajador

Esta clasificación práctica la valoramos al observar las relaciones que tienen los miembros de las cooperativas, ya que dependen del grado o nivel de relación que tengan los miembros y la posición que ocupa el sujeto en la cooperativa. Es importante diferenciar esto último, pues la posición caracteriza la forma de relacionarse. Por tanto, el resultado son estos 3 niveles de relación.

Socio-socio: Los socios se relacionan entre ellos, desde un punto de vista igualitario, ello hace que se reconozcan en el mismo nivel de la estructura jerárquica y por tanto, favorezca una relación más directa y equilibrada. El nivel de relación será alto, ya que deberán tener una comunicación fluida y continua para ir desarrollando su trabajo (se basa en la cesión de información de unos a otros y en la toma de decisiones de diferentes acuerdos).

Socio-trabajador: Es otro nivel de relación, la figura del trabajador asociado surge como figura específica en las cooperativas, pero nosotros hablamos de trabajadores sin especificar ni distinguir otra denominación.

La relación en este tipo de cooperativas es fluida, ya que la comunicación entre ambas partes es cordial y continua (se basa en la cesión de información mutua, en el desempeño o realización de las tareas y cumplimiento de las peticiones por parte de los trabajadores).

Trabajador-trabajador: Los trabajadores se relacionan entre ellos de una manera más informal. Su nivel de relación es más estrecho, ya que se identifican en el mismo nivel de la estructura. Al igual que en el 1º grupo, su comunicación es directa y equilibrada (se basa en la relación de trabajo y en relaciones personales).

En cualquiera de estos tipos de relación a pesar de existir buena predisposición y comunicación entre ellos, se dan pequeños conflictos que deterioran o dificultan la relación laboral.

Es interesante reflexionar sobre esto, ya que la relación que se ve mas afectada por diferentes tipos de conflictos es la compuesta por socios y trabajadores.

Los argumentos expuestos por un par de entrevistados resumen este hecho bajo el pensamiento de la implicación y conciencia del socio de la propia empresa versus la falta de compromiso de los trabajadores en ella. Pero podemos destacar que este argumento y este hecho no se diferencia en nada de los conflictos que pueden surgir en otro tipo de empresas con otra forma jurídica, entre trabajadores y jefes.

De todas formas, utilizando la información extraída en diferentes entrevistas, ejemplificaremos a continuación, distintos tipos de conflictos que surgen en cada nivel de relación, para distinguir las connotaciones que tiene cada nivel.

1.2 Interacción

El contacto entre los miembros de la cooperativa es continuo y la ínter actuación depende en muchos casos de la categoría o cargo que ocupan las personas.

Por todo ello, exponemos que cada nivel tiene un grado de interacción diferente, ya que para interactuar es necesario un tiempo y un espacio común, lo que aclara que se de un contacto medio entre socios y trabajadores.

Pues los ámbitos que ambos ocupan son diferentes en la estructura y en la organización. Esto mismo hace que podemos entender que la facilidad para relacionarse y coincidir de los socios sea mas alta que la que tengan con algún trabajador. Así mismo, los trabajadores tienen mayor probabilidad de interactuar con otros trabajadores.

Pero volvamos a la clasificación que planteamos, de esta forma aclararemos los rasgos esenciales y los niveles de interacción que se pueden dar.

a) Socio-socio: Contacto alto

Como ya hemos dicho, el tener un espacio común y una estructura que favorezca la reunión de socios, hace que la vin-

culación de estos sea alta, derivada en este caso por un alto contacto personal y comunicacional. Y por supuesto, todo esto esta bajo la visión de un objetivo común, que es el beneficio de la cooperativa.

b) Socio- trabajador: Contacto medio-alto

La dificultad ante la dispersión de tareas y la delegación de funciones hace que en muchos casos los socios no lleguen a relacionarse con todos los trabajadores o viceversa. Por ello, el contacto con estos suele ser medio. Por otro lado, si que es verdad que a diferencia de lo que podríamos llamar una empresa, las relaciones en este nivel son mas estrechas comparativamente en la cooperativa de trabajo asociado, ya que el valor humano que impera en su filosofía hace que las relaciones en los diferentes niveles sean más cercanas.

c) Trabajador-trabajador: Contacto alto

Compartir unas mismas tareas, un lugar de trabajo e identificarse en el mismo nivel jerárquico, son las bases que favorecen un contacto alto entre los trabajadores. Esto potenciara la comunicación entre ellos de una forma máxima y ampliara las relaciones informales dentro de la organización.

Este contacto que en muchos casos es positivo, puede generar ciertas tensiones en el ambiente de trabajo como exponen diferentes gerentes.

(..)Conflictos se dan entre los socios, se dan entre trabajadores, entre socio y cooperativa y cooperativa con socio, hay de toda clase. Casi todos son por intereses, un socio que se enfrenta porque otro ha hecho algo que no le conviene o la cooperativa le exige que cumpla las normas que están establecidas. En los trabajadores hay más de relación que de intereses porque entre los trabajadores no hay intereses(..).

