

Revista Vasca de Economía Social  
Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria  
2006, n.º 2, págs. 1-230  
ISSN: 1698-7446

## Aurkibidea / Índice

Presentación .....	3
--------------------	---

### Estudios

<i>La Fundación: Fines y Dotación Inicial</i> Carlos DÍAZ-AGUADO JALÓN .....	9
<i>Responsabilidad social en las cooperativas: igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres</i> Eunate ELIO CEMBORAIN .....	35
<i>Disfunciones en el gobierno de las sociedades cooperativas agrarias: el caso de las Almazaras cooperativas</i> Carmen RUIZ .....	73
<i>Los sistemas no adversariales de resolución de conflictos en la legislación cooperativa autonómica</i> José Luis ARGUDO PÉRIZ .....	105
<i>La gestión de conflictos en las Cooperativas</i> M. Eugenia RAMOS .....	131

### Artículos

<i>Mujeres y cooperativismo en la Comunidad Autónoma del País Vasco</i> M. <sup>a</sup> Antonia RIBAS BONET .....	153
<i>Actas de las reuniones del consejo rector: extensión y literalidad de las intervenciones de los consejeros</i> Alejandro ELEJABARRIETA GOIENETXE .....	177

<i>El agotamiento de la vía cooperativa</i>	
Fernando SAN JOSÉ MARTÍNEZ .....	195
<i>FCEE-EIKFen Lehen Biltzar Nagusia</i>	
Imanol IGEREGI .....	201
<i>Etxebizitzaren arazoa eta kooperatibismoa zenbait hausnarketa</i>	
Aitziber ETXEZARRETA .....	211
<i>El Cooperativismo Agrario Vasco y sus principales retos</i>	
Alfredo MONTOYA ESTIBALEZ .....	221

## Presentación

El segundo número de la Revista Vasca de Economía Social (REVES), y que como Directores de la misma nos corresponde presentar, si por algo se caracteriza es por suponer la consolidación del ilusionante proyecto puesto en marcha por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea a través del Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social —GEZKI—. En efecto, lo más difícil de una revista que se pretende científica y universitaria de prestigio es su mantenimiento en el tiempo con el mismo reconocimiento que cuando vio la luz. Pensamos que por los autores y los textos que ahora anunciamos queda sobradamente alcanzado este objetivo.

La Revista, siguiendo la línea ya expuesta en su número de presentación, versa sobre todos los modelos que hoy conforman la economía social. Así, esto se concreta en este número con el artículo del profesor Carlos Díaz-Aguado Jalón «La Fundación: Fines y Dotación Inicial» abriendo una línea doctrinal, que esperamos se consolida en la Revista, sobre Fundaciones y Asociaciones.

El artículo del profesor Díaz-Aguado abre los Estudios en la Revista, en la ya clásica diferenciación que hacemos entre éstos con los Artículos siguiéndole a continuación dos más que, en esta ocasión, atienden al hecho cooperativo en cuestiones sin duda de notable interés.

El primero es el que hace referencia a la «Responsabilidad social en las cooperativas: igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres» elaborado por Eunáte Elio Cemborain, trayendo a debate la adaptación del mundo cooperativo a las políticas de igualdad que en Euskadi se han concretado en la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de hombres y mujeres.

El segundo de los estudios que versan sobre las cooperativas es el elaborado por Carmen Ruiz. «Disfunciones en el gobierno de las sociedades

cooperativas agrarias: el caso de las Almazaras cooperativas», vuelve a un tema clásico como es el buen gobierno en las cooperativas —y sus desviaciones— pero en esta ocasión en un sector tan concreto como son las Almazaras.

La Revista ha querido sumarse, merced a los dos últimos Estudios que presenta, a la tendencia cada vez más presente en el sector cooperativo como es la de instrumentalizar mecanismos para resolver los conflictos internos de una forma alternativa a la de los Tribunales de Justicia. Todo ello ya viene siendo objeto de tratamiento —y esperamos que lo siga siendo— en la Revista al entender que es algo que definitivamente se ha incorporado a la teoría cooperativa. De esta forma, presentamos los Estudios de José Luis Argudo Périz «Los sistemas no adversariales de resolución de conflictos en la legislación cooperativa autonómica» y de M. Eugenia Ramos «La gestión de conflictos en las Cooperativas».

En el capítulo referente a los Artículos, entendiendo estos como posicionamientos doctrinales sobre cuestiones mucho más específicas, volvemos a encontrarnos con una cuestión relativa a la igualdad de hombres y mujeres pero esta vez circunscrito a la Comunidad autónoma del País Vasco. Así, M.<sup>a</sup> Antonia Ribas Bonet trata esta cuestión en «Mujeres y cooperativismo en la Comunidad Autónoma del País Vasco».

En los artículos siguientes se ha contado con la colaboración de dos abogados del Ilustre Colegio de Abogados de Bizkaia y árbitros de BITARTU (Servicio de resolución de conflictos en las cooperativas vascas dependiente del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi), quienes atienden a dos cuestiones absolutamente prácticas. Alejandro Elejabarrieta Goienetxe aborda las «Actas de las reuniones del consejo rector: extensión y literalidad de las intervenciones de los consejeros» y Fernando San José Martínez «El agotamiento de la vía cooperativa», cuestión ésta última que ha generado resoluciones arbitrales, e incluso doctrina, contradictoria.

En un último grupo de artículos, la Revista ha querido en este número atender a los diferentes sectores del movimiento cooperativo vasco, concretándose esta dedicación en los ámbitos de la enseñanza, la vivienda y el sector agrario. Respecto al primero, Imanol Igeregi trata en «FCEE-EIKFren Lehen Biltzar Nagusia» sobre el primer congreso de la Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi. Garantizando la presencia del euskara en la Revista, Aitziber Etchezareta —como también lo hace Imanol Igeregi— aborda el sector del cooperativismo de viviendas en «Etxebizitzaren arazoa eta kooperatibismoa zenbait hausnarketa». Y, por último, Alfredo Montoya Estibalez, traslada sus interesantes reflexiones sobre el sector primario en «El Cooperativismo Agrario Vasco y sus principales retos», recogiendo la ponencia que tuvo a bien exponer en la jornada sobre esta cuestión celebrada en el propio Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social.

Tan sólo nos queda esperar que en posteriores números se mantenga el nivel que se plasma en el presente y la colaboración no solamente con los investigadores del sector de la economía social sino de los árbitros de BI-TARTU —que bien pueden comentar sus resoluciones a través de la Revista—, como del movimiento cooperativo vasco de la misma forma que lo han hecho en este número.

En Donostia-San Sebastián, uno de octubre de dos mil seis.

Santiago MERINO HERNÁNDEZ y Baleren BAKAIKOA AZURMENDI  
*Directores de la Revista Vasca de Economía Social*



# **Estudios**





# La Fundación: Fines y Dotación Inicial

Carlos DÍAZ-AGUADO JALÓN

Profesor de Derecho Civil  
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)  
Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social (GEZKI)

---

**Sumario:** I. Evolución histórica del concepto del fundación. II. Situación actual de las fundaciones. III. Fines de la fundación: 1. Interés general. 2. Licitud. 3. Fin no lucrativo. IV. Dotación inicial de la fundación: 1. Cuantía de la dotación inicial. 2. Aportación de la dotación.

---

## **Resumen:**

Partiendo de la consideración de la fundación como un patrimonio destinado al servicio de un fin de interés general este trabajo pretende, por un lado, estudiar hasta qué punto la expresión legal «*interés general*» limita los fines al servicio de los cuales se puede constituir la fundación y, por otro, determinar la cuantía mínima que debe alcanzar la dotación necesaria para poder constituirla ya que, si bien, no es lógico admitir la creación de fundaciones sin dotación alguna o con dotación claramente insuficiente para poder alcanzar los fines propuestos, ello no puede ser argumento para negar la posibilidad de crear fundaciones cuya dotación inicial no sea muy elevada, pero que, a pesar de ello, puedan organizarse para lograr la consecución de sus fines.

La fundación, persona jurídica con remotos antecedentes en la historia, surgió originariamente como una institución de beneficencia y así se ha mantenido durante mucho tiempo hasta llegar hoy a convertirse en un importante elemento dinamizador de la vida civil al ir ampliando progresivamente el marco de sus actividades que, eso sí, han de desarrollarse siempre, en palabras del artículo 35 del Código civil, en el ámbito del «interés público» o, como dice el artículo 34 de la Constitución y la mayoría de las vigentes leyes de fundaciones, tanto la estatal como las autonómicas, en el ámbito del «interés general».

El interés general de sus fines, la carencia de ánimo de lucro de sus actividades, la imposibilidad de que existan fundaciones particulares, entre otras características, hacen que las fundaciones sean una de las entidades incluidas en el campo del Sector No Lucrativo o Tercer Sector caracteri-

zado por la ausencia del afán de lucro y la búsqueda del bienestar general por encima del particular. Tanto en otras épocas como en la actualidad las fundaciones y las asociaciones<sup>1</sup> han sido siempre entidades dedicadas a actividades no lucrativas<sup>2</sup>.

Por las mismas razones que acabo de apuntar se incluyen también habitualmente las fundaciones entre las entidades de la Economía Social, a pesar de que no todos los principios de ésta le sean fácilmente atribuibles. El Comité Consultivo de la Comisión Europea de las Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones estableció, en 1999, los principios comunes de las organizaciones de la Economía Social que las diferencian de las empresas de capital<sup>3</sup>. Lo que ocurre es que éstos, están pensados, sobre todo, para personas jurídicas de estructura personal por lo que se aplican con dificultad a las fundaciones, al ser éstas de estructura patrimonial. En estos principios, se destaca, por ejemplo, que en las entidades de la Economía Social, se da primacía a las personas y al objeto social sobre el capital, principio que, en lo relativo a la primacía de las personas no se puede aplicar a las fundaciones al no estar compuestas por personas aunque, en cambio, les resulta perfectamente aplicable el principio relativo a la primacía que se atribuye al objeto o fin social. Tampoco les resulta aplicable el principio que destaca la autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos ya que las fundaciones carecen, por lo menos en cierta medida, de esta independencia de los poderes públicos al estar sujeta al control administrativo a través del Protectorado del Estado si bien es verdad que la vigente legislación trata de atenuar esta sujeción.<sup>4</sup>

Con todo, se puede afirmar que, a pesar de estas dificultades, los servicios que prestan hoy las fundaciones en la sociedad, además de las razones

---

<sup>1</sup> Hay que tener en cuenta que el término asociación se emplea muchas veces de forma inexacta, refiriéndolo genéricamente a las asociaciones de interés general, cuando, en realidad, éstas constituyen una clase de asociaciones pues también hay otras, las de interés particular, con ánimo de lucro, es decir, las sociedades civiles y mercantiles, que, también son asociaciones. En definitiva se confunden género y especie.

<sup>2</sup> En este sentido, la Exposición de motivos, I, de la Ley de fundaciones del País Vasco dice que «las fundaciones se configuran cada vez más como entidades no lucrativas con un rol propio que cumplir en el marco del estado social y de Derecho».

<sup>3</sup> Ver «El Ámbito de la Economía Social», en La Economía Social en España en el año 2002, J.Barea y J.L.Monzón (directores), pgs. 19 y ss., edita CIRIEC-ESPAÑA, Valencia, 2002.

<sup>4</sup> La Exposición de Motivos, II, de la LFPV destaca «la nueva configuración que se otorga al Protectorado, que pasa de un régimen tradicional de autorizaciones a otro de aprobaciones y comunicaciones». Y, en la misma dirección la Exposición de Motivos, II, de la LEF dice que persigue «reducir la intervención de los poderes públicos en el funcionamiento de las fundaciones, sustituyendo en la mayor parte de los casos la exigencia de autorización por la simple comunicación al Protectorado».

antes apuntadas, principalmente el interés general de sus fines o la carencia de ánimo de lucro de sus actividades, hacen que la doctrina esté de acuerdo en que las fundaciones también se incluyan entre las entidades de la Economía Social.

## I. Evolución histórica del concepto de fundación

Es necesario partir de la idea de que el concepto de persona jurídica, como entidad que, junto a la persona física, goza de capacidad para ser sujeto de derechos y de obligaciones, es relativamente reciente.

Ante la imposibilidad de recurrir a la constitución de una persona jurídica, las fundaciones surgieron históricamente como un procedimiento para poder destinar bienes de forma estable a una finalidad determinada.

En el Derecho romano, para poder hacerlo, era necesario hacer donaciones o legados a favor de una colectividad estable, como *municipia* o *collegia*, imponiendo simultáneamente la carga de destinar las rentas a los fines perseguidos por el disponente.

En el siglo IV y tras el Edicto de libertad religiosa, los cristianos dejaban, a veces, bienes a la diócesis para aplicarlos a distintas obras benéficas. Estos bienes eran gestionados como una masa separada de los demás bienes eclesiales y funcionaban de hecho como un sujeto autónomo: como tal podían contratar o recibir liberalidades.

En su evolución posterior,<sup>5</sup> es decisiva la influencia del Derecho canónico medieval en el reconocimiento de la fundación como persona jurídica, llegando a proclamar el principio de que la voluntad del fundador es la ley suprema de la misma y estableciendo medidas para garantizar el cumplimiento de dicha voluntad en base a una cada vez mayor intervención de la Iglesia.

En general, la figura se fue viendo favorecida por el Derecho por considerar que sus fines servían a la utilidad pública.

En el Renacimiento se produce una progresiva secularización de las fundaciones que dejan de ser instituciones exclusivamente eclesiales dando paso a la existencia, junto a las eclesiales, de fundaciones civiles con fines ya no sólo religiosos y bajo control de las autoridades civiles. Pero, simultáneamente, y ante los inconvenientes que originaba la propiedad vinculada, la legislación contra la amortización trató de limitar la facultad de adquirir de las llamadas manos muertas entre las que incluyó a las fundaciones. Al

---

<sup>5</sup> Para la evolución histórica de la fundación: ver Huerta Huerta R. y Huerta Izar de la Fuente, C., *Fundaciones: Régimen civil, administrativo y fiscal*, T. I, págs. 63 -104, Editorial Bosch Barcelona 1998.

fracasar en su intento, el legislador pasó de limitar la amortización a buscar la desamortización lo que supuso un duro golpe para las fundaciones llegando incluso a pensar<sup>6</sup> que suponía la desaparición de las mismas.

La situación sufre un nuevo giro con la Ley General de Beneficencia de 20 de junio de 1849 que admite las fundaciones particulares, pero nada más que las de beneficencia, ya que, aunque declara en su artículo 1, que «Los establecimientos de beneficencia son públicos» luego añade, que «Se exceptúan únicamente y se considerarán como particulares si cumpliesen con el objeto de su fundación, los que se costeen exclusivamente con los fondos propios donados o legados por particulares, cuya dirección y administración esté confiada a Corporaciones autorizadas por el Gobierno para este efecto, o a patronos designados por el fundador». Se trataba de una excepción a la prohibición de establecer vinculaciones y, por consiguiente, fundaciones.

En 1889, con la publicación del Código civil, por un lado, se acota a las vinculaciones y prohibiciones de disponer al limitar las sustituciones fideicomisarias al segundo grado, en el artículo 781 del mismo, y, por otro lado, se reconoce a las fundaciones como personas jurídicas, aunque sólo «las de interés público reconocidas por la ley».

## II. Situación actual de las fundaciones

Parte de la importancia que en los últimos tiempos han ido adquiriendo las actividades que vienen realizando las fundaciones, aunque todavía se esté lejos de la importancia que tienen en otros países con Estados Unidos, hay que atribuirla a la actual legislación que ha venido a poner fin a una legislación que resultaba claramente insuficiente y más preocupada del Protectorado y del control legal de las fundaciones, a las que miraba con desconfianza, que de su estructura jurídica..

La legislación vigente en la materia está constituida principalmente por:

- El artículo 34 de la Constitución, que establece los principios básicos sobre el derecho de fundación.
- El capítulo II del Título II del libro primero del Código civil que, supone la inclusión de la fundación entre las personas jurídicas.
- A nivel estatal, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (LEF) que sustituye a la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de

---

<sup>6</sup> La sentencia del Tribunal Supremo de 7 de mayo de 1850 consideraba que la Ley de 11 de octubre de 1820 suponía la supresión de todas las vinculaciones.

Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General y que, según su Exposición de Motivos, se propone:

- a) Simplificar y flexibilizar el régimen de la fundación.
- b) Reducir la intervención de los poderes públicos en la vida de las fundaciones.
- c) Dinamizar y potenciar el «fenómeno fundacional» como cauce de colaboración de la sociedad civil con los poderes públicos en la consecución de fines de interés general.

—Y, a nivel del País Vasco, la Ley 12/1994, de 17 de junio, de Fundaciones del País Vasco (LFPV).

