



## 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»<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> “*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 empresarial<sup>2</sup>, y también social, más horizontalista y colaborativa en los sistemas de dirección y gestión, que

---

<sup>2</sup> 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 futuro<sup>3</sup>.

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<sup>a</sup> 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 otros<sup>4</sup>, sino de aplicar cada

---

<sup>3</sup> ...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).

<sup>4</sup> 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”<sup>5</sup>.

---

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<sup>a</sup> Eloisa ZAMORA, “Mediación, una alternativa en crecimiento”, *Diario LA LEY*, n<sup>o</sup> 6170, 18 de enero de 2005.

<sup>5</sup> “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 existentes<sup>6</sup>.

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).

---

<sup>6</sup> 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 democráticos<sup>7</sup>.

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

---

<sup>7</sup> 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 convivencia<sup>8</sup>.

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)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> M<sup>a</sup> 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).

<sup>9</sup> 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 funcionar<sup>10</sup>.

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.

<sup>10</sup> 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)<sup>11</sup>.

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

---

<sup>11</sup> 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»<sup>12</sup>. 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 común<sup>13</sup>.

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-

---

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

<sup>13</sup> «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)<sup>14</sup>.

### 3. La resolución alternativa de conflictos y la legislación cooperativa autonómica<sup>15</sup>

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

---

<sup>14</sup> 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).

<sup>15</sup> 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 española<sup>16</sup>, y en el ámbito familiar ya existen seis leyes autonómicas<sup>17</sup>, del mismo modo que es

---

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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)<sup>18</sup>, 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 social<sup>19</sup>.

El Libro Verde dio paso a un Proyecto de Directiva<sup>20</sup> 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

---

<sup>18</sup> Bruselas 19.04.2002. COM (2002)196 final.

<sup>19</sup> «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».

<sup>20</sup> 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»<sup>21</sup>.

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»<sup>22</sup>.

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):

---

<sup>21</sup> MARINA, J. A., *Aprender a convivir*, Barcelona, Ariel, 2006, pág. 123.

<sup>22</sup> «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 normativos<sup>23</sup>.

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 aceptadas<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> Los elementos y proceso en la negociación y mediación los desarrolla M<sup>a</sup> 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 comunicación<sup>25</sup>.

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”.

---

<sup>25</sup> «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)<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> 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 especificación<sup>27</sup>.

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).

<sup>27</sup> 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)<sup>28</sup>, y las Islas Baleares<sup>29</sup> (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)<sup>30</sup>, 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»<sup>31</sup>.

---

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

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

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> 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 Cataluña<sup>32</sup> (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.

<sup>32</sup> 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 excluidas<sup>33</sup>.

Es difícil interpretar el concepto «asesorar» en el contexto de resolución de conflictos, pero no comparto la conclusión de Jaume Martí<sup>34</sup>, 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

---

<sup>33</sup> 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.

<sup>34</sup> 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 Gutiérrez<sup>35</sup>, 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 cooperativas<sup>36</sup>. Los procedimientos de conciliación y arbitraje de naturaleza cooperativa han sido regulados por el Decreto 248/2004, de 14 de octubre<sup>37</sup>, 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

---

<sup>35</sup> GUTIÉRREZ DÍEZ, Ángel (2003), p. 114.

<sup>36</sup> 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.»

<sup>37</sup> 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 fundamenten, 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 febrero<sup>38</sup>, 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 abril<sup>39</sup>, y la de arbitraje por el Decreto 177/1993, de 13 de julio<sup>40</sup>.

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 Estado<sup>41</sup>, 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

---

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> DOGC nº 1739, de 30 de abril.

<sup>40</sup> DOGC nº 1776, de 28 de julio.

<sup>41</sup> 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 arbitrales<sup>42</sup>, 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)<sup>43</sup>, 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”<sup>44</sup>.

#### 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 diciembre<sup>45</sup>, 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 Cooperativismo<sup>46</sup>, dedicando los arts. 7 a 13 a la conciliación y arbi-

---

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

<sup>43</sup> Art. 36.1, a *sensu contrario*, de la Ley de Arbitraje de 2003.

<sup>44</sup> Iván J. TRUJILLO, *op. cit.*, pág. 167.

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

<sup>46</sup> 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)<sup>47</sup>. Estos efectos son

---

<sup>47</sup> 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 cooperativas<sup>48</sup>, y con el Reglamento de Arbitraje, Conciliación y Mediación Cooperativos, aprobado por Decreto 246/2000, de 5 de diciembre<sup>49</sup>, 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-

---

<sup>48</sup> 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).

<sup>49</sup> 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 1982<sup>50</sup>. 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 2000<sup>51</sup>, 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 2004<sup>52</sup> 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 1993<sup>53</sup>, incorporando el

---

<sup>50</sup> Me remito al trabajo de Santiago Merino, en esta misma revista.

<sup>51</sup> BOPV nº 55, de 20 de marzo.

<sup>52</sup> OPV nº 181 ZK, de 21 de septiembre.

<sup>53</sup> 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 alas 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 instituciones<sup>54</sup>. 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

---

<sup>54</sup> 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.

<sup>55</sup> LORCA NAVARRETE, Antonio M<sup>a</sup>, *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”<sup>55</sup>.

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<sup>a</sup> 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”<sup>56</sup>.

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»<sup>57</sup>.

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

---

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

<sup>57</sup> 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 procesos<sup>58</sup>.

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»<sup>59</sup>.

#### *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-

---

<sup>58</sup> 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.

<sup>59</sup> 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 cooperativa<sup>60</sup>.

## 5. Bibliografía

---

<sup>60</sup> «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.