(gerente)

1.3 Percepción mutua

La percepción mutua es la identificación y reconocimiento de los miembros de una cooperativa entre ellos. El concepto que

tiene cada miembro de los otros depende en parte de la categoría que tenga esa persona en la estructura jerárquica. En el entorno cooperativista se reconoce la legitimación de todas las personas pero se matiza la relación en calidad al puesto desempeñado.

Al igual que en otros ámbitos, no es diferente en este caso al ser cooperativas, que la percepción oscile en 3 niveles de jerarquía: igualitaria, subordinada y de autoridad, dependiendo de en que posición este la persona tendrá una percepción u otra.

Esta percepción es importante ya que será la que favorezca las relaciones entre los miembros de una cooperativa, pues la estructura jerárquica separa y dificulta la interacción. Hay que reseñar que en las cooperativas dicha estructura, junto con su representación grafica el organigrama, es horizontal y esto va a cambiar en cierta medida la percepción, pues disminuye la distancia y las categorías de los trabajadores.

Por tanto, la percepción mutua contiene muchos elementos, y debemos plantearnos que esta se forma desde la posición de cada uno, la capacidad de decisión y el acceso a la información y espacios, a los que accede o puede tener la persona con la que nos relacionamos.

Esto es principalmente lo que diferencia a los socios de los trabajadores o personas contratadas, ya que la posición del socio, el voto ponderado o proporcional y el acceso a las asambleas, actas, cuentas y demás, es algo que normalmente en los estatutos se suele dejar exclusivamente para estos. Por tanto se entiende de esta forma que la percepción mutua entre los miembros de la cooperativa sea distinta dependiendo de la posición en la estructura que ocupa cada uno. De todas formas, desarrollamos los diferentes niveles, ya que encontramos entre algunos ciertos paralelismos en la creación de su percepción, al igual que diferencias que hay que matizar.

a) Socio-socio: Igualitaria

La percepción entre ellos es la misma, esto crea una situación de igualdad ante todos los hechos y derechos de la cooperativa, lo que fomenta mayor vinculación entre ellos, en sentido amplio. La capacidad de decisión, la información y el poder, en este caso es el mismo, por ello, la percepción es igualitaria. Pero

esto provocara cierta comodidad cuando se piensa lo mismo sobre un tema, y crea cierta tensión al darse el hecho contrario. En cualquier caso, la vía por la cual resolverán el problema será el dialogo.

b) Trabajador-Socio: Subordinada y Socio-Trabajador: Autoridad

La percepción en este caso es desde el punto de vista de ambos. La percepción mutua en este caso la diferenciamos dependiendo de cada parte, en el caso del trabajador inferior y en caso del socio es superior. El trabajador, aunque el organigrama sea horizontal en su mayoría, va a ver al socio como un superior, pues tiene mayor poder de decisión y determinación. Esto distanciara la relación entre ambos y dificultara la comunicación en cierto sentido. El socio, diferencia claramente a los trabajadores del resto de miembros de la cooperativa, y suele mantener una disposición de superior ante el personal contratado.

c) Trabajador-trabajador: Igualitaria

La percepción mutua de ambos, al igual que entre los socios, es una percepción entre iguales, a un mismo nivel y sin distancias jerárquicas. Ambos carecen de poder en la toma de decisiones y en la gestión de la cooperativa. Y esto propiciara una relación informal basada en una comunicación directa. La forma de resolver sus conflictos será el dialogo en primera instancia y en segunda se recurrirá a un miembro de la cooperativa que será un socio, que determine y ayude a aclarar el problema.

1.4 Tipos de conflicto

Atendiendo a las causas del mismo, se clasificarán los conflictos sobre la base de la siguiente tipología (RAMOS: 2004, 234): Conflictos de relación, de información, de intereses, conflictos estructurales y conflictos de valores. A continuación se describen brevemente cada uno de ellos.

a) Conflictos de relación: Nos hallamos ante un conflicto de relación cuando es alguno o varios de los componentes de la interacción personal lo que causa la dificultad o problema. Ele-

mentos como la percepción, la comunicación, las emociones, los pensamientos negativos cultivados o el histórico de conflictos no resueltos, entre otros, perfilarán el marco relacional definiendo el conflicto y sus parámetros.

b) Conflictos de información: Son conflictos derivados de la cantidad de información (por exceso o por defecto), de su adecuación a la realidad, su idoneidad, etc. Se tratará en estos casos además de examinar los canales y códigos utilizados en las cooperativas en función de los actores que intervengan en el contexto de comunicación objeto de conflicto

c) Conflictos de intereses: El interés define en acción la necesidad sentida. Este tipo de conflicto surge cuando se percibe la incompatibilidad de logro de los intereses propios y ajenos, esto es; cuando se establece que no es posible la satisfacción de las necesidades del otro a menos que se anulen las propias y/o viceversa. Interesante en este caso será la observación de la dinámica de convergencia/divergencia de los intereses colectivos/comunes en un contexto de cooperación.