Ante la existencia de dos leyes, una estatal y otra autonómica para regir la misma materia, surge el problema de determinar el ámbito de aplicación de cada una de ellas. A tenor de lo dispuesto en la LFPV el punto decisivo es el ámbito territorial en el que principalmente va a desarrollar sus actividades la fundación, algo que anuncia, aunque sea incidentalmente, el primer párrafo de la Exposición de Motivos de la ley, cuando dice:

*«La presente ley que se aprueba en ejercicio de la competencia exclusiva que en virtud de lo dispuesto en el artículo 10.13 del Estatuto de Autonomía corresponde a la Comunidad Autónoma en materia de fundaciones en tanto desarrollen, principalmente, sus funciones en el País Vasco....».*

Lo que aparece luego ratificado en el artículo 2 de la misma:

*«Se regirán por lo dispuesto en la presente ley las fundaciones que desarrollen sus funciones principalmente en el País Vasco. A estos efectos se estará a lo que dispongan sus Estatutos o Carta fundacional, de acuerdo con lo establecido en los apartados c) y d) del artículo 7.1.».*

Y, el artículo 7.1., dice que deben constar necesariamente en los Estatutos de la fundación:

c) *«El domicilio de la fundación, que deberá radicar en la Comunidad Autónoma del País Vasco».*

d) *«El órgano de la fundación facultado para la determinación de las sedes de sus establecimientos o delegaciones, si las hubiere».*

En definitiva, se regirán por la LFPV las fundaciones que vayan a desarrollar principalmente sus actividades en el País Vasco, lo que, en principio, vendrá anunciado por el hecho de tener fijado su domicilio en el mismo.

No obstante, la actual LEF, variando el criterio de la ley de 1994 que establecía que la sede del Patronato debía estar necesariamente donde la

entidad fuese a desarrollar principalmente sus actividades, dice, en su artículo 6.2, que *«las fundaciones tendrán su domicilio estatutario en el lugar donde se encuentre la sede de su Patronato o bien en el lugar en que se desarrollen principalmente sus actividades»*. Al permitir fijar el domicilio de la fundación bien en la sede del Patronato o bien en el lugar donde se vayan a desarrollar principalmente sus actividades, resulta posible que el domicilio de la fundación se encuentre fuera de la Comunidad Autónoma donde la entidad vaya a desarrollar principalmente sus actividades por lo que surgirán conflictos de competencia, en este, caso, entre la ley estatal y la de la Comunidad autónoma correspondiente.

Por otra parte, no siempre va a resultar fácil concretar, en el momento de constituir una fundación, el ámbito territorial en que va a desarrollar ésta, posteriormente, sus actividades. En este sentido, si se constituye una fundación que va a actuar en varias Comunidades Autónomas será necesario constituirla con arreglo a la ley estatal.

A esta última posibilidad se refiere la Disposición Adicional Primera de la LFPV, estableciendo que las fundaciones comprendidas fuera del ámbito de aplicación de la presente ley podrán inscribir en el Registro de Fundaciones las delegaciones o sedes que, para el ejercicio de sus funciones, estuvieren radicadas en el País Vasco.

### III. Fines de la fundación

La LFPV no da el concepto de fundación<sup>7</sup>. Pero, recurriendo a la Jurisprudencia, el Tribunal Supremo, en su sentencia de 22 de marzo de 1988, define la fundación como *«la persona jurídica constituida por una masa de bienes vinculados por el fundador o fundadores a un fin de interés general»*.

De esta definición resultan dos elementos que considero necesario destacar:

- a) Los fines de la fundación han de ser de interés general. Esto es lo que hace que un patrimonio pueda tener personalidad jurídica: el estar destinado a la consecución de un fin de interés general.
- b) La necesidad de que exista un patrimonio destinado de forma duradera a la realización de dichos fines.

---

<sup>7</sup> Según explica en su Exposición de Motivos II, elude conscientemente hacerlo por *«tratarse de un concepto delimitado por la doctrina y la jurisprudencia»*.

### 1. *Interés general*

La importancia que el fin fundacional tiene para la fundación es mayor, si cabe, que en cualquier otra persona jurídica. Lo que ocurre es que, en este caso, y a diferencia de lo que ocurre en las personas jurídicas de naturaleza asociacional, la figura del fundador, una vez creada la entidad, puede quedar absolutamente desvinculada de la misma, máxime si la fundación se constituye *mortis causa*, siendo muy posible que no ejerza ninguna función de control, debiendo establecerse medidas para el cumplimiento de su voluntad plasmada en los Estatutos y para que no quede defraudada.

La importancia que tienen el fin fundacional, en sí mismo considerado, y la defensa de éste, lo pone de manifiesto la consideración de la fundación como un patrimonio al servicio de un fin, importancia que se resalta en numerosos preceptos de la LFPV:

- El artículo 7. 1. b), establece que uno de los extremos que, como mínimo, han de constar necesariamente en los Estatutos de la fundación es el de los «*finés fundacionales*».
- El artículo 7. 1. f), exige que también conste necesariamente en los Estatutos, «*las reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines fundacionales*».
- El artículo 13. a), impone a los miembros del órgano de gobierno de la fundación la obligación de cumplir y hacer cumplir estrictamente «*los fines fundacionales*» de acuerdo con lo dispuesto en la ley y los estatutos de la fundación.
- El artículo 22.1, exige que de todo acto de disposición o gravamen sobre bienes o derechos directamente adscritos al «*cumplimiento de los fines de la fundación*» se de cuenta inmediatamente al Protectorado.
- El artículo 25.1, admite que la fundación pueda realizar, por sí misma, actividades mercantiles o industriales cuando éstas tengan relación con «*los fines fundacionales*» o estén al servicio de los mismos.
- El artículo 26.1, dice que «*el órgano de gobierno deberá elaborar anualmente el inventario, el balance de situación y la cuenta de resultados, en los que se reflejará la situación patrimonial, económica y financiera de la fundación, así como una Memoria de las actividades realizadas durante el ejercicio económico, suficiente para conocer y justificar el cumplimiento de la finalidad fundacional*».
- En el mismo sentido, el artículo 27 dice que «*el órgano de gobierno deberá justificar su gestión adecuada a los fines fundacionales*».

- El artículo 29. b), admite que los servicios que presta una fundación a sus beneficiarios pueda ser remunerado siempre que el importe obtenido se destine a los «*finés fundacionales*».
- El artículo 30. 1, establece que el destino de al menos el setenta por ciento de los ingresos de la fundación obtenidos por todos los conceptos, deberá ser la realización de los «*finés determinados por la voluntad fundacional*».
- El artículo 31. 1, admite que el órgano de gobierno pueda acordar la modificación de los Estatutos, siempre que sea respetado el «*fin fundacional*» y no exista prohibición del fundador, requisitos que, de acuerdo con la remisión que el artículo 32 hace al 31. 1, son también necesarios para aquél pueda proponer la fusión con otra u otras fundaciones.
- El artículo 32.2, autoriza al Protectorado a solicitar de la Autoridad Judicial la fusión de aquellas fundaciones que, en el ámbito de la Comunidad autónoma del País Vasco, no puedan «*cumplir sus finés*».
- En caso de extinción de la fundación, el artículo 35.2, dice que los bienes y derechos que resulten de la liquidación fundacional, en defecto de previsión expresa del fundador o en los Estatutos, se destinarán por el Protectorado a otras fundaciones que persigan «*finés análogos*» a la extinguida.
- El artículo 36. 2, impone, entre las funciones que corresponden al Protectorado, en el apartado c) del precepto, la de velar por el efectivo cumplimiento de los «*finés de cada fundación*», y en el d), la de verificar si los recursos económicos de las fundaciones son aplicados al cumplimiento de las «*finalidades fundacionales*».
- El artículo 36.4, destaca, entre las funciones que corresponden al Protectorado, las de fomento, ayuda y coordinación de las fundaciones según la naturaleza de los «*finés fundacionales*».
- Y, por último, según el artículo 38.1, si el Protectorado advirtiera una desviación grave entre los «*finés fundacionales*» y las actividades realizadas por la fundación, requerirá del órgano rector de ésta, una vez oído el mismo, la adopción de las medidas que estime pertinentes para la corrección de aquélla.

En todos estos preceptos se puede observar lo decisivos que los fines de la fundación y la defensa de su cumplimiento son tanto en el momento de su constitución como a lo largo de toda su vida o, incluso, llegado el momento de su extinción.

Es importante resaltar que, a diferencia de lo que ocurre con las asociaciones que pueden constituirse para conseguir cualquier tipo de fines,



tanto generales como particulares, con la única limitación de que dichos fines no sean contrarios a las leyes, cuando se trata de fundaciones la cuestión es diferente. El Código civil, en su artículo 35, admite sólo fundaciones de interés público y la Constitución, en su artículo 34, sólo fundaciones de interés general.

Pues bien, en la misma dirección, y coincidiendo con lo dispuesto en la mayor parte de las leyes vigentes sobre la materia<sup>8</sup>, el artículo 3.1 de la LFPV exige que:

*«La finalidad de la fundación sirva a un fin de interés general»*

Pero la LFPV no dice qué entiende por «fines de interés general», por lo que puede surgir la duda de qué alcance da la ley a dicha expresión o, dicho de otra forma, ¿hasta qué punto dicha expresión limita los posibles fines que se pueden perseguir con la creación de una fundación? En cualquier caso hay que tener en cuenta que se trata de un concepto indeterminado difícil de precisar de forma absoluta, y que, como dice CARRANCHO HERRERO<sup>9</sup>, no se debe asimilar o reducir al objeto de la actividad de los poderes públicos, si bien normalmente coincidirá con el contenido de los principios rectores de la política social.

Que los fines tengan que ser de interés general supone, en su significado negativo, que no se admiten las fundaciones de interés particular ni, en concreto, las fundaciones familiares, como explica DE CASTRO<sup>10</sup>, ya que éstas lo que persiguen es ventajas económicas para el fundador y su familia, y son, por ello, fundaciones de interés particular. Sin embargo, CARRANCHO HERRERO<sup>11</sup> advierte que resulta correcta la exclusión de las fundaciones familiares, a la vista de la exigencia de que el fin fundacional debe ser de interés general, cuando el fin de la fundación sea el beneficio del fundador o sus familiares, pues, entonces el fin ha de considerarse necesariamente de carácter particular, pero, en cambio, no tiene sentido cuando la

---

<sup>8</sup> La misma expresión emplean el artículo 2.1 de la ley estatal, el 1.2 de la ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía, el 1.2 de la ley 5/2001, de 2 de mayo, de Fundaciones, de Cataluña, el 1.1 de la ley 2/1998, de 6 de abril, de Fundaciones Canarias, el 3.1, de la ley 1/1998, de 2 de marzo, de Fundaciones de la Comunidad de Madrid, el 3.1 de la ley 8/1998, de 9 de diciembre, de la Generalitat Valenciana y el 3.1 de la Ley de Fundaciones de Castilla y León, de 1 de agosto de 2002.. Y, en términos similares se pronuncia el artículo 2.2 de la ley 7/1983, de 22 de junio de Régimen de las Fundaciones de interés gallego que habla de «*servir al interés general de Galicia*».

<sup>9</sup> Carrancho Herrero, M<sup>a</sup> T., La Constitución de Fundaciones, pág. 91, J.M. Bosch, Editor, Barcelona, 1997.

<sup>10</sup> De Castro, «Sobre la pretendida validez de las fundaciones familiares», en Anuario de Derecho Civil, julio-septiembre, págs. 623 y ss..

<sup>11</sup> Obra citada, pág. 115.

finalidad de la fundación familiar pueda considerarse de interés general como, por ejemplo, si varias familias deciden constituir una fundación para garantizar la asistencia de sus hijos deficientes., en cuyo caso parece claro el interés general.

HUERTA HUERTA y HUERTA IZAR DE LA FUENTE<sup>12</sup>, ven una posible excepción a la no admisión de las fundaciones familiares en el Derecho navarro ya que la Ley 44 de la Compilación de Derecho Civil Foral de Navarra admite las *«fundaciones de caridad, fomento o de otro interés social evidente»*, enumeración de fines que parece alternativa por lo que puede no ser siempre necesaria la existencia de un fin de interés general, máxime cuando no es necesaria la autorización previa de ningún tipo al regir, en Navarra, el principio de libertad civil plasmado en la costumbre, surgiendo la duda en relación con el artículo 34 de la Constitución que reconoce el derecho de fundación para fines de interés general.

Además, por la misma razón de que el fin fundacional ha de ser de interés general, los beneficios no se pueden destinar a una persona concreta y determinada como lo confirma el mismo artículo 3.1 de la LFPV cuando dice que:

*«La finalidad debe beneficiar a personas no individualmente determinadas»*.<sup>13</sup>

Y el número 2 del artículo añade que:

*«En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad de destinar sus prestaciones a los cónyuges o parientes del fundador hasta el cuarto grado inclusive»*.<sup>14</sup>

Y, precisamente para tratar de evitar que, por la vía de hecho, se limite el número de beneficiarios o el posible acceso a los beneficios de la fundación logrando simplemente que se ignore su existencia, el artículo 24 de la LFPV, para dotar publicidad y objetividad al desarrollo de las actividades de la entidad exige:

*«Las fundaciones están obligadas a dar publicidad suficiente a sus objetivos y actividades, a fin de que sean conocidas por sus eventuales benefi-*

---

<sup>12</sup> Obra citada, p'gs. 353 y ss.

<sup>13</sup> La LEF, en su artículo 3.2., establece la misma obligación aunque con otras palabras: *«La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas»*.

<sup>14</sup> La LEF, en su artículo 3.3, es algo más expresiva en su prohibición ya que establece que *«en ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar su prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general»*.

*ciarios o interesados. Asimismo, deberán actuar con criterios de objetividad en la selección de sus beneficiarios, cumpliendo a tal efecto las normas pertinentes de sus Estatutos».*

Hay que resaltar que, en lo relativo a no poder beneficiar a personas no individualmente determinadas, la LFPV no establece nada parecido a las excepciones que recoge la LEF en su artículo 3.2., 3.3. y 3.4, aunque las dos primeras, dado su carácter básico, se puede considerar que afectan a todas las Comunidades Autónomas:

- a) La primera, a favor de los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares.
- b) La segunda, a favor de personas jurídicas singularizadas que persigan fines de interés general.
- c) Y, por último, las fundaciones cuya finalidad exclusiva o principal sea la conservación y restauración de bienes del patrimonio histórico español.

Estas excepciones no lo son respecto de los fines sino respecto de los beneficios: se admiten fines de interés general con beneficios singularizados, pero sólo en estos tres casos.

De todos estos preceptos resulta la importancia del fin de la fundación, pero, sigue en pie la cuestión de qué son fines de interés general y, ante las dudas que plantean los preceptos citados es preciso acudir a las disposiciones que han precedido a la LFPV que, necesariamente, se encuentran en la legislación estatal.

Hasta la Ley de Beneficencia de 20 de junio de 1849 no existía ninguna limitación a los fines fundacionales, aunque, ya entonces, las fundaciones muy vinculadas, como se ha visto antes, a la Iglesia solían tener fines religiosos y de beneficencia, pero, como señalan HUERTA HUERTA y HUERTA IZAR DE LA FUENTE<sup>15</sup>, «con frecuencia, se mezclaban con los anteriores fines de protección familiar que acercaban las fundaciones a los mayorazgos, aplicando, incluso en la elección de beneficiarios o patronos las normas propias de éstos» lo que suponía la atribución a las fundaciones de los mismos inconvenientes que presentaban los mayorazgos.

Por eso y ante la amenaza que, para las mismas, suponía la legislación desamortizadora, la Ley de Beneficencia de 1849 trató de salvarlas, pero sólo las que perseguían fines de beneficencia y no las familiares.

A partir, por consiguiente de la Ley de Beneficencia, los fines de las fundaciones tenían que ser siempre benéficos, y así iba a continuar siendo durante mucho tiempo.

---

<sup>15</sup> Obra citada, pág. 343.

En 1889, el Código civil, en su artículo 35, no habla de fundaciones de beneficencia, sino de fundaciones de interés público reconocidas por la ley, con lo que sustituye fines benéficos por fines de interés público pero, la doctrina entendió que venía a ser lo mismo al considerar que, el Código civil, cuando habla de fundaciones de interés público reconocidas por la ley, se refiere a aquellas reconocidas por la legislación de beneficencia.

La situación permaneció igual, en la legislación posterior: las fundaciones benéfico docentes fueron reguladas por Real Decreto de 27 de septiembre de 1912 e Instrucción de 24 de junio de 1913, que fueron sustituidos por el Decreto 2930/1972, de 21 de julio, por el que se aprobó el Reglamento de Fundaciones Culturales Privadas de 21 de julio de 1972 que intentó desvincular la unión entre fundación y beneficencia, cambiando el nombre de fundaciones benéficas, por el de fundaciones culturales lo que suponía admitir la existencia de fundaciones culturales no benéficas, ampliando, con ello, sus posibles fines

Sin embargo El Consejo de Estado frustró el intento en su preceptivo informe al añadir un segundo número a su artículo 1 manteniendo la unión a la beneficencia por entender que lo exigía la Ley de 1849.

