



## 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*<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> 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 general<sup>2</sup>.

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.

---

<sup>2</sup> 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 ítem 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 atravesase 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-

	Socio-trabajador	Contacto medio-alto	Subordinado superior	Conflictos estructurales Conflictos de intereses (necesidad de protagonismo y de poder) Conflictos de valores (cooperativismo versus individualismo)								
	Trabajador Trabajador	Contacto alto	Compañeros	Conflictos de relación								
	Socio-socio											
	<b>COOPERATIVAS AGRARIAS (Características)</b>											

Búsqueda de mediadores informales (Federación, líderes de la organización)  
Acumulación de conflicto (bola de nieve).  
En su máxima exponentencia: **DISOLUCIÓN** de la cooperativa.

Por medio de representantes sindicales, proceso judicial  
Rumores y descalificaciones  
Petición de intercesión de los responsables de la cooperativa  
Gestión interna del conflicto (entre las partes)

- cooperar
- ceder
- negociar
- competir
- cooperar
- ceder
- evitar

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 trabajadores<sup>3</sup>.

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

---

<sup>3</sup> 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 variadas<sup>4</sup>. 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<sup>a</sup> 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.