d) Conflictos estructurales: Por conflictos estructurales se comprenden aquellos que tienen su origen en alguno de los elementos constitutivos de la organización, bien elementos materiales o físicos (espacio físico de trabajo y sus condiciones, salarios,...), bien formales o abstractos (organización del trabajo, jerarquía,...) derivados tanto de la forma cooperativa en general como de la particularidad de cada organización concreta.

e) Conflictos de valores: El sistema de creencias ordena cognoscitivamente el mundo personal y también grupal puesto que genera pertenencia a un colectivo o grupo determinado en función de cada valor. Cuando se encuentran valores que se consideran enfrentados, el espacio de la comprensión se encoge y no resulta fácil llegar a la resolución del conflicto principalmente se considera que uno debe quedaren un plano superior de valía por encima del otro. En este caso, se hará mención explícita al sistema de valores cooperativistas, al cooperativismo como valor para estudiar su presencia real en el entorno.

1.5 Reacciones al conflicto

Se trata en este punto de analizar las respuestas que se dan a los conflictos. Para ello, se hace uso del modelo de Filley

(RAMOS: 2004, 228) en que la tipología de estilos de comportamiento devendría de la interacción de dos factores; el valor que se otorga a la relación personal con la parte en conflicto y la importancia del alcance de los objetivos o intereses propios.

Parece adecuado este modelo de cara a analizar un contexto en el que la relación inter-personas es ineludible por el mero hecho de tratarse de ámbitos organizacionales y de ahí entenderse su trascendencia en el mantenimiento y supervivencia de los mismos. Por este motivo la inclusión específica del item anteriormente presentado como nivel de relación y la atención a sus manifestaciones en función de algunos de los caracteres propios de las cooperativas. A continuación se muestran gráficamente, las posibilidades resultantes de la combinación de estos dos factores.

a) *Competir* implica que prevalezca el alcance de las metas propias sobre la relación interpersonal con la parte en conflicto. Se compete buscando obtener el objetivo personal al margen del impacto que en la relación pueda darse y las consecuencias que con ello se produzcan, importando poco el deterioro o ruptura de la misma. El competidor aspira a quedar por encima del que considera su contrario al establecer una dinámica de victoria-fracaso, ganador-perdedor.

b) *Ceder o acomodarse* supone el soterramiento de los objetivos personales en pro de la relación. Para el que decide ceder, el deterioro de la relación con la parte en conflicto supone un daño mayor que el no alcanzar su interés por lo que otorga la "victoria". En relaciones de tipo laboral, cuando se dan asimetrías de poder, una postura de cesión puede ser una manera de proteger el status quo individual y/o el propio empleo. El peligro de este estilo en cualquier caso es el fenómeno de acumulación de intereses no satisfechos que puede ponerse en relevancia y salir a la luz cuando la relación no atraviere periodos favorables.

c) *Evitar* es una "no-respuesta". Se deja el conflicto a un lado sin satisfacer los intereses ni tampoco los de la otra parte, con la que no existiría apenas relación alguna.

d) *Negociar* supone entender que para que las partes en conflicto vean satisfechos sus intereses en cierta parte, deben ceder en cierta otra. La negociación sería el proceso por el cual se llegaría al acuerdo contenedor y definitorio de esas cesiones y ganancias.

e) *Cooperar* supone un trabajo común de cara a que todos alcancen sus objetivos sin ceder. Este estilo contempla el conflicto como una oportunidad de crecimiento y superación de las diferencias entre las partes a través de la creación de un nuevo marco donde los intereses no son contrarios sino complementarios. Cooperar es *ganar-ganar*.

Estos cinco estilos de respuesta al conflicto forman parte del repertorio humano de comportamiento por lo que una persona puede elegir entre uno u otro en función de la situación concreta.

Lo que aquí sin embargo nos interesa es detectar las tendencias de respuesta, de algún modo *instituidas* (aplicadas mayoritariamente), que se dan en el entorno abordado analizando las variables en función de las cuales se utiliza un estilo u otro. Es decir estudiar quiénes compiten/ceden/negocian/cooperan... en las cooperativas, cuándo o ante qué lo hacen y muy importante; las formas en la que se manifiestan estos estilos, esto es; ¿Cómo compiten/cooperan/negocian... los miembros de las cooperativas aragonesas?

1.6 Medidas articuladas

Por medidas articuladas entendemos las experiencias de abordaje de los conflictos que se han producido en las cooperativas. Experiencias tanto individuales como grupales o colectivas. Experiencias tanto formales como informales.