Lo mismo ocurrió con el Decreto de 16 de marzo de 1961, que regulaba las Fundaciones Laborales pero considerándolas como una modalidad laboral de las anteriores.

El cambio definitivo se produce con la legislación que aparece en la última década del siglo pasado. Y así la LFPV en el antes citado artículo 3.1 manteniendo la exigencia del artículo 35 del Código civil de que el interés sea público, aunque hablando, en realidad, de interés general y, si bien su articulado no dice qué entiende por tal, en cambio, su Exposición de Motivos da muestras de un cambio de orientación cuando indica que:

*«...es preciso subrayar que las fundaciones son entidades jurídicas de derecho privado pero erigidas para la consecución de un interés **general o público**, como puede ser la satisfacción de necesidades de carácter docente, artístico, benéfico, asistencial y similares».*

Por consiguiente, para la LFPV, la beneficencia sigue estando, por descontado, entre los posibles fines fundacionales pero ya no es el único, también hay otros como los que enumera: docentes, artísticos, benéficos y asistenciales. Y, además, puede haber otros ya que la enumeración no es exhaustiva.

Como dice LACRUZ<sup>16</sup>, «que el interés deba ser general no significa que deba afectar a todos: al contrario, vale como interés general, cualquier acti-

---

<sup>16</sup> Lacruz Berdejo, J.L., Elementos de Derecho Civil, Parte General, I, Vol. 2.º, pág.235. Librería Bosch, Barcelona 1983. En la última edición de los Elementos, del año 2004, se dice

vidad que interese a un número indeterminado, aunque reducido. Lo importante es la generalidad del interés en potencia, aunque *in actu* sean pocos los interesados». En este sentido, la enumeración que hace la LEF, en su artículo 3.1, es más amplia, sin duda por su intención de contribuir a aclarar definitivamente la cuestión y alejarse del criterio restrictivo de otros tiempos, que la que hace la Exposición de Motivos de la LFPV, ya citada, ya que considera como fines de interés general:

*«Los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico».*<sup>17</sup>

Dentro de la Comunidad Autónoma del País Vasco, reproduce textualmente esta misma enumeración el apartado segundo del artículo 4 de la Norma Foral de Régimen Fiscal de las Entidades sin fines lucrativos e Incentivos Fiscales al Mecenazgo, de 12 de julio de 2004, de Álava.

Se trata de una enumeración a título meramente enunciativo ya que el precepto cita estos fines «entre otros» lo que hace posible que existan otros muchos, sin que la ley trate de limitarlos salvo por el hecho de que deben entrar siempre entre los límites del interés general.

Por consiguiente, una vez abandonada la necesidad de que los fines de la fundación sean exclusivamente benéficos, el que tengan que ser de interés general permite una amplísima gama de posibilidades que excluye, casi únicamente, la finalidad de obtener lucro.

---

que la expresión interés general representa «una especificación y aclaración del interés público a que se refiere el artículo 35 del Código civil. Será interés general aquél que no sea interés individual o de grupo de personas determinadas y que represente un valor apetecible para el común».

<sup>17</sup> A diferencia de lo que hace la LEF, y coincidiendo con la LFPV, entre las leyes autonómicas de fundaciones, la ley de Fundaciones de interés gallego, la de Canarias, la de Castilla-León o la de Cataluña ninguna contiene, en su articulado, una enumeración de fines similar a la de la LEF, aunque la de Cataluña sí que la contiene en la Exposición de Motivos. Por el contrario, sí que hacen una enumeración parecida: la de Valencia, en su artículo 3.1 que, como novedad incluye entre los fines de interés general, la promoción del valenciano, la de Madrid que, también, en su artículo 3.1, y al igual que la última citada, incluye el respaldo a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, lo que también hace la de Andalucía. Finalmente, la Ley 44 de la Compilación de Derecho Civil de Navarra, habla de «caridad, fomento u otro interés social evidente».

En el Derecho comparado, existen puntos de vista diversos sobre los fines que pueden perseguir las fundaciones. Hay países en los que sólo se admiten las fundaciones cuando sus fines son generales o públicos o si la fundación es declarada de interés general:

- Francia, cuyo Derecho, empezando por el Código civil, trata con desconfianza a las fundaciones, en donde el artículo 18 de la Ley de Mecenazgo de 23 de julio de 1987 define la fundación como el acto por el cual una o varias personas físicas o jurídicas afectan de forma irrevocable bienes, derecho o recursos a la **realización de una obra de interés general**. Y sólo mediante la declaración de utilidad pública adquiere la fundación personalidad jurídica. En la actualidad hay un Proyecto de Ley, de 1 de agosto de 2003, de mecenazgo de las asociaciones y fundaciones que continúa hablando de fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública.
- Bélgica, cuyas fundaciones, que se rigen por una ley de 26 de junio de 1921, se llaman establecimientos de utilidad pública, y su finalidad debe ser la realización de una obra de carácter filantrópico, religioso, científico, artístico o pedagógico, sin ánimo de lucro.
- Grecia, que regula las fundaciones en el Código civil en el que se exige una actividad de interés general para la consecución de un fin no lucrativo.
- Portugal, cuyo Código civil exige para el reconocimiento de la personalidad jurídica de la fundación que ésta sea declarada de interés social.
- En Italia, el Código civil no exige que los fines sean de interés general, y en su artículo 28.3, admite las fundaciones familiares, sin embargo, es la doctrina la que, incluso respecto de estas últimas, considera necesario que sus fines sean de utilidad pública.

Pero, también existen países que admiten que las fundaciones puedan tener fines que no sean de interés general o público. Esto ocurre en:

- Suiza que regula las fundaciones en el Código civil que admite que éstas no persigan fines de interés general, en cuyo caso, no gozarán de los beneficios fiscales de las que sí lo hacen.
- Alemania, donde la fundación históricamente ha tenido mucha más importancia que en Francia, su Derecho es extraordinariamente permisivo con la constitución de fundaciones y, en concreto, en lo relativo a los fines de las mismas, admite cualquier fin que no sea contrario a las leyes vigentes y al orden público. El Derecho alemán admite las fundaciones de utilidad privada, en parte, como un medio para completar el Derecho de sucesiones.

—En Dinamarca, se admite la existencia de fundaciones con ánimo de lucro, sin embargo éstas no tienen acceso a los beneficios que disfrutaban las de interés general y fin no lucrativo regidas por una ley especial de 6 de junio de 1984.

Un caso aparte constituye Gran Bretaña, cuyo Derecho admite, no podía ser de otro modo, la posibilidad de destinar bienes a la consecución de un fin de interés social pero sin otorgarle, a diferencia de lo que ocurre actualmente en los demás países, personalidad jurídica.

## 2. *Licitud*

El artículo 3.1 de la LFPV exige también que el fin de la fundación sea lícito, exigencia que parece innecesaria ya que si el fin debe ser de interés general es difícil pensar que pueda ser ilícito.

Esta exigencia que aparece también en la LEF y en todas las leyes autonómicas se debe, sin duda, a la remisión que el artículo 34.2 de la Constitución hace a la regulación de la asociación que se encuentra en su artículo 2, en sus números .2 y 4, según los cuales:

*«Las asociaciones que persigan fines o utilicen medios tipificados como delito son ilegales».*

*«Las asociaciones sólo podrán ser disueltas o suspendidas en sus actividades en virtud de resolución judicial motivada».*

Por consiguiente, según lo que dice el primero de estos dos apartados, es necesario distinguir entre los fines perseguidos y los medios utilizados.

Respecto a los primeros poco se puede decir ya que resultará imposible constituir una fundación que persiga fines delictivos. Si uno de los elementos esenciales de la constitución de una fundación es que sus fines sean de interés general, si se pretende constituir una que persiga fines delictivos, ésta no podrá surgir, simplemente por carecer del citado requisito esencial, sin necesidad de entrar a examinar nada más.

Cosa distinta es que, una vez constituida, la fundación se dedique a realizar actividades delictivas. Como dice CARRANCHO HERRERO<sup>18</sup>, esto puede ocurrir bien por la transformación de la normativa vigente, de modo que fines inicialmente al servicio del interés general devengan ilícitos, o bien porque los patronos o personas que se encargan del órgano de gobierno o de la administración de la fundación, hagan derivar el fin inicial

---

<sup>18</sup> Obra citada, págs. 102-105.

hacia otro de carácter ilícito. En el primer caso la fundación deberá extinguirse, pero no así en el segundo, ya que la fundación, una vez constituida tiene personalidad jurídica propia e independiente tanto del fundador como de los patronos, por lo que si éstos realizan actividades ilícitas, por ello incurrirán en la responsabilidad<sup>19</sup> correspondiente pero el hecho no deberá afectar a la validez de la fundación.

Respecto a los segundos, si los patronos o quienes se encargan del órgano de gobierno o de la administración de la fundación utilizan medios que pueden ser considerados delictivos, ello tampoco puede afectar a la validez de ésta: el supuesto dará lugar, también en este caso, a la responsabilidad correspondiente de la persona que haya actuado, pero sin que pueda afectar a la fundación.

### 3. *Fin no lucrativo*

A pesar de que, generalmente la legislación en materia de fundaciones, además de la generalidad de sus fines y que éstos sean lícitos, exige que se constituyan sin ánimo de lucro, la LFPV no lo exige, y una frase de su Exposición de Motivos pueda dar lugar a dudas cuando dice que «...*las fundaciones se configuran cada vez más como entidades no lucrativas...*», ya que el «*cada vez más*» parece dar a entender que se tiende progresivamente a que las fundaciones sean entidades no lucrativas, luego, es posible que haya fundaciones que no lo sean. Esta posibilidad hay que rechazarla absolutamente por varias razones:

En primer lugar, porque el artículo 3.1 de la LFPV exige que el fin de la fundación sea de interés general algo que, aunque no es necesariamente incompatible con el ánimo de lucro ya que es perfectamente posible, por ejemplo, una sociedad mercantil cuyo objeto social sea del interés general, tradicionalmente, sin embargo, ánimo de lucro e interés general se han venido considerando como dos ideas irreconciliables en base a los artículos 35 y 36 del Código civil. Como dicen Díez-PICAZO y GULLÓN<sup>20</sup>, el artículo 35 del Código civil contrapone interés público e interés particular y el artículo 36 identifica el interés particular con el contrato de sociedad que, según los artículos 1665 del mismo Código civil y 116 del de comercio se identifica con el ánimo de lucro, es decir, con la intención de repartir beneficios,

---

<sup>19</sup> El artículo 15 de la LFPV se ocupa, concretamente, de la responsabilidad de los miembros del órgano de gobierno frente a la fundación.

<sup>20</sup> Díez-Picazo, L. y Gullón, A., Sistema de Derecho Civil, Vol. I, Décima Edición, pág. 581, Edit. Tecnos, Madrid 2001.



por lo que ánimo de lucro e interés general, a tenor de estos preceptos, resultan conceptos contrapuestos.

Y, en segundo lugar, porque pensar que la LFPV admita que, hasta ahora, podían existir fundaciones con ánimo de lucro no tiene ninguna base legal, ya que es imposible encontrarla en la legislación autonómica vasca ya que esta ley es la primera ley existente sobre la materia y tampoco se puede hallar en la legislación estatal que siempre se ha opuesto expresamente a ello:

El artículo 2.1 de la vigente LEF define la fundación como «*organizaciones constituidas sin fin de lucro*», expresión ésta que sustituye a la de la ley de 1994 que, en su artículo 1, empleaba la de «*sin ánimo de lucro*». No parece que el cambio suponga ningún efecto, salvo que se quiera ver que el precepto vigente habla de sin fin de lucro, entendiendo que el fin no puede tener ánimo de lucro, aunque sí las actividades a realizar por la fundación.

En cuanto al significado de la prohibición del ánimo de lucro, en un principio, se consideró que la falta de ánimo de lucro en la fundación significaba que ésta no podía percibir ninguna contraprestación por los servicios o actividades que realizaba que, por consiguiente, tenían que ser absolutamente gratuitos. El origen de ello se encuentra en el Real Decreto de 14 de marzo de 1899, que reorganizaba los servicios de beneficencia particular, y que definía las instituciones de Beneficencia como «establecimientos o asociaciones permanentes destinados a la satisfacción gratuita de necesidades intelectuales o físicas».

Este criterio permanece hasta el Reglamento de Fundaciones culturales privadas que permitía el pago de los servicios por los beneficiarios sin que pudiese exceder de lo que correspondiera al coste real del servicio, sin margen comercial de ninguna clase.

El criterio de la LFPV es muy distinto ya que, en su artículo 29, permite que los servicios que la fundación preste a sus beneficiarios sean remunerados siempre que:

- a) *No sea contrario a la voluntad fundacional.*
- b) *El importe obtenido se destine a los fines fundacionales y*
- c) *No implique una limitación injustificada del ámbito de sus posibles beneficiarios.*

Por consiguiente, la fundación puede cobrar a sus beneficiarios los servicios que les presta, destinando lo obtenido a la satisfacción de los fines fundacionales, algo que, hoy, se considera totalmente compatible con la prohibición del ánimo de lucro.

En un plano más concreto, las Normas Forales, de 24 de febrero la del Territorio Histórico de Vizcaya, de 7 de abril la del Territorio Histórico de

Guipúzcoa y de 12 de julio la del Territorio Histórico de Álava, las tres de 2004, de Régimen Fiscal de las Entidades sin fines lucrativos e Incentivos Fiscales al Mecenazgo, especifican, en su artículo 4 que se consideran entidades sin fines lucrativos *«las fundaciones... declaradas de utilidad pública que persiguiendo fines de interés general, se encuentren inscritas en el registro correspondiente y cumplan los requisitos establecidos en el artículo siguiente»*.

Estos requisitos son:

1. *«Que destinen a la realización de los fines de interés general al menos el 70% de las siguientes rentas e ingresos:*
  - a) *Las rentas de las explotaciones económicas que desarrollen.*
  - b) *Las rentas derivadas de la transmisión de bienes o derechos de su titularidad.*
  - c) *Los ingresos que obtengan por cualquier otro concepto, deducidos los gastos realizados para su obtención.*
2. *Que la actividad realizada no consista en el desarrollo de explotaciones económicas ajenas a su objeto o finalidad estatutaria.*
3. *Que los fundadores, patronos, representantes estatutarios, miembros de los órganos de gobierno y los cónyuges, parejas de hecho o parientes hasta el cuarto grado inclusive de cualquiera de ellos, no sean los destinatarios principales de las actividades que se realicen, ni se beneficien de condiciones especiales para utilizar sus servicios.*
4. *Que los cargos de patrono, representante estatutario y miembro del órgano de gobierno sean gratuitos.*
5. *Que, en caso de disolución su patrimonio se destine en su totalidad a alguna de las entidades consideradas como entidades beneficiarias del mecenazgo.*
6. *Que elaboren anualmente una memoria económica en la que se especifiquen los ingresos y gastos del ejercicio»*.

En esta dirección, el tribunal Supremo, en varias sentencias, ha venido admitiendo que las fundaciones puedan realizar actividades empresariales.

En estos casos, la doctrina alemana advierte sobre el peligro de que la figura de la fundación pueda ser utilizada para llevar a cabo una actividad empresarial eludiendo las obligaciones exigidas por el Derecho mercantil, o para obtener beneficios fiscales obteniendo ventajas en la competencia con otras empresas.

Aunque la LFPV no lo diga expresamente, en su artículo 25, a diferencia de lo que sí hace su equivalente 24.1 de la LEF, las fundaciones que desarrollen actividades económicas lo deberán hacer con sometimiento a las normas reguladoras de la defensa de la competencia.

En realidad, la realización de una actividad empresarial por parte de una fundación no hace que ésta deje de estar sujeta a la normativa general dictada para las empresas. Así, el Tribunal Supremo, en la sentencia de 5 de abril de 2000, relativa a un Hospital gestionado por una fundación, considera que ésta realiza con carácter principal una verdadera actividad empresarial, por lo que considera embargables los fondos obtenidos por razón de la actividad para hacer pago a la Seguridad Social de las cuotas patronales pendientes.

La LFPV no ve ningún inconveniente en que la fundación pueda realizar actividades empresariales, distinguiendo según éstas estén relacionadas con los fines fundacionales o no. En el primer caso, la fundación podrá realizar, por sí misma la actividad empresarial, en el segundo, deberá realizar la actividad a través de sociedades, incluidas las de economía social, que tengan limitada la responsabilidad de sus socios. Así resulta del artículo 25, según el cual:

- 1 *«La fundación podrá realizar, por sí misma, actividades mercantiles o industriales cuando éstas tengan relación con los fines fundacionales o estén al servicio de los mismos.*
- 2 *En todos los demás supuestos deberá realizar dichas actividades a través de sociedades, incluidas las de economía social, que tengan limitada la responsabilidad de sus socios.*
- 3 *Las actividades comprendidas en este artículo deberán ser puestas en conocimiento del Protectorado.»*

No aclara el artículo en qué consiste una actividad relacionada con los fines sociales ni cuándo ésta está al servicio de los mismos ni si es bastante relación que los rendimientos se destinen al fin social.

#### **IV. Dotación inicial de la fundación**

##### *1. Cuantía de la dotación inicial*

Si tradicionalmente se ha considerado la fundación como un patrimonio dotado de personalidad jurídica destinado a la consecución de un fin, resulta decisiva para la misma la existencia de dicho patrimonio que, como dice el artículo 20 de la LFPV, podrá estar constituido, por toda clase de bienes y derechos susceptibles de valoración económica que la fundación adquiera tanto en el momento de su constitución como a lo largo de su vida.

Pero, dentro de lo decisivo que, para la fundación es su patrimonio, destaca la importancia que la dotación inicial va a tener para que la fundación pueda llegar a constituirse..

Dotación inicial y patrimonio son dos conceptos que no hay que confundir, aquélla es la aportación inicial que hacen el fundador o fundadores

para constituir la fundación, éste estará constituido por la dotación inicial del fundador más todos los bienes y derechos que la fundación adquiera posteriormente por cualquier medio. Una vez que la fundación esté constituida, la dotación inicial pasará a formar parte del patrimonio de la misma, pudiendo, posteriormente ser incrementado por diversos medios.

De los dos conceptos, inicialmente es decisiva, como destaca la doctrina encabezada, entre otros, por NART<sup>21</sup> y LACRUZ<sup>22</sup> la dotación, ya que a nada conduce que se constituyan fundaciones sin los medios necesarios para ello, limitándose el fundador a crearlas, pero sin dotación o con dotación insuficiente. En este sentido, se puede afirmar que la adquisición de la personalidad jurídica está condicionada a la dotación inicial, sin olvidar, por otro lado, que, según el artículo 39 del Código civil, la fundación se extingue si resulta imposible alcanzar el fin propuesto con los medios disponibles.

Por todo ello, el artículo 6.c) de la LFPV exige que en la escritura pública de constitución de la fundación conste:

*«La aportación inicial de la fundación, con descripción y naturaleza de los bienes y derechos que la integran, su titularidad, sus cargas y el título de aportación».*

Pero, si la dotación o aportación inicial es indispensable para que pueda considerarse que existe realmente una fundación, habrá que determinar la cuantía que aquélla debe alcanzar para poder afirmar que realmente existe, ya que una dotación insuficiente es lo mismo que una dotación inexistente..

La cuestión es que la fundación no puede considerarse constituida si la aportación es meramente simbólica, pero, por otro lado, tampoco es aconsejable exigir una dotación económica muy relevante que haga imposible la constitución de fundaciones que, inicialmente, con una organización modesta pero dinámica, puedan resultar, a la larga, plenamente eficaces.

Cuando se habla hoy de fundaciones, se piensa siempre en fundaciones muy importantes recurriéndose frecuentemente a citar ejemplos, muchas veces extranjeros, como la Fundación Nobel, o las grandes fundaciones norteamericanas<sup>23</sup>, que obedecen a una realidad y tradición muy diferentes a las nuestras. Junto a estas grandes fundaciones puede haber otras como lo demuestra el artículo 28 de la LFPV que, al regular la auditoría de cuentas, no se la exige más que a las fundaciones de relevancia económica, cualidad que deberá constar en el registro de Fundaciones, lo que significa que tam-

---

<sup>21</sup> NART, La fundación, en Revista de Derecho Privado, 1951, págs. 494 y ss.

<sup>22</sup> Obra citada, págs. 237 y ss.

<sup>23</sup> Ver Diario El País, domingo 2 de julio 2006.

bién son posibles las fundaciones sin esa relevancia económica de la que habla la ley.

Ahondando aun más en esta misma dirección, la ley catalana de fundaciones de 2001, en el apartado tercero de su Preámbulo dice que el Protectorado, haciendo una interpretación extensiva de la anterior ley catalana de fundaciones de 1982, ha dado entrada en el Registro de Fundaciones a muchas iniciativas que, a pesar de no disponer más que de una dotación simbólica, tenían otro capital constituido por el voluntarismo y por la actividad al servicio del interés general, contando, muchas veces, con el apoyo de las Administraciones Públicas, Locales y de la Generalidad, considerando las finalidades de interés general a que se destinan.

Quizá, por ello el artículo 9.1 de la LFPV exige como, prácticamente único requisito de la dotación, el de su suficiencia cuando dice que:

*La dotación patrimonial podrá consistir en bienes y derechos de cualquier tipo, que habrán de ser suficientes para el desarrollo del primer programa de actuación, que deberá constar en la escritura fundacional junto con un estudio económico que acredite la viabilidad del mismo utilizando exclusivamente dichos recursos».*

El legislador, sin duda consciente de las cuestiones antes reseñadas, no fija una cantidad mínima para la «dotación patrimonial», igual para toda clase de fundaciones, sino que opta, con un criterio de gran flexibilidad, por indicar que debe ser «suficiente para el desarrollo del primer programa de actuación», criterio, sin duda acertado, que permitirá examinar caso por caso, lo adecuado de la dotación a la viabilidad futura de la fundación, para lo cual se deberá añadir *un estudio económico que acredite la viabilidad del mismo* (del primer programa de actuación) *utilizando exclusivamente dichos recursos* (los de la dotación inicial), estudio económico que puede contribuir a aclarar si lo aportado es realmente suficiente para el desarrollo del primer programa de actuación aunque, para DURÁN RIVACOB<sup>24</sup> se trata de un requisito exagerado y difícil de satisfacer, a no ser de manera meramente formal, y que puede entorpecer los proyectos fundacionales, al impedir muchas veces la generalidad de los fines *la viabilidad exclusiva*.

La exigencia de la suficiencia de la dotación aparece en la mayoría de las leyes autonómicas, con las excepciones de la ley de Castilla y León y la de Valencia que, en su artículo 9 la primera y en el artículo 11 la segunda, dan por supuesto que tiene que haber una dotación pero sin especificar nada respecto de su cuantía o viabilidad; por el contrario, los artículos 7.3

---

<sup>24</sup> Durán Rivacoba, R., El Negocio Jurídico Fundacional, pág. 87, Aranzadi Editorial, Pamplona, 1996.

de la ley gallega y 5 y 8.1 de la catalana, dicen, que la dotación inicial deberá ser suficiente para el cumplimiento de los fines de la fundación.

La ley madrileña si bien, en un principio en su artículo 5, no dice nada sobre la suficiencia de la dotación, luego, en su artículo 6.1, al regular el informe del Protectorado previo a la inscripción constitutiva, establece que éste deberá recaer sobre la suficiencia de la dotación.

La ley canaria, si bien, en un principio, en su artículo 11, con una fórmula muy parecida a la de la ley autonómica vasca, exige que la dotación debe ser suficiente para el desarrollo del primer programa de actuación, a diferencia de ésta, no exige ningún estudio de viabilidad. Sin embargo, en su Preámbulo, anticipa una filosofía diferente a la permisiva de la ley catalana destacada con anterioridad ya que, en su apartado II, precisa que la dotación inicial debe ser suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales, *«con lo que se cierra el paso a la creación de fundaciones inviables económicamente o a aquellas iniciativas que, por su carácter asociativo, no se correspondan a la figura fundacional»* puntualización que no está de más, ya que, por muy buena voluntad que exista a la hora de constituir una persona jurídica, las cosas son lo que son y fundación y asociación son dos formas de organización totalmente diferentes que corresponden a fórmulas jurídicas distintas y si procede una no debe recurrirse a la otra.

La nueva ley estatal introduce una novedad ya que, en su artículo 12, tras decir también que la dotación ha de ser *«adecuada y suficiente»*, en este caso no exclusivamente para el desarrollo del primer programa de actuación, sino *«para el cumplimiento de los fines fundacionales»*, establece inmediatamente que *«se presumirá suficiente la dotación, cuyo valor económico alcance los 30.000 euros»*. Esta presunción, que no impedirá la prueba en contrario, es decir, que la dotación, a pesar de superar dicha suma, pueda, según el caso concreto, considerarse insuficiente, permite limitar la exigencia del informe de viabilidad sólo a los casos en que la dotación sea de inferior valor.

La misma presunción, quizá por ser posterior a la estatal, establece el artículo 14.1 de la ley andaluza, pero, imponiendo al fundador el deber de justificar la adecuación de la dotación a los fines fundacionales mediante la presentación del primer programa de actuación, junto con un estudio económico que acredite su viabilidad utilizando exclusivamente dichos recursos. Todo ello esta ley, a diferencia de la estatal, lo exige en todo caso, no sólo para el caso de que la dotación no alcance los treinta mil euros.

La función de calificar la viabilidad o no de la fundación en atención a su dotación inicial, corresponderá al Protectorado, y el momento será, como expresamente establece el artículo 45.1. b) de la ley andaluza, cuando se tenga que pronunciar sobre el expediente de inscripción de constitución.

La LFPV al regular, en su artículo 36, las funciones que corresponden al Protectorado, no incluye la de informar sobre la suficiencia de la dotación inicial, sin embargo, el artículo 13 del Reglamento de Organización y Funcionamiento del Protectorado y del Registro de Fundaciones del País Vasco, incluye entre las funciones de la Comisión Asesora del Protectorado prevista en el artículo 36.3 de la LFPV, la de **verificar**, en el examen previo de los expedientes de inscripción de constitución, **que la escritura de constitución** contiene los elementos contemplados en la Ley, entre los que cita especialmente que la dotación patrimonial es suficiente para el desarrollo del primer programa de actuación según lo establecido en el artículo 9 de la Ley.

En definitiva, la inclusión de un concepto jurídicamente tan indeterminado como es el de la insuficiencia o no de la dotación inicial permitirá al Protectorado examinar dicha condición con flexibilidad y permisividad, teniendo en cuenta las circunstancias particulares de cada caso.

## 2. *Aportación de la dotación*

Según el artículo 9.1 de la LFPV:

*«La dotación patrimonial podrá consistir en bienes y derechos de cualquier tipo, que habrán de ser suficientes para el desarrollo del primer programa de actuación, que deberá constar en la escritura fundacional junto con un estudio económico que acredite la viabilidad del mismo utilizando exclusivamente dichos recursos».*

La dotación, por consiguiente, se ha de efectuar en el negocio fundacional, negocio unilateral que, según el artículo 5 de la LFPV puede ser «*inter vivos*» o «*mortis causa*», formalizándose, en ambos casos, en escritura pública. Se trata de un acto de liberalidad, equivalente, aunque no igual, a la donación.

Por ello, el artículo 4 de la LFPV establece, en su número 2, que las personas físicas «*precisarán de la capacidad de obrar suficiente, según lo exigido por las leyes, para disponer a título gratuito de los bienes y derechos objeto de dotación*» y, en su número 4, dice que las personas jurídicas públicas, para constituir fundaciones «*deberán cumplir lo que las leyes o disposiciones por las que se rijan establezcan para este supuesto y, en su defecto, las normas para disposición a título gratuito de los bienes o derechos que aporten*».

Le serán aplicables los preceptos del Código civil sobre donación, entre ellos, los relativos a protección de los derechos de legitimarios y acreedores, artículos 643, 645 y 646

La dotación puede consistir en «*bienes y derechos de cualquier tipo*». La afirmación del artículo 9.1 resulta excesiva ya que no podrá comprender

bienes indisponibles a título gratuito. El precepto debería decir: bienes y derechos de cualquier tipo susceptibles de disposición a título *inter vivos o mortis causa*, según los casos.

En la escritura de constitución constará, según el artículo 6 de la LFPV, *«la aportación patrimonial inicial de la fundación, con descripción y naturaleza de los bienes y derechos que la integren, su titularidad, sus cargas y el título de aportación»*.

La aportación supone la transmisión de la propiedad de los bienes y derechos que la constituyen, aunque no necesariamente, porque se pueden aportar bienes no en propiedad, sino en usufructo o posesión, por ejemplo, siempre que sean susceptibles de valoración económica.

Se podrán considerar como dotación, según el artículo 9.3 de la LFPV, *«las aportaciones comprometidas por terceros, siempre que estuviesen garantizadas»*. Por el contrario, nunca se admitirá, según el mismo precepto, *«el mero propósito de recabar donativos»*.

El artículo 9.2, prevé la posibilidad de que la aportación se haga en forma sucesiva, en cuyo caso el desembolso inicial no será inferior al treinta por ciento del total previsto por la voluntad fundacional, debiéndose aportar el resto en un plazo de cinco años, contados desde el otorgamiento de la escritura pública de constitución. No obstante, cuando se trate de derechos podrá ampliarse dicho plazo en función de la naturaleza de los mismos, siempre que se den las garantías necesarias para asegurar la realización.

Hay que tener en cuenta que la fundación puede obtener, posteriormente, otros bienes e integrarlos en la dotación inicial, por ello, el artículo 30 de la LFPV, establece que el destino de al menos el setenta por ciento de los ingresos obtenidos por la fundación por todos los conceptos, deberá ser la realización de los fines determinados por la voluntad fundacional, *salvo que se trate de aportaciones efectuadas en concepto de dotación patrimonial*, bien en el momento de su constitución, bien en un momento posterior. En todo caso, el resto deberá destinarse a incrementar la **dotación fundacional**, una vez deducidos los gastos de administración, que no podrán sobrepasar en ningún caso la proporción que reglamentariamente se determine. La fundación podrá hacer efectivo el destino de la proporción de sus rentas e ingresos en el plazo de tres años a partir del momento de su obtención.

Los bienes y derechos que constituyan la dotación inicial, lo mismo que el resto de los que formen el patrimonio de la fundación, deberán, según el artículo 23 de la LFPV, estar a nombre de la fundación y habrán de constar en su Inventario y ser inscritos, en su caso, en los Registros correspondientes, es decir, en el Registro de Fundaciones y, además, los bienes inmuebles en el de la Propiedad correspondiente. En caso de no inscripción, el patrimonio fundacional responderá de las obligaciones contraídas, y, en su de-



fecto, la responsabilidad, conforme al artículo 8 de la LFPV y el 24.2 del Decreto de 18 de octubre de 1994 que aprueba el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Protectorado y el Registro de Fundaciones del País Vasco, recaerá solidariamente sobre las personas que compongan los órganos de gobierno y no se hayan opuesto a la asunción de las mismas.

La instancia de solicitud de inscripción de la constitución de la fundación deberá ir acompañada, según el artículo 31.1. c) del citado Decreto, de la justificación acreditativa de la aportación efectiva de la dotación inicial adecuada para el desarrollo del primer programa de actuación, expresado a través del presupuesto correspondiente al primer ejercicio de la fundación, junto con un estudio económico, emitido por un profesional autorizado legalmente para hacerlo, que acredite la viabilidad del mismo con los recursos aportados.

## Bibliografía

- ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE DERECHO CIVIL, Centenario del Código civil, Tomo I., págs. 371 y ss., CAFFARENA LAPORTA, J., El artículo 39 del Código civil y la extinción de las fundaciones, Madrid, 1990.
- BADENES GASSET, R., Las fundaciones de Derecho Privado. Doctrina y textos legales. Ediciones Acervo, Barcelona, 1977.
- BADENES GASSET, R., Derecho de Fundaciones. Ed. Bosch S.A., Barcelona, 1985.
- BAREA, J., JULIÁ, J.L. y MONZÓN, J.L. (Directores), Grupos Empresariales de la Economía Social en España, CIRIEC España, Valencia, 1999.
- BAREA TEJEIRO, J. y MONZÓN CAMPOS, J.L., La Economía Social en España en el año 2000, CIRIEC España, Valencia, 2002.
- CAPILLA RONCERO, F., La persona jurídica, funciones y disfunciones, Tecnos, Madrid, 1993.
- CARRANCHO HERRERO; M.<sup>ª</sup>T., La Constitución de Fundaciones, J.M. Bosch Editor, Barcelona, 1997.
- CASTÁN TOBEÑAS, J., Derecho Civil Español, Común y Foral, Tomo I, vol. 2.º, Introducción y Parte General, Teoría de la relación jurídica. Reus S.A., Madrid, 1987.
- CHAVES, R., DEMOUSTIER, D., MONZÓN, J.L., Pezzini, E., SPEAR, R. y THIRY, B., (Directores), Economía Social y Empleo en la UE, CIRIEC España, Valencia, 2000.
- Comentarios al Código Civil y compilaciones Forales, ALBALADEJO, M., (Director), Tomo I, Editorial Revista de Derecho Privado, Madrid, 1987..
- CORONA ROMERO, E., LESCURE CEÑAL, P., TALAVERO SANGUINO, J. y VILLANUEVA LIÑÁN, S., Fundaciones. Análisis práctico de la Ley 30/1994 y Compendio legislativo concordado, editorial CISS, S.A., Valencia, 1995.