2. Resultados del estudio. Consideraciones generales sobre el cooperativismo aragonés

Al margen de que la información obtenida en las entrevistas se analizó en virtud de una diferenciación clara entre testimonios concernientes a cooperativas agrarias y aquellos referidos a cooperativas de trabajo asociado, se obtuvieron igualmente algunas reflexiones transversales. Estas reflexiones condensan ideas referidas al cooperativismo en general y conforman en sí mismas una visión del cooperativismo que las personas vinculadas al mismo tienen. Resulta interesante porque recogen una revisión crítica de los extremos definitorios de esta estructura y su lugar en el mundo económico y social. Estas ideas las resumimos en los puntos siguientes:

a) Crisis del modelo cooperativo

Parece que la idea de que la cooperativa es una fórmula en desuso tiende a establecerse dentro de las propias organizaciones existiendo un aire de pesimismo creciente hacia la utilidad y el peso social del modelo. Por una parte se critica la falta de atención a los valores cooperativistas por parte de las federaciones y de las propias cooperativas. Por otra, se habla de la falta de espíritu cooperativo como detractor interno del propio cooperativismo y barrera de su expansión aceptando igualmente la dificultad de su emplazamiento en una sociedad en la que imperan criterios de eficiencia económica por encima de cualquier otro.

“No hay cultura de cooperativismo, incluso los que se han metido ahora en la cooperativa las leyes no las saben y se quieren regir por otras cosas que no sean cooperativa y son cosas que la ley no deja”.

(gerente)

“Los cursos de fomento del espíritu cooperativista existen pero no se solicitan apenas”.

(trabajador)

b) Ineficacia de la legislación cooperativa

Los entrevistados acusan el grado de abstracción y la falta de concisión de las leyes que regulan el funcionamiento final de sus organizaciones. Esta cuestión es percibida como problema puesto que dificulta la toma de decisiones y la aplicación de la norma como resolución final de una cuestión o conflicto. Por otra parte se acusa igualmente el desconocimiento de los responsables del derecho de la normativa cooperativa lo cual, a la hora de gestionar los conflictos en el plano legal, crea situaciones paradójicas y lleva a las cooperativas a asumir resoluciones judiciales que muchas veces, no sólo no resuelven el conflicto, sino que empeoran la situación que le dio lugar.

c) Falta de legitimidad de las federaciones de cooperativas

No existe una confianza clara en la labor de las federaciones como entidades supracooprativas encargadas de defender los intereses de las organizaciones y difundir y promocionar el cooperativismo.

“Creo que el papel que debería jugar FACTA en concreto u otras federaciones de cooperativas no se está haciendo entonces si lo que tratas de fomentar es el espíritu cooperativo en ese marco entonces crea servicios, actividades complementarias, nuevas formas de abordar los problemas de siempre (...)” (socio trabajador).

d) “Patologías” de la estructura cooperativa

A lo largo del estudio se escuchan diferentes términos utilizados por parte de los entrevistados para diferenciar aquellas cooperativas creadas desde el convencimiento de otras que surgen por coyuntura e interés: *falsas cooperativas, pseudocooperativas y cooperativas tapadera*, entre otras.

Se manifiesta que en muchas ocasiones la fórmula cooperativa no sería más que un paso previo para el establecimiento de

otro tipo de sociedad, implicando esto que la esfera de eficiencia social “congénita” al cooperativismo desaparecería siendo ocupando todo su espacio por la de la eficiencia económica. En estos casos la elección de esta estructura devendría esencialmente de los beneficios fiscales y las facilidades vinculadas al proceso de constitución. Finalmente se destaca también que en otros casos la fórmula cooperativa no sería mas que una salida a una situación empresarial de crisis dejando de lado por tanto cualquier indicio de comunión con el espíritu cooperativista.

“Se esta perdiendo el espíritu cooperativo porque muchas cooperativas surgen, por ejemplo, para coger una sociedad limitada que quiebra y se hace una cooperativa...”

(trabajador)

Estas cuestiones se presentan enlazadas en un discurso general sobre el conflicto en las organizaciones y son ideas que las personas entrevistadas conciben vinculadas al mismo por constituir un marco general que influye de manera silenciosa pero directa y continua en su cotidianeidad. Finalmente y dando comienzo al núcleo del estudio se presenta a continuación la tabla que contiene la información más concreta y referida al objeto de nuestro análisis: el mapa del conflicto en las cooperativas aragonesas.

3. Cooperativas de trabajo asociado (C.T.A)

El fundamento inicial de este tipo de cooperativas se basa en la necesidad común de empleo, los miembros de la misma crean una entidad laboral para desarrollar un proyecto que les permita trabajar a todos como miembros cooperantes de una entidad.

El desarrollo de este tipo de entidades viene marcado por la demanda del mercado y la viabilidad de su oferta, pero el reto en estas entidades es encontrar el equilibrio entre los valores individuales y los que recoge la cooperativa en si misma, como son la responsabilidad social.