- COSSÍO, A., Instituciones de Derecho Civil, Parte General. Obligaciones y Contratos, Tomo I, Editorial Cívitas, Madrid, 1988.
- DE CASTRO Y BRAVO, F., sobre la pretendida validez de las fundaciones familiares, Anuario de Derecho civil, julio-septiembre, págs. 623 y ss.
- DURÁN RIVACOBA, R., El Negocio Jurídico Fundacional, Aranzadi Editorial, Pamplona, 1996.
- ESTIVILL, J., BERNIER, A. y VALADOU, C., Las Empresas Sociales en Europa, Editorial Hacer, Barcelona, 1997.
- HUERTA HUERTA, R y HUERTA IZAR DE LA FUENTE, C., Fundaciones: régimen civil, administrativo y fiscal, T. I y II, Editorial Bosch, Barcelona, 1998.
- LACRUZ BERDEJO, J.L., Las fundaciones en la Constitución española de 1978, Anuario de Derecho Civil, número 4 de 1983. Homenaje al profesor De Castro, págs. 1455 y ss.
- LACRUZ BERDEJO, J.L., Parte General del Derecho Civil, V.1º, Personas, Librería Bosch, Barcelona 2004.
- LINARES ANDRÉS, L., Las fundaciones. Patrimonio, funcionamiento y actividades, Tirant lo Blanch y Universitat de València, Valencia, 1998.
- LORENZO GARCÍA, R., y CABRA DE LUNA, M.A., (Directores), Presente y futuro de las fundaciones, Editorial Cívitas, S.A., Madrid, 1990.
- MARTÍNEZ LAFUENTE, A., Fundaciones y Mecenazgo. Análisis Jurídico-Tributario de la Ley/30/1994, de 24 de noviembre, Aranzadi Editorial, Pamplona, 1996.
- MUÑOZ MACHADO, S., CRUZ AMORÓS, M. y LORENZO GARCÍA, R., (Directores), Comentarios a las leyes de Fundaciones y Mecenazgo, Fundación ONCE, Madrid, 2005.
- NIETO ALONSO, A., Fundaciones: su capacidad. Especial consideración a la realización de actividades mercantiles e industriales, Fundación Pedro Barrié de la Maza, Conde de Fenosa, La Coruña 1996.
- PAZ ARES, C., DÍEZ-PICAZO PONCE DE LEÓN, L., BERCOVITZ, R. y SALVADOR CORDERCH, P., (Directores), Comentario del Código Civil, Centro de Publicaciones del Ministerio de Justicia, Madrid, 1991.
- RAMS ALBESA, J., (Coordinador), Comentarios al Código Civil II, vol. 1.º, Libro Primero, José María Bosch Editor, Barcelona, 2000.
- RICO PÉREZ, F., Las fundaciones en la Constitución española, Edita Colegio de Abogados de Toledo, Toledo, 1982.
- RODRIGUEZ-PIÑERO y BRAVO FERRER, R., LORENZO GARCÍA, R., y otros, El sector no lucrativo en España, Escuela Libre Editorial, Madrid, 1993.
- ROJAS MARTÍNEZ DEL MÁRMOL, J.J., Fundación y Empresa: la administración de la cláusula de reversión en la Ley 50/2002, de Fundaciones, La Ley-Actualidad, S.A., Madrid 2003.
- SALELLES CLIMENT, J.R. y VERDERA SERVER, R., El Patronato de la Fundación, Aranzadi Editorial, Pamplona, 1997.

# Responsabilidad social en las cooperativas: igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

Eunate ELIO CEMBORAIN

(72462605R) Becaria de investigación  
Facultad de Ciencias Empresariales (Mondragón Unibertsitatea)

---

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Las mujeres en el cooperativismo. 2.1. Situación sociolaboral de las mujeres en las cooperativas. 2.2. La participación cooperativa como impulso para la participación femenina. 2.3. De la teoría a la práctica. 2.4. Participación de las mujeres en los órganos de decisión. 3. La igualdad de oportunidades en las organizaciones. 3.1. Los modelos de Responsabilidad Social Corporativa. 3.2. Igualdad de oportunidades en las cooperativas. 4. Objetivos de la investigación. 5. Métodos. 6. Resultados. 6.1. Mujeres en las cooperativas de MCC. 6.1.1. Mujeres socias, trabajadoras y miembros del consejo rector en MCC. 6.1.2. Porcentaje de mujeres según sector de actividad. 6.1.3. Porcentaje de mujeres según el tamaño de la cooperativa. 6.1.4. Porcentaje mujeres en el Consejo Rector según porcentaje de mujeres en plantilla. 6.2. Perfil sociodemográfico de los miembros del CR. 6.2.1. Perfil sociodemográfico de los miembros del Consejo Rector: general, hombres y mujeres. 6.2.2. Análisis comparativo del perfil sociodemográfico de los miembros del CR. 7. Conclusiones. 7.1. Mujeres en las cooperativas de MCC. 7.2. Participación de las mujeres en los órganos de gobierno. 7.3. Perfil sociodemográfico de los miembros del Consejo Rector. 7.4. Reflexiones finales. 8. Bibliografía.

---

## Resumen<sup>1</sup>

La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres subyace en la propia idiosincrasia cooperativa a través de los valores cooperativos de igualdad, equi-

---

<sup>1</sup> La autora agradece a Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer y al Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco (Programa SAIOTEK) la financiación aportada a distintos aspectos que han hecho posible el presente estudio. Asimismo agradece la colaboración del Departamento de Gestión Social de MCC y de las cooperativas y personas que participaron en el estudio.

dad, democracia y justicia social. Asimismo, todos los modelos de responsabilidad social corporativa asumen entre sus aspectos e indicadores a analizar la igualdad de género tanto en la selección, contratación como en la promoción de sus trabajadores y trabajadoras.

Desde esta triple óptica de cooperativismo, responsabilidad social e igualdad de oportunidades, el presente estudio realiza un diagnóstico de la presencia de las mujeres en las cooperativas de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) para conocer su peso como socia y trabajadora y su acceso a los órganos de gobierno (Consejos Rectores).

## 1. Introducción

En el mundo unas 760 millones de personas trabajan en una cooperativa en alrededor de 100 países, según la Alianza Cooperativa Internacional. En Europa existen más de 60.000 cooperativas de trabajo asociado que emplean a más de 1.500.000 millones de personas y en España son más de 25.000 empresas que crean unos 280.000 empleos (COCETA, 2004). Además del amplio colectivo que engloba el movimiento cooperativo, esto supone una gran variedad de situaciones, tipos de cooperativas, mercados, relaciones intercooperativas y, por supuesto, también una amplia diversidad en cuanto a la participación de las mujeres en dichas cooperativas, se refiere.

En diversos países las mujeres son los principales miembros de las cooperativas. En Japón, por ejemplo, las cooperativas de consumo son uno de los mayores movimientos sociales en el que el 90% de sus miembros son mujeres (Japanese Consumers' Co-operative Union, 1999). En Suecia, el 80% de los miembros de las cooperativas recién creadas son mujeres (Nippierd-a). En Galicia, el 84% de los asociados a la Unión Gallega de Cooperativas de Trabajo Asociado es mujer (COCETA, 1998). Tomando los datos de la Confederación de Cooperativas de Trabajo Asociado de España (COCETA) el número de mujeres que trabajan en las cooperativas a ella asociadas es de un 48% (COCETA, 2004) y según la referencia de un estudio del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi en el año 2000 un 46% de los trabajadores de las cooperativas eran mujeres (CSCE, 2001).

Históricamente, el objetivo de las cooperativas ha sido la creación de estructuras empresariales que garantizaran tanto la viabilidad económica como la justicia social, la democracia y el reparto de poder. A su vez, los principios cooperativos recogen explícitamente la no discriminación por sexo. El primer principio cooperativo denominado «Libre Adhesión» re-

coge la no existencia de ningún tipo de discriminación, incluida la sexual, a la hora de integrar a nuevas personas en sus cooperativas.

Sin embargo, a pesar de la gran variedad de situaciones en las cooperativas y de lo que promulgan sus valores, todas las regiones del mundo comparten una misma característica: las cooperativas están dirigidas por hombres, independientemente del porcentaje de mujeres trabajadoras. El porcentaje de mujeres que llega a puestos de responsabilidad es significativamente más bajo que el porcentaje de mujeres que en ellas trabajan.

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es uno de los ejemplos más importantes y exitosos del cooperativismo de trabajo asociado del mundo, y en dicho ámbito se enfocará este estudio. La Experiencia Cooperativa de Mondragón también ha sido capaz de atender el ámbito social, además del empresarial, y se ha trabajado por fomentar la democracia y la justicia social; pero estas cuestiones no se han planteado de forma sistemática y global desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Debido a ello, el entorno de Mondragón ha estado muy asociado a la producción y al hombre. En sus orígenes<sup>2</sup> fue un ámbito preferentemente masculino y actualmente los líderes y personas más representativas de la Corporación siguen siendo hombres.

Sin embargo, a medida que se profundiza en el aspecto social de las organizaciones a través de sus principios y valores y se analiza el impacto de su actividad en la sociedad, queda en evidencia que la falta de diversidad de género en los distintos niveles cooperativos ni cumple con los principios cooperativos, ni son comportamientos socialmente responsables. La mayoría de los órganos de decisión actuales de las cooperativas no son reflejo de una sociedad paritaria.

En este sentido el presente estudio pretende, desde una tripe óptica del cooperativismo, responsabilidad social corporativa y perspectiva de género 1) recoger la relación entre los tres conceptos mencionados y 2) aportar da-

---

<sup>2</sup> Mujer y trabajo fue un tema recurrente en los análisis y escritos de José María Arizmendiarieta, inspirador e impulsor del cooperativismo de Mondragón. El pensamiento de Arizmendiarieta se caracteriza, entre otras cosas, por su evolución y la capacidad de adaptación a las nuevas coyunturas sociales y económicas. Según Azurmendi (1992) el tema de la incorporación de la mujer al trabajo es un claro ejemplo de esta evolución. De hecho, el discurso sobre la mujer y el trabajo de los años cuarenta o cincuenta (en los que apoya que la mujer se dedique exclusivamente al hogar) nada tiene que ver, con las razones que impulsaron la creación de Auzo-Lagun, una cooperativa creada para proporcionar trabajo a las mujeres, en el año 1968.

La incorporación de la mujer en el trabajo fue un tema controvertido en el que Arizmendiarieta intentó promover el debate. Para ello, en diversas ocasiones escribió en la revista *TU Lan-kide* (Revista mensual editada desde 1960 para los trabajadores y trabajadoras de las cooperativas de MCC) haciéndose pasar por una lectora femenina. Sin embargo, siempre abogó por la protección de la unidad familiar, en la que la mujer tenía un papel central.

tos útiles para el desarrollo de programas de igualdad de oportunidades en las cooperativas, realizando, para ello, un diagnóstico de la participación de las mujeres en las cooperativas de MCC y en sus órganos de gobierno.

## 2. Las mujeres en el cooperativismo

La Alianza Cooperativa Internacional aporta dos razones por las que las cooperativas deben fomentar la igualdad de género (ACI, 2000). Por un lado, las razones morales y éticas basadas en los derechos humanos básicos de hombres y mujeres; por otro lado, la promoción de un crecimiento económico basado en la total utilización de los recursos humanos. Se debe partir de la idea de que la igualdad de género es favorable para los negocios, y por lo tanto, añade valor a sus miembros y a la comunidad en la que opera<sup>3</sup>.

### 2.1. *Situación sociolaboral de las mujeres en las cooperativas*

Según Delso (2001) el cooperativismo es más igualitario y menos discriminatorio que el mercado general en cuanto al acceso al empleo por parte de las mujeres. En las cooperativas de trabajo asociado se discrimina menos en la selección y en la incorporación, ya que hay prácticamente una presencia equilibrada de hombres y mujeres (COCETA, 2004-a) recoge que el 48% de los trabajadores son mujeres), cuando las mujeres en el mercado laboral llegan al 39%<sup>4</sup>. Sin embargo, en el resto de las situaciones (tipo de contrato, estabilidad en el empleo...) las mujeres socias y trabajadoras de cooperativas encuentran las mismas dificultades que su homólogo en otras empresas.

Teniendo en cuenta todos los tipos de cooperativas el porcentaje de mujeres (41%) es mayor a los otros tipos empresas de Economía Social (en

---

<sup>3</sup> Esta segunda visión es coherente con las nuevas tendencias sobre la gestión de la diversidad. Las diferencias (que no desigualdades) también pueden ser buenas para las empresas y el argumento además de ético, se convierte en económico, al basarlo en el máximo aprovechamiento del potencial humano. Haciendo referencia a Sarrió, Ramos y Candela (2004: 206) la gestión de la diversidad «permite la reducción de los costes operativos y estructurales, mediante la reducción del absentismo, la optimización de la gestión y de la eficacia de las acciones empresariales, puesto que busca la satisfacción y respeto de las necesidades de los trabajadores. La relación final de costes-beneficios afecta directamente a los resultados e influye en el clima laboral. (...) (La diversidad) no es un problema, sino una potencialidad para enriquecer relaciones interpersonales».

<sup>4</sup> Datos de [www.mtas.es/mujer](http://www.mtas.es/mujer) del año 2004.

las SALES, por ejemplo, las mujeres son un 23%) (Ribas y Sajardo, 2004). En Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) dicho porcentaje es de 44% (MCC, 2004).

En función del sector económico la participación de las mujeres varía. El colectivo femenino es minoría en el sector industrial y su peso es más importante en el sector servicios (48,5%) y agricultura (44,5%) (Ribas y Sajardo, 2004). En el caso de MCC, las mujeres son mayoría (76%) en el sector de la distribución y el dato es a la inversa en industria y en el sector financiero (Izagirre, 2003).

La presencia de las mujeres en los órganos de decisión es más baja que su porcentaje como socia o trabajadora. Por ejemplo, en las cooperativas de trabajo asociado de Madrid un 35% de los cargos en el Consejo Rector los ocupan mujeres (Fernández-Plaza, 2000), en las cooperativas de la Federación Valenciana de Cooperativas de Trabajo Asociado (FVCTA) son un 27% (Berenguer, Castellví, Cerver, Juan, Torcal, de la Torre, 1999) y según el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi son un 20% las mujeres representantes en los órganos de gobierno de las cooperativas de Euskadi (CSCE, 2001). En MCC en el año 2000 las mujeres ocupaban un 16% de los cargos en los Consejos Rectores.

En cuanto a la participación de las mujeres en los cargos de dirección, un 39% de los responsables de cooperativas son mujeres en las cooperativas de trabajo asociado de España (COCETA, 2004-a). En el año 2005 el 16% de los puestos de los Consejos de Dirección de MCC eran ocupados por mujeres. Por sectores de actividad se observaban importantes diferencias puesto que en el grupo industrial y en el grupo financiero la media bajaba hasta el 12% y 6% respectivamente. Por su parte en el grupo distribución el 39% de los puestos directivos los ocupaban mujeres y en las cooperativas dedicadas a la investigación y formación un 41%. Asimismo, también es diferente el acceso de las mujeres a las distintas áreas de dirección. Las mujeres directivas sobre todo se concentran en puestos relacionados con la administración y finanzas y los recursos humanos. Por otro lado, su presencia es muy baja en direcciones comerciales, gerencia y presidencia. Las mujeres no se introducen o son excluidas de los puestos más estratégicos de la organización y, por lo tanto, su proyección profesional es menor.

Esta segregación horizontal (división del trabajo en la que las mujeres trabajen en sectores menos valorados socialmente y peor remunerados) y vertical (puestos de menor nivel jerárquico), hace que las mujeres, como grupo, tengan salarios más bajos que los hombres<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Es importante destacar, no obstante, la mayor variabilidad intragrupo entre las mujeres. Las diferencias entre las mujeres son mayores que las diferencias entre los hombres (Barberá, Ramos, Sarrió y Candela. 2002: 56).

## 2.2. *La participación cooperativa como impulso para la participación femenina*

Diversas entidades promotoras del cooperativismo afirman que el potencial de las cooperativas para lograr la igualdad no está en acciones puntuales, sino en sus valores básicos y en sus estructuras democráticas, en la propia idiosincrasia cooperativa. «Por su propia naturaleza la cooperación ha ayudado a mejorar las condiciones sociales y económicas en muchos lugares del mundo y aún tienen un rol importante que jugar en ese sentido» (Nippierd, 1999: 180).

COCETA (2004: 60) realiza una reflexión similar afirmando que las cooperativas de trabajo asociado «constituyen entornos adecuados para el desarrollo profesional de la mujer, no tanto por la adopción de medidas puntuales a favor de la mujer trabajadora, sino por el desarrollo a través del tiempo de una cultura de empresa que hace de la igualdad de oportunidades, el respeto a la diversidad, la búsqueda del equilibrio y el fomento de las relaciones humanas entre los trabajadores y trabajadoras valores básicos de su funcionamiento como empresa». Lo cierto es que la gestión participativa puede ser favorecedora para las mujeres en la empresa, puesto que es posible incorporar a las decisiones adoptadas por un consejo de dirección, en la mayoría de los casos masculino, puntos de vista, intereses o necesidades de la parte femenina.

Un estudio realizado por la Confederación de Cooperativas de España de Trabajo Asociado en el año 2004 (COCETA, 2004-a: 58) aporta evidencias al hecho de que la gestión participativa y democrática puede favorecer la participación femenina al concluir que el modo de acceso a los puestos de dirección principal de las mujeres es la participación en la toma de decisiones (43,2%), por delante de la promoción interna (22,2%), la formación (21,5%) y la discriminación positiva (5%). Mateos, Escot y Gimeno (2006: 75) observan que «cuando la mujer está presente en los consejos de administración de las empresas, se debe a que dicha decisión ha recaído, en mayor medida, sobre ella misma o su familia» gracias a la implicación directa en la gestión, como ocurre por ejemplo, en las cooperativas, o en las empresas familiares, respectivamente.

Acercándonos a nuestro entorno, Echaniz (2001) concluye en su investigación sobre liderazgo femenino en las cooperativas de Mondragón Corporación Cooperativa, que las cooperativas de MCC son un entorno más 'amigable' para el desarrollo profesional de las mujeres. Más de una persona entrevistada durante su investigación afirmaba haber tenido problemas para ascender por ser mujer en otro tipo de empresas, pero no en la cooperativa.



Desde la óptica de la creación de empleo, las cooperativas han sido consideradas como un instrumento muy interesante para la creación de nuevas empresas, así como una vía para sacar de la economía sumergida a sectores, que en muchas ocasiones están copados por mujeres, como puede ser el servicio doméstico. Muchas mujeres han considerado que la creación de una cooperativa les daba pie a ser propietarias y líderes de una empresa, algo que consideran más complicado en las empresas convencionales.

### *2.3. De la teoría a la práctica*

Sin embargo, para que la práctica cooperativa favorezca la situación de las mujeres y la igualdad sea una realidad, una condición indispensable es que los hombres y las mujeres, ambos, sean partícipes activos de la vida cooperativa. No sólo en la base, como trabajadores y trabajadoras de la organización, sino en todos los ámbitos y niveles, incluidos los puestos de gobierno y ejecutivos. La cuestión es que a la luz de los datos estadísticos sobre el empleo de hombres y mujeres en las cooperativas es evidente que la igualdad entre géneros sigue siendo, hoy por hoy, un objetivo a conseguir más que una realidad.

Los datos dejan claro que las cooperativas, sea cual sea el país analizado, están dirigidas por hombres (además de los citados en apartado 2.1. véase Japanese Consumer's Co-operative Union, 1999; Nippierd, 1999, Apelqvist, 1996; FVECTA, 2003; COCETA, 2004; OIT). De hecho, «la desigualdad de género en las cooperativas es una de las mayores contradicciones entre la teoría cooperativa y la práctica, debilitando la identidad cooperativa, credibilidad y la posibilidad de cumplir con el objetivo cooperativo. La actual organización cooperativa ha sido organizada por los hombres, para los hombres y, consecuentemente, se basa en valores, normas y prioridades masculinas» (Apelqvist, 1996)

### *2.4. Participación de las mujeres en los órganos de decisión*

Un reciente estudio que ha analizado la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las 1.000 mayores empresas de España concluye que «son las empresas familiares y las cooperativas las que cuentan con una mayor representación femenina en sus consejos» (Mateos, Escot y Gimeno, 2006). Es un dato muy positivo para el ámbito cooperativo, pero no se debe olvidar que las mujeres siguen encontrándose con un «techo de

cristal»<sup>6</sup> en su ascenso profesional, también en las cooperativas. A pesar de que el proceso de acceso a los órganos de gobierno (consejos rectores) de las cooperativas es un proceso democrático (todos los socios y socias tienen el derecho a votar y ser votados), lo cierto es que existen una serie de barreras culturales, sociales y psicológicas que dificultan la incorporación de las mujeres en los ámbitos de decisión.

La baja participación de las mujeres en los núcleos de decisión y liderazgo es uno de los temas más importantes del cooperativismo desde la perspectiva de género, porque la participación activa e igualitaria de hombres y mujeres se muestra como un prerequisite en el desarrollo sostenible de las cooperativas y en el fomento de comportamientos socialmente responsables. De hecho, el acceso igualitario de las mujeres en los procesos de toma de decisión es indispensable para la democracia de la cooperativa. «Si las mujeres no están representadas o se encuentran infrarrepresentadas en la toma de decisiones sus necesidades e intereses no habrán sido tomados en cuenta de manera adecuada, por lo que no se puede esperar que las decisiones sean aceptadas como legítimas por todas las personas» (Nippierd, 1999: 176).

La promoción de la igualdad de género en el liderazgo, debe ir precedido por la asunción de que existen una serie de barreras con las que se encuentran las mujeres, por el simple hecho de ser mujer, en el desarrollo de su carrera profesional. Sólo con este reconocimiento será posible la toma de decisiones correctas para acabar con la desigualdad. Y en este sentido, la utilización de las herramientas de medición de los modelos de responsabilidad social, como el balance social, que pueden ayudar a conocer la situación concreta y desigual de hombres y mujeres en las organizaciones y a poner en marcha acciones adecuadas a la problemática y a los objetivos señalados por la organización.

### **3. La igualdad de oportunidades en las organizaciones**

Una investigación sobre el análisis de la calidad de la gestión en las empresas cuyo modelo de gestión está basado en el modelo EFQM (Charte-

---

<sup>6</sup> La recurrida metáfora del techo de cristal en el ascenso profesional de las mujeres explica la situación de las mujeres que avanzan en la escala jerárquica de las organizaciones, sin que muchas de ellas puedan llegar a lo más alto. Aunque no existan razones objetivas para que las mujeres no alcancen los puestos más altos, que los hombres obtienen, sí existe una discriminación inherente en las estructuras y en los procesos, tanto de las organizaciones como de la sociedad en general. Sin embargo, atendiendo a los datos sobre segregación horizontal, parece que también existen, de alguna manera, «muros de cristal» que dificultan la movilidad entre áreas, una vez alcanzadas las cotas más altas de la jerarquía empresarial: la técnica, la estrategia y ámbito decisorio se escribe, hoy por hoy, en masculino (Wirth, 2002).

rina, Albizu y Landeta, 2005), demuestra que existen diferencias significativas en la calidad de la gestión entre las empresas, siendo ésta mejor en las cooperativas, e incluso superior en aquellas cooperativas que conforman MCC. Si las cooperativas son capaces de destacar por la calidad de su gestión, también deberían hacerlo por la calidad de su gestión de la igualdad de oportunidades. Tanto desde el punto de vista de los valores cooperativos como de la responsabilidad social corporativa (entendida ésta como la calidad en la gestión responsable para con todos los grupos de interés internos y externos). Aquella empresa que no sea responsable con la igualdad de género no será una empresa excelente en su gestión, porque irá en contra de uno de los derechos humanos básicos: la igualdad y la no discriminación. Y sin embargo, tal y como se viene comentando, la igualdad de oportunidad sigue siendo un ámbito en el que flaquean las organizaciones.

Basándonos en la perspectiva género, la relación entre la sociedad y las organizaciones se puede analizar desde dos puntos de vista. Por un lado, las organizaciones y sus miembros no son entes aislados de la sociedad, sino que contribuyen a reproducir las tradicionales relaciones de género basadas en la división del trabajo y los roles estereotipados (Sarrió, Ramos, y Candel, 2004). Por otro lado, las actuaciones que se llevan a cabo en las organizaciones impactan en variables y agentes externos, generando un círculo de interacción mutua. Debido a ello, realizar actividades concretas en las organizaciones para poner fin a una situación laboral desfavorable para las mujeres y garantizar la igualdad en el acceso, permanencia y promoción de mujeres y hombres en las empresas será un comportamiento responsable que será percibido por trabajadores, consumidores y sociedad en general y que se filtrará en las relaciones de género sociales. A la inversa, los cambios que ocurran en este sentido en los agentes externos, retroalimentarán cambios en las relaciones de género laborales internas, favoreciendo que sean más igualitarias.

La perspectiva de género, pues, debe ser un factor clave y transversal en el análisis de la Responsabilidad Social Corporativa, puesto que nos ayudará a comprender las actuales relaciones laborales, tanto internas como externas.

### 3.1. *Los modelos de Responsabilidad Social Corporativa*

Lo cierto es que los principales modelos de Responsabilidad Social Corporativa introducen aspectos sobre la igualdad de oportunidades y la diversidad de género.

El libro verde de la Comisión Europea (2001) denominado *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* incluye la

igualdad de oportunidades en la dimensión interna de la responsabilidad social, es decir, en aquella relacionada con los propios trabajadores/as. En este caso, se refiere la gestión no discriminatoria de los recursos humanos, haciendo referencia a la diversidad de recursos humanos, a la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres y la contratación no discriminatoria.

El Global Reporting Initiative (2002), por su parte, incluye entre sus indicadores de desempeño social la diversidad y las oportunidades, mencionando la necesidad de revisar los programas y políticas de igualdad de oportunidades y la composición de los órganos ejecutivos y de gobierno.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) en su documento denominado *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (2003) recoge entre los comportamientos socialmente responsables de carácter interno la diversidad de la fuerza laboral y la igualdad de oportunidades en los procesos de selección y contratación.

Otras autoras van más allá, proponiendo un triple análisis del balance de desarrollo humano o balance social: el balance social, el balance medioambiental y el balance de género (Delso y González, 2004). Asimismo, proponen en su artículo una serie de aspectos e indicadores de género a analizar, como por ejemplo: la gestión de la empresa, el modelo y ejercicio de la autoridad y el poder, la gestión de las personas, la gestión del tiempo y el espacio...

Además de la posibilidad de analizar indicadores concretos sobre igualdad de oportunidades (como en los casos mencionados del Libro Verde, GRI o AECA) o de crear un balance exclusivo sobre la igualdad de género, una tercera opción se refiere a la integración de la perspectiva de género o transversalidad de género<sup>7</sup> en todos aquellos aspectos que se refieran a las relaciones humanas o aspectos sociales de la organización. Siguiendo este principio, la perspectiva de género se puede introducir en todos aquellos ámbitos en los que existen relaciones entre personas: selección, contrata-

---

<sup>7</sup> El principio de transversalidad o *mainstreaming* se acuñó en la IV Conferencia sobre la Mujer de 1995 celebrada en Pekín. Este principio fue llevado al marco jurídico europeo por el Tratado de Ámsterdam y fue ratificado en diciembre de 1999 por España. Asumir el *mainstreaming* supone la incorporación de la igualdad de género en todas las políticas, programas y proyectos en la acción política y evaluar sus efectos. Adoptar una estrategia de *mainstreaming* de género no supone aumentar la participación de las mujeres, sino que va más allá. Es una nueva manera de trabajar y plantear los nuevos retos, una estrategia política para transformar las estructuras sociales e instituciones liberándolas de las relaciones de poder injustas y desiguales.

Es importante ser consciente de que existen diferencias reales y que siendo neutro respecto al género, dejando las cosas seguir su cauce actual, lo que único que se consigue es perpetuar las actuales desigualdades. Debido a ello, a través del principio de *mainstreaming* se evalúan las posibles consecuencias que pueden tener las políticas diseñadas tanto sobre los hombres como sobre las mujeres, porque, a veces, aplicar las mismas políticas a ambos sexos no significa igualdad.

ción, formación, promoción, participación, ergonomía, flexibilidad laboral, retribución... Y también puede se aplicar al ámbito más ideológico de las políticas, tratando temas como el valor del trabajo, la relación familia-trabajo, conciliación de la vida familiar y laboral como sostenibilidad social, desarrollo personal, valores...

A falta de más investigaciones sobre la conveniencia de incluir de un modo u otro la igualdad de género en los modelos de responsabilidad social, lo cierto es que los documentos actuales, como el Balance Social o la Memoria de Sostenibilidad, ayudan a avanzar en una de las principales tareas de los estudios de género: visibilizar todas aquellas situaciones que son desfavorables para las mujeres como grupo social.

### *3.2. Igualdad de oportunidades en las cooperativas*

Todas las cuestiones mencionadas hasta el momento sobre la igualdad de oportunidades y la responsabilidad social corporativa, adquieren mayor importancia al referirse al ámbito cooperativo. En las sociedades cooperativas, al interés voluntario de las organizaciones por aplicar los principios de la responsabilidad social (entre ellos, la igualdad de oportunidades) se le añade un componente obligatorio de la cooperativa que viene por la asunción de los valores cooperativos en el momento de su constitución. De hecho, la igualdad de género o igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres subyace en la misma idiosincrasia cooperativa y se sustenta a través de los principios y valores universales cooperativos de democracia, responsabilidad social, igualdad y equidad. La lectura de casi todos los principios cooperativos deja entrever el compromiso intrínseco del modelo con la igualdad de oportunidades.

Mugarra (2001) expone la propuesta de la Alianza Cooperativa Internacional (Sede Américas) para la realización del Balance Social Cooperativo. Según la autora, gracias a la metodología e instrumento propuesto por la ACI «las cooperativas contarán con un medio adecuado para medir el grado de acercamiento o alejamiento que tengan con respecto al cumplimiento de su misión como organización cooperativa, a la luz de los principios y valores cooperativos». Los indicadores del balance cooperativo parten de los mismos principios que todas las cooperativas hacen suyos desde su constitución. A modo de ejemplo Mugarra (2001) desglosa los aspectos e indicadores que se desarrollan a partir del primer principio cooperativo que hace referencia a la libre adhesión. Uno de los aspectos de este primer principio es la «No Discriminación» y se hace referencia a la necesidad de aportar datos sobre distintos porcentajes de mujeres como socias y trabajadores, al desglose de mujeres por estratos jerárquicos... para visibilizar una situación que debe ser transformada.

De la misma manera, los restantes principios recogen variables relacionadas con la igualdad de género, puesto que en la mayoría de ellos subyacen los valores cooperativos de la igualdad y equidad. Una de las tareas del cooperativismo a corto plazo será la adecuación de los principales modelos de RSC a su naturaleza cooperativa, e integrar en ella, de manera importante, la igualdad.

#### 4. Objetivos de la investigación

A raíz de la constatación de las «pocas referencias existentes al peso que tienen las mujeres en el ámbito cooperativo» (Berenguer et al., 1999: 53) y de la necesidad de recoger información sobre comportamientos socialmente responsables en relación a la igualdad de oportunidades en las cooperativas, la presente investigación es un estudio, sobre todo, exploratorio. Basada en la triple relación entre igualdad de género, responsabilidad social y cooperativismo, el principal objetivo es obtener datos sobre la participación de las mujeres en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), respondiendo a las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es el porcentaje de mujeres en las cooperativas de MCC y en sus Consejos Rectores (órganos de gobierno)<sup>8</sup>?
  - a. ¿Existen diferencias según tamaño, actividad y mujeres en plantilla de la cooperativa?
2. ¿Cuál es el perfil sociodemográfico (edad, sexo, antigüedad, índice (salario), estudios, puesto...) de los miembros de los Consejos Rectores de MCC?
  - b. ¿Existen diferencias en dicho perfil según sexo?

---

<sup>8</sup> El Consejo Rector es el órgano de gobierno al que corresponde en exclusiva la gestión y representación de la cooperativa, y ejerce además todas las facultades que no estén expresamente reservadas por la ley o los Estatutos a otros órganos sociales. Los administradores o consejeros son elegidos por la Asamblea General, por el mayor número de votos válidamente emitidos en votación secreta (Ley 4/1993, de 24 de junio, de cooperativas de Euskadi modificada por Ley 1/2000, de 29 de junio). Los miembros del Consejo Rector deben responsabilizarse de la gestión societaria de la cooperativa, mediante competencias tales como decidir sobre la admisión de los nuevos socios y socias, convocar la Asamblea General y proponer temas relacionados con la gestión económica y social de decisión de la misma. Las funciones se concretan en los Estatutos Sociales de la cooperativa. Asimismo, es importante la figura del Presidente del Consejo Rector, puesto que es la persona que ostenta la representación de la cooperativa. El o la Presidenta es elegido entre los miembros del Consejo Rector y por ellos mismos.