Las cooperativas de trabajo asociado salvan las dificultades de su desarrollo dedicándose a campos específicos, podríamos decir que la mayoría de estas se encuentran en el sector servi-

cios (de una forma mas detallada, comercio y atención especializada a varios sectores de la población).

Las cuestiones de composición y organización de la cooperativa, suele matizarse al estar formadas en su mayoría por 3 personas (lo mínimo que exige la ley de cooperativas).

Con referencia al estudio de conflictos en las cooperativas de trabajo asociado, podemos decir que se dan una pluralidad de conflictos que afectan en su mayoría a la organización y estructura, y a la adquisición y cesión de información entre los miembros de la propia cooperativa. Podemos destacar que los problemas se viven de una forma individual en cada cooperativa, algunos son reticentes en comunicarnos la aparición de discrepancias y otros viven con cierta normalidad las tensiones provocadas por las diferentes opiniones que surgen en el trabajo. Pero ambas actitudes tienen en común que intenta resolver los problemas en primera instancia de una forma dialogada.

3.1 Entre socios: nivel de relación socio-socio

La relación es el vínculo que dos personas tienen en un entorno, por tanto, podemos entender que dependiendo de la intensidad del vínculo y la facilidad o dificultad de relacionarse entre ellos se crearan o formaran diferentes niveles de relación.

Los socios se relacionan entre ellos, desde un punto de vista igualitario, ello hace que se reconozcan en el mismo nivel de la estructura jerárquica y por tanto, favorezca una relación más directa y equilibrada.

El nivel de relación será alto, ya que deberán tener una comunicación fluida y continua para ir desarrollando su trabajo (se basa en la cesión de información de unos a otros y en la toma de decisiones de diferentes acuerdos).

3.2 Entre socios y trabajadores: nivel de relación socio-trabajador

Debido a que, como anteriormente se ha comentado, las CTAs aragonesas son organizaciones de escaso número de miembros, en términos generales se puede afirmar que el contacto entre estos es fluido. Teniendo en cuenta que los socios son trabajadores por definición (*socios-trabajadores*) la organi-

zación de la vida cotidiana de la cooperativa pasa por el contacto de ambos colectivos.

A la hora de describir el tipo de relación existente entre trabajadores y socios, dos cuestiones son las que definen el discurso de la relación: la condición de asociado y el puesto ocupado en la cooperativa en cuanto al nivel de responsabilidad.

El primero de los puntos sería el destacado por parte de los entrevistados trabajadores, quienes hacen hincapié en términos como *poder, autoridad, posesión*, etc. a la hora de comentar el comportamiento de los socios en conflicto con ellos. En este sentido se afirma que más que la responsabilidad de las tareas encomendadas lo que prima en las decisiones finales es la condición de socio como miembro legítimo de la cooperativa frente al trabajador que sería un elemento ajeno a la estructura en cuanto a su condición "de prestado".

Esta percepción aumenta si además la labor que realizan los socios se acerca más a la gerencia, gestión y administración del funcionamiento de la cooperativa y los trabajadores llevan a cabo tareas de desarrollo de los servicios. En este caso se vería muy clara la apreciación de la relación en términos de subordinado- superior donde los socios constituyen el elenco superior y los trabajadores los subordinados a los anteriores.

Más complejas resultan las relaciones cuando lo que se da es justamente la situación contraria a la que se acaba de definir. Cuando la labor gerencial o de dirección se lleva a cabo desde la *tecnoestructura*, es decir, que son trabajadores quienes toman las riendas de la organización, se generan tensiones derivadas de la necesidad de control o supervisión por parte de los socios de una tarea para la que en principio no están preparados. El poder que tienen sobre las decisiones finales órganos como el consejo rector desestabiliza a los trabajadores con funciones directivas o gerenciales ya que ven limitada su capacidad de actuación a los criterios introducidos aquellos para los que trabajan.

No obstante no hay que olvidar la importancia del segundo elemento que anteriormente se citaba; la importancia que tenga el cargo del trabajador dentro de la cooperativa. El puesto imprime un valor añadido a la condición de trabajador ya que el dominio de ciertas habilidades, la formación, etc. eleva su rango y lo sitúa en un plano de mayor poder que otorga cierta com-

pensación al criterio de pertenencia a la cooperativa. Por ello, el socio y el trabajador de alta responsabilidad se moverán en un plano conflictual de mayor igualdad que con el resto de trabajadores y entrarán más a competición por el problema cuya resolución se canalizará, en muchas ocasiones, en forma de proceso colectivo de toma de decisiones (a través de la asamblea, de órganos formales de decisión dentro de la cooperativa, etc.). Esto significa que, según los testimonios de los entrevistados, muchas de las cuestiones que en la cooperativa se plantean como cuestiones de información (conflicto de información), de toma de decisiones organizativas,... son, en el fondo, un modo de sacar a la palestra y buscar solución a conflictos de poder entre personas que buscan obtener “la victoria” viendo reafirmada su opción a través de un apoyo mayoritario de los órganos de poder o de la asamblea general.