## 5. Métodos

La población de la investigación la componen 95 cooperativas agrupadas en cuatro grupos según su actividad o sector al que se dirigen:

- Grupo Industrial: 74 cooperativas
- Grupo Distribución: 8 cooperativas
- Grupo Financiero: 2 cooperativas
- Grupo investigación y Formación: 11 cooperativas

Se han excluido las cooperativas que no tienen socios de trabajo o trabajadores, es decir, aquellas en las que el Consejo Rector está formado exclusivamente por personas socias de otras cooperativas.

Se diseñó un cuestionario propio que fuese capaz de responder a las preguntas de investigación previamente diseñadas, que recogía las siguientes variables:

**Tabla 1**  
Variables recogidas en el cuestionario

Variables sobre la cooperativa	Variables sociodemográficas de los miembros del Consejo Rector
A responder por el presidente/a (1 cuestionario por cooperativa)	A responder por todos los miembros del Consejo Rector (1 cuestionario por cada miembro)
Población: 95 cooperativas Muestra: 38	Población: 732 miembros Muestra: 299
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Tamaño</i>: número total de personas que trabajan en la cooperativa desagregados según sexo.</li> <li>— <i>Estructura societaria</i>: número de socios y socias y número de trabajadores/as asalariados/as de la cooperativa.</li> <li>— <i>Sector</i> (de la cooperativa)</li> <li>— <i>N.º de miembros en el Consejo Rector</i>: desagregado en función del sexo.</li> <li>— <i>Igualdad de oportunidades</i>: existencia de programas específicos para fomentar la igualdad de oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Sexo</i>: hombre o mujer.</li> <li>— <i>Edad</i>: relacionado con el momento vital y profesional de las personas.</li> <li>— <i>Índice</i>: salario.</li> <li>— <i>Antigüedad</i>: número de años de trabajo en la cooperativa.</li> <li>— <i>Nivel de estudios</i>.</li> <li>— <i>Tipo de estudios</i>.</li> <li>— <i>Nivel jerárquico</i>: segregación vertical (techo de cristal).</li> <li>— <i>Tipo de puesto</i>: segregación horizontal (muros de cristal)</li> </ul>

Tabla 1 (*continuación*)

— <i>Interés en la formación</i> : interés en recibir formación sobre género.	— <i>Sexo</i> : hombre o mujer.
	— <i>Edad</i> : relacionado con el momento vital y profesional de las personas.
	— <i>Índice</i> : salario.
	— <i>Antigüedad</i> : número de años de trabajo en la cooperativa.
	— <i>Nivel de estudios</i> .
	— <i>Tipo de estudios</i> .
	— <i>Nivel jerárquico</i> : segregación vertical (techo de cristal).
	— <i>Tipo de puesto</i> : segregación horizontal (muros de cristal)
	— <i>Número de hijos/las y su edad</i> . Responsabilidades familiares
	— <i>Participación en otros órganos de la cooperativa</i> : experiencia con la gestión cooperativa a través de su participación previa en otros órganos.
	— <i>Propuesta de candidatura</i> : modo en que se llegó a ser candidato para ser votado en la Asamblea General.

Se remitió a todas las cooperativas el citado cuestionario, vía correo ordinario a nombre del o de la Presidenta, para que dicha persona realizara el reparto de los cuestionarios entre los miembros de su equipo. Los cuestionarios se recogieron durante los meses de diciembre de 2005 y enero de 2006.

El análisis de datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS versión 13.0, mediante el cual se realizaron los cálculos estadísticos necesarios para dar respuesta a las preguntas de investigación mencionadas. En el caso de variables cuantitativas se ha utilizado la prueba t de Student para calcular la significancia estadística de las diferencias entre resultados de distintas categorías de análisis, y en el caso de las variables nominales se utilizó la prueba chi cuadrado. El análisis se realizó durante los meses de febrero y marzo de 2006.

## 6. Resultados

Los resultados del estudio se muestran en dos bloques, correspondientes a los apartados del cuestionario: por un lado, se recogen los datos a nivel cooperativo, referidos a la presencia de las mujeres como fuerza laboral;



por otro lado, se analiza la presencia de las mujeres en el Consejo Rector a través del perfil sociodemográfico de sus miembros.

### 6.1. *Mujeres en las cooperativas de MCC*

La muestra la componen las 38 cooperativas que han enviado sus datos globales cumplimentando la primera parte del cuestionario (de una población de 95 cooperativas), obteniendo una tasa de respuesta del 40%.

De las 35 cooperativas que han respondido el 81,6% (31) son del sector industrial, 15,8% (6) del sector servicios y el resto, 2,6% (2) del sector distribución<sup>9</sup>. Además, 6 afirman tener en marcha planes para fomentar la igualdad de hombres y mujeres (16,2%) y 81,8% (27) tienen interés por formarse en temas relacionados con la igualdad de género en este momento (36,4% - 12 cooperativas) o más adelante (45,5%-15). Seis cooperativas (18,2%) no tienen interés en participar en un curso de formación de este tipo.

#### 6.1.1. MUJERES SOCIAS, TRABAJADORAS Y MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR EN MCC

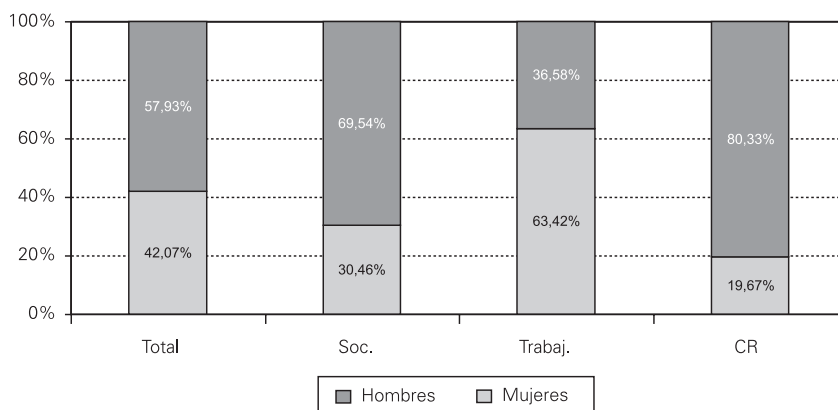
El porcentaje de mujeres del total de trabajadores, 28,02% (DT=19,22), el porcentaje de mujeres socias, 28,23% (DT=20,54), y el de trabajadoras por cuenta ajena, 29,49% (DT=25,99), es muy similar entre sí. De hecho no se aprecia que la temporalidad afecte más a las mujeres. El porcentaje de mujeres rectoras 20,62% (DT= 17,11) es menor que su presencia como socias<sup>10</sup> en la cooperativa; también es menor su desviación típica y rango, por lo que parece que los datos están algo menos dispersos.

De las 35 cooperativas encuestadas que han respondido a los datos necesarios, no hay ninguna que no tenga alguna mujer socia. Sin embargo, el rango es muy elevado y el porcentaje oscila entre 5% y 85% de mujeres socias del total de socios. Además, 31 cooperativas, no llegan a la paridad y tienen menos de 50% de mujeres socias. En las 4 restantes cooperativas hay más mujeres socias que hombres socios. Estas empresas se dedican a la producción de «bata blanca» o servicios.

---

<sup>9</sup> No se obtienen datos de una importante empresa de este sector, que por su tamaño, es posible que hiciera cambiar los resultados.

<sup>10</sup> En las cooperativas existen dos tipos de trabajadores/as. Los socios son propietarios de una parte del capital social, tienen derechos políticos en la empresa y tienen, por así decirlo, un contrato indefinido. Los trabajadores por cuenta ajena tienen un contrato laboral, normalmente por tiempo determinado y no tienen derechos políticos. Además, sólo las personas con contrato societario pueden votar y ser votadas como miembros del Consejo Rector.



(Nota: N=33 para todos los casos. Se han seleccionado sólo los registros que cumplieron todos los ítem).

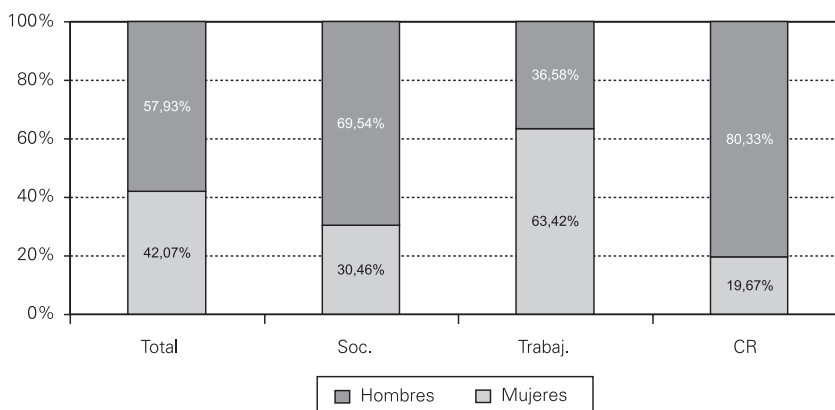
### Gráfico 1

Porcentaje de mujeres y hombres en las cooperativas: total, socias, trabajadoras por cuenta ajena y miembros del Consejo Rector

Por otro lado, hay 7 cooperativas que no tienen ninguna trabajadora por cuenta ajena, es decir, aquellas mujeres que están trabajando en la cooperativa son todas socias. De estas 7 cooperativas, todas menos una, son cooperativas menores de 200 trabajadores (cinco de ellas tienen menos de 70 trabajadores) y 4 de las 7 cooperativas son del sector máquina-herramienta. Por otro lado, hay 7 cooperativas en las que las mujeres son mayoría entre los trabajadores asalariados. Cuatro de estas cooperativas se dedican a producción de «bata blanca» o a los servicios.

En cuanto a la participación de las mujeres en los Consejos Rectores, hay 7 cooperativas (de las 38 en la muestra - 18,2%) en las que no hay ninguna mujer y 18 en las que hay una mujer (47,4%). En el otro extremo, 3 cooperativas (N=38) tienen mayoría de mujeres en sus Consejos Rectores. Dos de estas cooperativas destacan por su alto porcentaje de mujeres socias, ya que en ellas es más del 80%. Las actividades se vuelven a repetir: producción de «bata blanca» y servicios.

Es importante señalar, sin embargo, las enormes diferencias existentes de una cooperativa a otra; tanto si analizamos los porcentajes máximos y mínimos (el rango oscila entre 66,67 del Consejo Rector y 84,99% de trabajadoras), como si tomamos como referencia la desviación típica. Es por ello, que se ha realizado un nuevo cálculo, utilizando datos absolutos (no el porcentaje de mujeres de cada cooperativa como en el caso anterior), para apreciar la influencia que tienen algunas empresas de más peso sobre el total del mismo.



(Nota: N=33 para todos los casos. Se han seleccionado sólo los registros que cumplieron todos los ítem).

### Gráfico 2

Porcentaje de mujeres y hombres en las cooperativas: total, socias, trabajadoras por cuenta ajena y miembros del Consejo Rector (cálculo con datos absolutos)

Tal y como se aprecia en el gráfico, si partimos de los datos absolutos globales, las estadísticas cambian de manera importante. Procesando los datos de esta manera, sí se aprecia que la temporalidad afecta de manera más fuerte a las mujeres, puesto que el porcentaje de mujeres contratadas por cuenta ajena supera el 60%, y sin embargo el porcentaje de mujeres que tienen un contrato societario estable es del 30%. Esto es debido a una empresa en concreto, que tiene una actividad tradicionalmente femenina, con un alto grado de temporalidad y gran tamaño<sup>11</sup>. El porcentaje de mujeres en el Consejo Rector se mantiene porque en esta variable no existen grandes diferencias en cuanto al número de miembros que pueda influir en el porcentaje.

En cuanto a la proporción de mujeres que cuentan con un contrato societario sobre el total de mujeres que trabajan en las cooperativas, es de 46,89%. En el caso de los hombres, 3 de cada cuatro hombres (77,75%) que trabajan en la cooperativa son socios.

<sup>11</sup> Se realiza el cálculo eliminando los datos de la citada empresa que, por su actividad, tiene características de contratación diferentes y se comprueba que los datos se estabilizan. A pesar de ello, el porcentaje de mujeres trabajadoras por cuenta ajena sigue siendo mayor (41,1%) que el porcentaje de socias (29,2%).

### 6.1.2. PORCENTAJE DE MUJERES SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD

En la siguiente tabla, se recoge la participación de las mujeres en función del sector de actividad: servicios o industria.

**Tabla 2**

Porcentaje de mujeres en total, socias, trabajadoras y en el CR según actividad: servicios o industria

	Servicios o industria	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	T	p
PorcMujTotal Industria	Servicios	6	41,10	25,96	10,59	1,909	0.065
		28	25,22	16,75	3,16		
PorcMujSoc Industria	Servicios	6	44,74	26,90	12,20	1,581	0.168
		29	24,81	16,80	3,12		
PorcMujTrab Industria	Servicios	4	57,74	22,33	11,16	2,530	0.017
		27	25,31	24,10	4,63		
PorcMujCR Industria	Servicios	7	33,16	16,54	6,25	2,261	0.03
		31	17,79	16,17	2,90		

(Nota: las dos cooperativas pertenecientes al sector distribución se han incluido en el sector servicios).

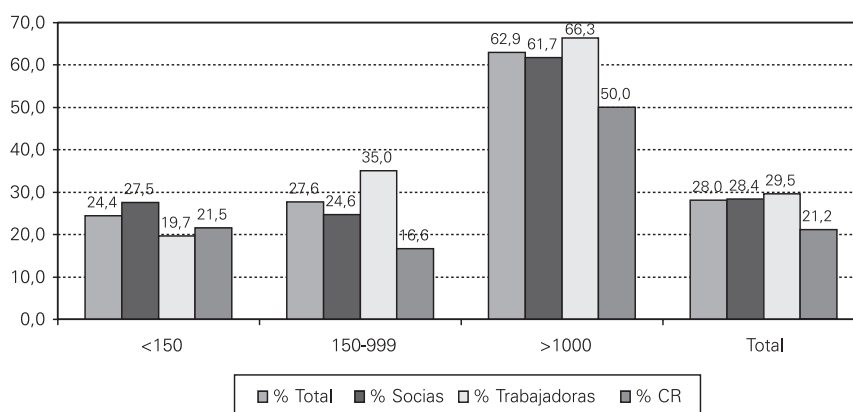
En todos los casos (total, contrato societario, trabajadoras asalariadas y participación en CR) el porcentaje de mujeres es mayor en el sector servicios; a pesar de que esta relación parece sistemática en el caso de las mujeres asalariadas y de la participación de las mujeres en el Consejo Rector.

### 6.1.3. PORCENTAJE DE MUJERES SEGÚN EL TAMAÑO DE LA COOPERATIVA

En esta ocasión se analiza la influencia que tiene el tamaño de la empresa en la mayor o menor incorporación de mujeres a la cooperativa.

En aquellas cooperativas en las que tienen menos de 150 trabajadores (N=18), el porcentaje de mujeres socias es mayor que el porcentaje de mujeres asalariadas. Es decir, a pesar de que trabajen pocas mujeres en la cooperativa, éstas tienen un contrato societario estable. Esto no ocurre en los siguientes tramos (N=14), en los que el porcentaje de mujeres trabajadoras es mayor al porcentaje de mujeres socias. En el caso de las cooperativas con más de 1.000 trabajadores/as (N=2), el porcentaje de mujeres en todas las variables aumenta de manera importante. La muestra de este grupo, sin

embargo, la componen dos cooperativas y una de ellas, por su dimensión, características especiales y actividad típicamente femenina, hace que aumente la proporción de mujeres.



**Gráfico 3**

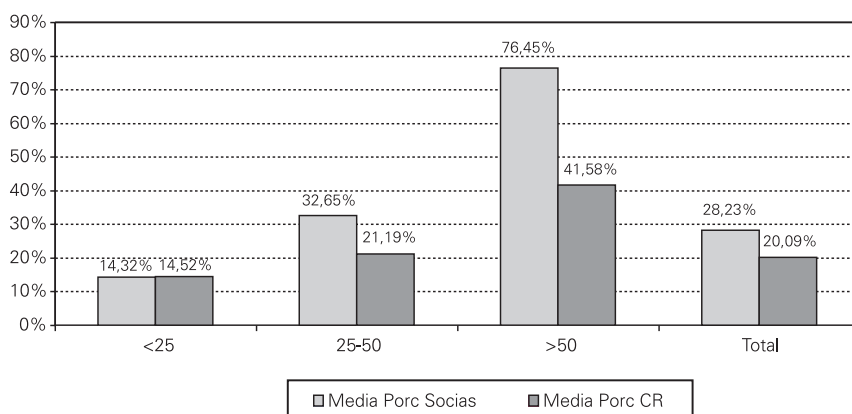
Porcentaje de mujeres en total, socias, trabajadoras y en el CR según tamaño de la cooperativa

#### 6.1.4. PORCENTAJE MUJERES EN EL CONSEJO RECTOR SEGÚN PORCENTAJE DE MUJERES EN PLANTILLA

Si analizamos la influencia del porcentaje de mujeres socias en una cooperativa, con la participación de éstas en el Consejo Rector, podemos observar que a medida que aumentan las mujeres socias, lo hace de la misma manera su presencia en el órgano de gobierno.