Los estilos de comportamiento que se dan ante los conflictos en este nivel de relación dependen también de todo lo dicho anteriormente y así, como regla, se puede decir que la fórmula general que definiría en concreto a los trabajadores sería que “a mayor percepción de simetría interpersonal, mayor defensa de los intereses propios”.

En cooperativas de trabajo asociado en las que la labor gerencial y de dirección operativa queda en manos de los socios, los conflictos que tienen lugar con los trabajadores son

aquellos derivados de la disconformidad de estos últimos con los elementos estructurales tanto físicos como formales.

Muestras concretas de esta disconformidad son las quejas llegadas a los gerentes entrevistados y que son coincidentes con las manifestadas con algunos de los trabajadores entrevistados:

- Salario (poco competitivo).
- Horarios.
- Criterios.
- Exceso de responsabilidad en los puestos (o inadecuación con la retribución).
- Número de horas de trabajo.

Los conflictos de este tipo no suelen ser mayoritariamente afrontados de manera directa. Los trabajadores suelen ceder ante condicionamientos que consideran inabordables (en cuanto elementos estáticos estructurales) pero la disconformidad no satisfecha se transforma en conductas que enrarecen el ambiente laboral como rumores y descalificaciones, falta de motivación a la tarea y disminución del rendimiento. En casos más extremos, los conflictos se gestionaron a través de mecanismos propios del terreno laboral; bien a través de negociación directa, por medio de los representantes sindicales o mediación laboral.

Existe además otro aspecto que tiene especial importancia en este juego de relaciones; el cooperativismo como valor. Buena parte de las quejas o disconformidades recogidas de los trabajadores y confirmadas por los gerentes o miembros de responsabilidad de las organizaciones respondían a aspectos propios e intrínsecos de la estructura cooperativa por definición. En este sentido el criterio compartido es que la filosofía cooperativa (valores cooperativistas) es una cuestión que debe circunscribirse al colectivo de socios quedando los trabajadores al margen, es decir; que la comunión con los valores cooperativos es algo propio de los socios que los trabajadores en principio no tendrían porqué compartir.

“Los valores (cooperativistas) los tienen que tener los socios pero los trabajadores ¿qué mas les da trabajar en un sitio u en otro? Al revés, nos tenemos que adaptar luego a que sea una

cooperativa pero no porque los valores los tengamos dentro” (gerente).

En ese sentido existen organizaciones construidas sobre el cooperativismo auténtico que confían en su propia experiencia del beneficio a largo plazo que pertenecer a una cooperativa conlleva y justifican su creencia con el hecho de la fidelidad laboral de sus trabajadores e incluso con la conversión de algunos de ellos en socios con el paso del tiempo:

“Se trata de construir confianza y si, en definitiva, los socios que llevan más tiempo aquí han asumido esa serie de valores ha sido a base de lo que antes te estaba contando como un problema, de perder mucho tiempo y... al final una asamblea no es efectiva en términos de gestión, en términos de toma de decisiones pero si es efectiva en términos de construir confianza entre la gente” (socio trabajador)

3.3 Entre trabajadores: nivel de relación trabajador-trabajador

Entre trabajadores la noción de *pares iguales* es superior incluso a la jerarquía que entre ellos pudiera darse debido a la organización del trabajo. Los trabajadores se consideran compañeros en el sentido de identidad frente al grupo de asociados, más si cabe en el caso de que sean los socios quienes lleven de manera activa la gestión de la cooperativa pasando entonces estos a adquirir categoría de “jefes” en el imaginario y código lingüístico compartido por los trabajadores³.

Coincidente con esta idea es el hecho de que los entrevistados afirmaran que los conflictos aquí se derivan esencialmente de cuestiones personales que se concretan en envidias, celos y roces propios de la convivencia laboral.

Debido a esto y en función del peso de la relación aparecen distintos estilos de respuesta a los conflictos en este nivel: cooperar, ceder y evitar. Los dos últimos se dan con frecuencia puesto que los trabajadores deben seguir manteniendo contacto por necesidad y prefieren obviar el conflicto de cara a mantener armonía en el ambiente de trabajo aunque la relación personal

³ Ver apartado anterior “Entre socios y trabajadores. Nivel de relación socio-trabajador”.

no sea grata. El primero, por otra parte, surge muy vinculado a esa noción de identidad que se comentaba al principio del apartado y se pone en marcha en cuestiones en las que por el contacto previo, la cercanía, etc. la relación establecida entre dos trabajadores es más estrecha.

Para la resolución de conflictos de este tipo se comenta que, además de la gestión interna de los propios actores de su conflicto, en ocasiones se solicita la intervención de alguno de los responsables de la cooperativa (gerente, presidente, etc...) con legitimidad suficiente para emitir una opinión definitiva sobre la dificultad en cuestión, actuando así como mediador informal en el conflicto.

En definitiva, por parte de las personas entrevistadas la idea predominante de que el grupo de trabajadores se define con los mismos caracteres que podrían darse en grupos de trabajadores de otro tipo de empresa u organización. Esto es, que el hecho de formar parte de una estructura cooperativa no supone gran diferenciación en las relaciones y flujos que se establecen entre las personas contratadas para desarrollar un puesto de trabajo.

4. Cooperativas agrarias (C.A)

Las cooperativas agrarias surgen de una necesidad, al igual que las cooperativas de trabajo asociado. En el caso de estas últimas, como ya hemos comentado antes, surgen de la necesidad de crear y facilitar un puesto de trabajo para los miembros que van a formarlas. Mientras, en las cooperativas agrarias, la actividad laboral y el desarrollo del trabajo, ya se realiza de una forma autónoma y la necesidad es crear unas infraestructuras y unas instalaciones que ayuden y den salida a los productos de dicha actividad; y a su vez deberán desarrollar formas de comunicación, facilitación y desarrollo de la producción de cada una. Por ello, la mayoría de las cooperativas se crearon alrededor de la necesidad de inversión en maquinaria que completa el proceso de producción y el coste que supone es inviable a escala individual.

Esta agrupación también sirve para estabilizar precios, asumir políticas comunes y desarrollar, invertir e investigar en distintos campos comunes a todas.

Existen dos sectores dentro de las cooperativas agrarias: las ganaderas y las agrícolas. En algunos casos encuentran cierta relación por la complementariedad de sus productos pero en otros, la independencia es total.

Una de las características más destacables es que dentro de esta categoría se dan las cooperativas más antiguas en la comunidad aragonesa. Por ello la aparición y creación de nuevas cooperativas en este sector es complicada, ya que el grueso de las cooperativas existentes recogen en su mayoría a los agricultores y ganaderos de las distintas zonas.

El número de socios de estas cooperativas es muy elevado, en algunos casos supera los 3000. Suelen ser cooperativas que se componen de socios repartidos por toda la comarca, lo que hace que englobe y abarque tanta cantidad de socios, pero que dificulta las reuniones, comunicaciones y el contacto directo con la gerencia de la cooperativa por la dispersión geográfica. Estas características marcaran cierto tipo de relaciones y plantearan problemas.

4.1 Entre socios: nivel de relación socio-socio

Debido a las características ya comentadas de las cooperativas agrarias aragonesas el contacto entre los socios es escaso a pesar de lo elevado del número de miembros que suelen llegar a alcanzar estas organizaciones.

El discurso de igualdad formal que en principio define la relación existente entre los socios esconde una realidad diferente y caracterizada por la percepción de desigualdad entre ellos y traducida en conflictos de intereses enmarcados en el contexto de los beneficios personales susceptibles de obtener en mayor o menor grado de la cooperativa.

“(...) hay que revisar todo el sistema porque, el socio por un lado está mirando lo suyo y sacrifica a la cooperativa por lo suyo (...)”

(gerente)

La gestión de la igualdad entre socios es un tema de trascendencia que se trata de forma explícita en las cooperativas. Las personas entrevistadas se planteaban este tema a tenor del sistema de votación y las posturas son variadas⁴. Existen cooperativas en las que se optó con el auspicio de la ley por el voto ponderado entendiendo que la igualdad debe mostrar la heterogeneidad de los socios. En otras no se hizo y se mantuvo la opción de una persona/un voto entendiendo justamente lo contrario; que la capacidad y poder individual no debe traducirse en un mayor poder de decisión y acción dentro de la organización ya que de lo contrario se pervierte el sentido de la equidad. En ambos casos se reconocía que a pesar de optar por uno u otro sistema de manera democrática se mantenían posturas de desacuerdo con el sistema elegido, es decir, que no se llegaba a un total consenso sobre el tema.

La cooperativa resulta ser en definitiva y en este nivel de relación un espacio de batalla personal donde los socios compiten por beneficiarse individualmente lo máximo posible de su condición de cooperativistas. De ahí que los conflictos sean en la mayoría de las ocasiones cuestiones referidas a estimaciones diferenciales de los socios con respecto a precios, distribuciones, concesiones, etc. Esto no deja de ser una desviación, una patología del concepto cooperativo en sí puesto que para los socios la cooperativa no supondría tanto la unión por el desarrollo de los intereses comunes sino más bien un espacio de obtención de máximo beneficio personal que prima por encima de cualquier concepto de tipo colectivo.

En estos casos el tratamiento de los conflictos pasa por la externalización del problema y la delegación de su resolución a los órganos máximos de la cooperativa.

4.2 Entre socio y trabajador: nivel de relación socio-trabajador

La relación entre socios y trabajadores en estas cooperativas tienen características propias. El consejo de dirección esta formado por los socios pero la gerencia normalmente en este tipo de cooperativas tan grandes la compone personal contratado, es decir, trabajadores que desempeñan funciones administrativas.

También existen otros trabajadores dentro de la cooperativa que realizan otro tipo de tareas.

El personal contratado de gerencia va a ser un grupo de trabajadores que van a tener relación con los diferentes socios. Esto favorece un contacto medio-alto pues todos los socios tienen que presentar documentación periódicamente. Este contacto va a propiciar ciertas situaciones que podríamos considerar conflictivas, puesto que los socios entienden y perciben que su posición es superior, por tanto, los trabajadores son subordinados, pero las funciones y el cargo les hacen a los trabajadores y miembros de la gerencia tener cierto poder y ello los coloca en una situación que entienden como igualitaria. En esta relación se entremezclan poderes culturales y estructurales de una forma muy sutil.

Los conflictos que se dan en este ámbito son de información tal como los emite la gerencia y como los reciben los socios, pues suele provocar malentendidos y de interés, pues muchas veces se cuestionara que al ser personal contratado no potencian ni difunden plenamente los intereses de los cooperativistas. Por tanto la reacción a los posibles conflictos será de competición produciéndose diferentes grupos; consejo de dirección, gerencia, socios... que serán fuentes de tensión.

(...) Están los conflictos internos dentro del consejo rector con el consejo de administración de la cooperativa, lo normal de roces entre ellos y conflictos entre las ideas de unos y de otros (...) por ideas de organización, si se carga mucho en unos u otros, por ideas políticas, ideas de sindicatos (...) Y después están los conflictos de socios, conflictos de asambleas generales donde unos piensan unas cosas, otros piensan otras... (...) (gerente)

Con el resto de los trabajadores que forman la cooperativa y no se encuentran en la gerencia, sino que se encuentran en

otros niveles de producción se da otro tipo de relación, ya que a pesar de que los socios los vean como subordinados también, estos no poseen poder estructural ya que se encuentran en un nivel inferior organizacionalmente y los conflictos que se darán en este nivel de relación serán similares a los que se dan en otras cooperativas al hablar de socios y trabajadores o de relación de autoridad-subordinación.

5. Conclusiones

Las cooperativas aragonesas presentan características particulares y esto se refleja a su vez, en los conflictos que presentan y se plantean en ellas.

Independientemente del sector al que pertenezcan las cooperativas, los conflictos que van a surgir en ellas tendrán su base en los tipos de relaciones que se den entre sus miembros.

Según el tipo de relación se pueden destacar 3 grupos de conflicto: socio-socio, socio-trabajador, trabajador-trabajador. Todo ello dependerá del nivel de relación y de la percepción mutua que se tenga. En algunos casos, se introducirá como factor el poder estructural que estará en contraposición del poder cultural.

Las medidas de resolución de conflictos que se toman no suelen valorar todas las posibilidades del conflicto, y alguna de las partes se siente vulnerada.

Bibliografía

- BITARTU *Servicio Vasco de Resolución Extrajudicial de Conflictos en Cooperativas*. Ed. Consejo Superior de cooperativas de Euskadi. Vitoria.
- (2004). *Reglamento sobre procedimientos de resolución de conflictos en las cooperativas vascas*.
- (2005). *Selección de Laudos arbitrales en las cooperativas vascas 2004-2005*.
- FARRÉ I SALVÀ, Sergi (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Edit. Ariel. Barcelona.

- FARRÉ I SALVÀ, S. y GUTIÉRREZ, E. (2004). *Gestió positiva del conflicte a les associacions: Mediació*. Útils Pràctics, 16. Ajuntament de Barcelona.
- GOTTHEIL, Julio y SCHIFFRIN, Adriana (comp) (1996): *Mediación: Una transformación en la cultura*. Paidós. Buenos Aires.
- GALTUNG, J. (2003). *Paz por medios pacíficos; paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Ed. Gernika Gogoratuz. Gernika.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C y SÁNCHEZ PORRAS, A. (1996). "Gestión del conflicto en organizaciones cooperativas: un estudio empírico" en *Cuadernos de Realidades Sociales* nº 47/48. Ed. Instituto de Sociología Aplicada de Madrid. Madrid.
- QUIJANO DE ARANA, S.D. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*. EUB. Barcelona.
- RAMOS PÉREZ, M^a E. (2004). "Los conflictos: claves para analizarlos" en E. VINYAMATA: *Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones*. Valencia, Tirant Lo Blanch, 2004 (pp. 221-236).
- LEDERACH, J.P. (1998). *Construyendo la paz : Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Gernika Gogoratuz. Bilbao.
- PÉREZ GINER, F. (2003). *La economía social: sus claves*. CIRIEC España. Valencia.