Sólo las personas que son socios o socias trabajadoras pueden elegir y ser elegidos para participar en el Consejo Rector. Es previsible, por lo tanto, que el porcentaje de mujeres en el órgano de gobierno, aumente con el porcentaje de mujeres socias. Sin embargo, tal y como observamos en el gráfico esta proporción no va siempre pareja: la proporción de mujeres socias aumenta en mayor medida que la representación de mujeres en el Consejo Rector.

En las cooperativas donde menor proporción de mujeres socias hay (N=18), la proporción entre porcentaje de mujeres que pueden ser elegidas y aquellas que lo han sido es similar. En los demás tramos (N=13; N=4), la presencia de mujeres en el Consejo Rector va en aumento, pero no refleja la realidad societaria de la organización en función del sexo.

**Gráfico 4**

Porcentaje de mujeres en CR según % de mujeres socias en plantilla

## 6.2. *Perfil sociodemográfico de los miembros del CR*

La muestra está compuesta por 299 miembros de Consejos Rectores (de una población de 732 miembros) que han respondido de 59 cooperativas diferentes del total de las 95 cooperativas. El número de cuestionarios recibidos por cooperativa oscila entre 1 y 12 cuestionarios. 24 personas no han respondido a qué cooperativa pertenecen. La tasa de respuesta global ha sido del 41,7%.

En cuanto a la tasa de respuesta según el cargo de la persona encuestada, se han obtenido 43 respuestas de presidentes/as (45,26%), 35 de vicepresidentes/as (26,84%) y 41 secretarios/as (43,15%) (de 95 posibles en los tres casos, uno por cooperativa) y 178 vocales (de 447 que componen la población-39,82%).

### 6.2.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR: GENERAL, HOMBRES Y MUJERES

#### — Perfil general

Según los datos obtenidos de los cuestionarios recibidos de participantes del Consejo Rector el 77% de los miembros en el órgano de gobierno son hombres. La edad media es de 43 años (DT=9,45) y la antigüedad media 19 años (DT=11,70). El índice medio de las personas que participan en el CR es 2,58 (DT=1,32).

Un 87,4% de las personas trabaja a jornada completa en su cooperativa. Un 57,5% de las personas tienen estudios universitarios (medios o superiores) o de especialización (master, doctorado) y 23,6% estudios profesionales. En cuanto al tipo de estudios que prevalece, una amplia mayoría, el 61,1% de los encuestados, ha cursado estudios técnicos o de ingeniería.

El nivel jerárquico que ocupan las personas integrantes de los Consejos Rectores, está muy dividido: un 28,0% son técnicos de apoyo, un 24,0% son personas que ocupan puestos directos a la producción y un 24,0% son directivos/as. En cuanto al tipo de puesto que ocupan, poco más de la mitad se refiere a puestos MOD o puestos técnicos e indirectos a la producción, 26,2% en cada uno de los dos casos.

Un 78,7% de los encuestados tienen hijos/as (un 20,3% un/a hijo/a, un 48,3% dos hijos/as y el resto 3 ó 4). Entre las personas que tienen hijos e hijas la media es de 1,88 hijos/as (DT=0,63).

### — Perfil de los hombres

Han sido 228 los hombres que han respondido al cuestionario y lo han hecho desde 55 cooperativas diferentes. 14 hombres no han dicho en qué cooperativa trabajan. El rango del número de respuestas recibidas por cada cooperativa está entre 1 y 8.

El perfil medio de un hombre miembro del Consejo Rector es el de una persona que trabaja a jornada completa (87%) y con un índice medio de 2,72 (DT=1,45). Su edad media es de 44 años (DT=9,42) y la antigüedad en la cooperativa 19 años (DT=11,76).

Tiene estudios profesionales (25,7%) o medios (26,1%) del área técnica o de ingeniería (72%). En cuanto al nivel jerárquico es difícil definir un nivel medio porque los hombres se reparten entre los niveles de MOD (27,6%), técnicos de apoyo (28,1%) y directivos (27,1%). En cuanto al área de trabajo las cosas están más claras y la mayoría ocupan puestos directos (30,8%) o indirectos a la producción o técnicos (29,3%).

Un 71,8% de los hombres tienen uno o dos hijos y la media de hijos por hombre que tiene descendencia es de 1,88 hijos (DT=0,63).

### — Perfil de las mujeres

Han respondido 68 mujeres de 39 cooperativas diferentes (del total de 95). 10 mujeres no han respondido a qué cooperativa pertenecen. El número de encuestas recibidas de cada cooperativa oscila entre 1 y 6. Llama la atención el gran número de cooperativas (29 cooperativas) en las que se ha recibido un cuestionario femenino.

El perfil medio de una mujer que es miembro de un Consejo Rector en las cooperativas de MCC es el de una persona que trabaja a jornada completa (lo hacen el 88,5% de las mujeres), con un índice medio de 2,10 (DT=0,61), tiene 40 años (DT=8,86) y que lleva 17 años (DT=11,29) trabajando en la cooperativa.

En cuanto a los estudios, la mayoría de las mujeres de los consejos rectores ha alcanzado los estudios medios o superiores (el 69,2% de las mujeres son diplomadas, licenciadas o con estudios de especialización) en ciencias empresariales (35,1%) o en estudios técnicos o de ingeniería (24,6%).

A pesar de tener un alto nivel de estudios su nivel jerárquico se sitúa en puestos administrativos (28,8%) y técnicos de apoyo (28,8%). En cuanto al tipo de puesto que ocupa no existe una clara mayoría sino que se reparten en los departamentos de compras, ventas, marketing... (21,7%), en los puestos técnicos e indirectos a la producción (16,7%) y en los departamentos administrativos (16,7%) o de personal (16,7%).

En relación a su situación familiar un 31,3% de las mujeres no tiene ningún hijo y un 41,8% tiene dos hijos. La media de hijos por mujer (que tiene algún hijo/a) es de 1,91 (DT=0,62).

#### 6.2.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS MIEMBROS DEL CR

La muestra está compuesta por 296 (tres no han respondido al ítem sexo), de las que 68 son mujeres, un 22,9%, y 228 son hombres, un 77,1%.

##### — Cargo

El 22,9% de los miembros del Consejo Rector de las cooperativas analizadas son mujeres. Sin embargo, existen notables diferencias según el cargo que ocupan. De esta manera, el 11,6% de los cargos de presidencia están ocupados por mujeres (5 presidentas de un total de 43 cargos de presidencia que han respondido). Al contrario, llama la atención el alto porcentaje de mujeres que ocupan la secretaría, llegando a ser más de la mitad (56,1%) (Chi cuadrado = 30,426;  $p=0.000$ ).

##### — Tipo de jornada

El 87,3% de las personas que han cumplimentado la encuesta trabajan a jornada completa y un 12,7% tienen una jornada parcial. No existen diferencias entre hombres y mujeres y ambos sexos han solicitado la jornada parcial en proporciones semejantes. En contra de lo esperado el porcentaje



de hombres que trabajan a jornada parcial es algo mayor. La diferencia observada no se sostiene estadísticamente ( $\chi^2 = 0,079$ ;  $p = 0,779$ ).

### — Índice<sup>12</sup>

El 68,4% de las personas encuestadas tenían un índice igual o menor a 2,5. La media de índice de las mujeres (2,10; DT=0,61) es menor y además sus datos están menos dispersos que en los hombres (2,72; DT= 1,45). La diferencia de índice entre hombres y mujeres es significativa ( $t = 4,875$ ;  $p = 0,000$ )<sup>13</sup>. Es de mencionar el hecho de que sólo una mujer de la muestra tenga un índice mayor a 3,5 (1,9% de la muestra); frente a un 17,2% de hombres (N=36) que lo tienen<sup>14</sup>.

### — Edad

La edad media se encuentra en el intervalo de 36 y 45 años (un 57,3% de los encuestados tenían 45 o menos años).

La media de edad de los hombres es 44,28 (DT=9,42) años y la media de edad de las mujeres es 40,39 años (DT=8,66). Según los resultados estadísticos existe una relación entre ambas variables ( $t = 3,012$ ;  $p = 0,003$ ).

### — Antigüedad

La antigüedad es una variable que está estrechamente relacionada con la edad, por lo que sigue su tendencia. La media de la antigüedad se encuentra en el intervalo 6-10 años, pero rozando el siguiente intervalo (11-20 años).

La media de antigüedad de los hombres es 19,77 años (DT=11,76) y la media de antigüedad de las mujeres 17,11 años (DT=11,29), pero esta diferencia puede ser fruto del azar ( $t = 1,641$ ;  $p = 0,104$ )<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> El índice en las cooperativas se utiliza para fijar el anticipo laboral. El anticipo en las cooperativas es la retribución mensual que percibe el socio/a por su aportación de trabajo como adelanto a cuentas de los resultados de la cooperativa. En general, un índice 2,0 equivale a unos 1.890 euros mensuales (antes de impuestos).

<sup>13</sup> Los cálculos en las variables índice, edad y antigüedad en relación al sexo se han realizado por un lado, teniendo en cuenta la marca de clase intervalo utilizado en el cuestionario (variable cuantitativa) y por otro lado, teniendo en cuenta el intervalo en sí (variable cualitativa).

<sup>14</sup> Tabla de contingencia cruzando variable índice (intervalos del cuestionario) y sexo. ( $\chi^2$ -cuadrado=15,80;  $p=0,027$ ).

<sup>15</sup> Puede ser sin embargo, que la marca de clase del último intervalo rompa las estadísticas por ser una media proporcionalmente mayor.

### — Nivel de estudios

Entre los hombres que han respondido al cuestionario, una mayor proporción de ellos han estudiado Formación Profesional (25,7%) o estudios universitarios medios (26,1%). Por su parte, el mayor porcentaje en las mujeres se aprecia en los estudios universitarios superiores (un 32,4% del total de las mujeres) y en los estudios universitarios medios (30,9%). Las mujeres, por lo tanto, parece que tienen proporcionalmente estudios de mayor nivel que los hombres. Sin embargo, hay ciertas probabilidades de que esta diferencia sea aleatoria y no sistemática (Chi-cuadrado 9,151 y  $p=0.103$ )<sup>16</sup>.

A medida que aumenta el nivel de estudios también aumenta el índice. No obstante, esta relación es muy significativa sólo para los hombres (chi-cuadrado=189,149;  $p=0.000$ ); hay probabilidad de que no sea una relación sistemática en el caso de las mujeres (chi-cuadrado=22,182;  $p=0.625$ )<sup>17</sup>.

En cuanto a la relación entre el nivel de estudios y el nivel jerárquico, parece que hay una relación entre ambos y, que a medida que aumentan los estudios, también lo hace el nivel jerárquico, tanto para hombres (Chi-cuadrado=153,647;  $p=0.000$ ) como para mujeres (Chi-cuadrado=47,340;  $p=0.001$ ).

### — Tipo de estudios

Una parte importante de las personas (61,0%) que ocupan un cargo en el Consejo Rector han cursado estudios técnicos o de ingeniería. Además, este porcentaje se acentúa en el caso de los hombres, puesto que las tres cuartas partes (72,0%) de los hombres tienen estudios técnicos o de ingeniería. Las mujeres en cambio se dividen entre las ciencias empresariales (35,1%) y los estudios técnicos (24,6%) (Chi-cuadrado= 44,873 y  $p=0.000$ )<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Si agrupamos los 6 niveles de estudios en tres grupos: primarios y secundarios, profesional y universitarios (medios, superiores y de especialización), la probabilidad de que la relación entre sexo y nivel de estudios sea aleatoria se reduce (Chi-cuadrado=4,910;  $p=0.086$ ).

<sup>17</sup> La posibilidad de que exista una relación entre nivel de estudios e índice en el caso de las mujeres aumenta cuando se cruzan ambas variables agrupadas en 3 y 4 categorías respectivamente (Chi-cuadrado=10,939;  $p=0.027$ ), cuya causa puede ser el número de sujetos sea bajo para realizar los cálculos.

<sup>18</sup> La muestra en algunas de las casillas no alcanzaba la frecuencia esperada-un nivel mínimo para realizar análisis estadísticos, por lo que se ha optado por agrupar el tipo de estudios en 4 grupos en vez de en 7.

### — Nivel jerárquico

No se da una tendencia clara en el caso de los hombres, en cuanto al nivel jerárquico de los miembros de los consejos rectores. Un porcentaje similar de hombres tiene un nivel jerárquico de MOD (27,6%), técnico de apoyo (28,1%) o directivo (27,1%). Las mujeres por su parte, se concentran en niveles jerárquicos centrales, sobre todo administrativas (28,8%) y técnicos de apoyo (28,8%).

Un 57,6% de las mujeres encuestadas trabajan como MOD, administrativa o mando intermedio; mientras que en el caso de los hombres un 44,7% está integrado en esos 3 niveles jerárquicos más bajos (chi-cuadrado=43,661 y  $p=0.000$ ). El sexo, por lo tanto, está relacionado con el nivel jerárquico, siendo éste más alto para los hombres.

El índice o salario que se recibe también aumenta con el nivel jerárquico, ambas variables están relacionadas para hombres (Chi-cuadrado=218,194;  $p=0.000$ ) y para mujeres (Chi-cuadrado=73,488;  $p=0.000$ )<sup>19</sup>.

### — Tipo de puesto

Los hombres se concentran sobre todo en puestos directos a la producción (30,8%) y en puestos técnicos indirectos (29,3%). La presencia de las mujeres según el tipo de puesto está más distribuida y la mayor proporción de mujeres se da en puestos relacionados con las compras, ventas, marketing... (21,7%), puestos técnicos indirectos (16,7%), administración (16,7%) y RRHH (17,6%). El sexo también está relacionado de manera estadísticamente significativa con el tipo de puesto que ocupa (Chi cuadrado: 35,159;  $p=0.000$ ).

### — Número de hijos/as

Un 48,4% (137) de los miembros del Consejo Rector tienen dos hijos/as y un 21,2% (60) no tiene descendencia. En el caso de las mujeres un 31,3% (21) de ellas no tiene ningún hijo y 41,8% (28) tiene dos; el porcentaje de hombres que no tiene hijos es menor (18,1%; 39) que el de las mujeres y el porcentaje de hombres que tiene dos hijos mayor (50,5%; 109). Sin embargo, no parece que entre el sexo y el número de hijos total haya una relación que no sea fruto del azar (Chi-cuadrado=6,353;  $p=0.174$ ).

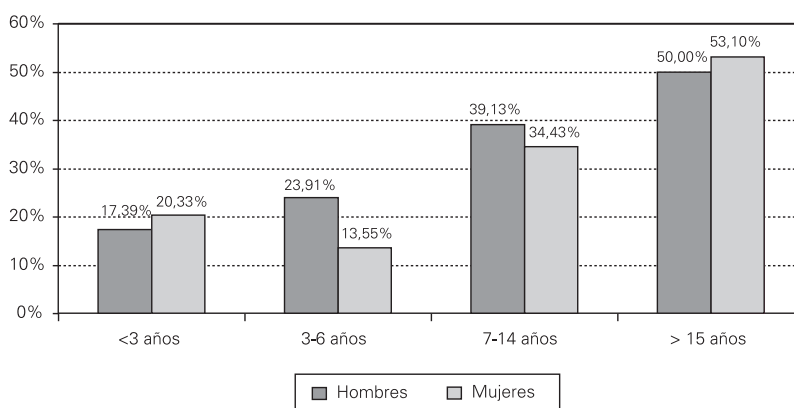
---

<sup>19</sup> Recordar, sin embargo, el bajo porcentaje de mujeres en los niveles jerárquicos más altos.

Si analizamos la condición de tener o no tener hijos/as en función del sexo las diferencias son evidentes. Un 31,3% de mujeres no tiene hijos al igual que un 18,1% de los hombres ( $\text{Chi-cuadrado}=5,405$ ;  $p=0.020$ ). En este parece que hay una relación entre ambas variables.

La media de hijos e hijas de las personas del Consejo Rector que sí tienen hijos/as es de 1,88 hijos/as ( $\text{DT}=0,633$ ). En el caso de las mujeres la media es de 1,91 ( $\text{DT}=0,626$ ) y la de los hombres de 1,88 hijos/as ( $\text{DT}=0,636$ ). Entre las personas que tienen hijos o hijas, no existe una relación entre sexo y media de hijos/as ( $t=-0,356$ ;  $p=0.722$ ).

El porcentaje de personas que tienen hijos/as aumenta a medida que aumenta la edad de éstos. En el siguiente gráfico se aprecia el porcentaje de personas que tiene uno o más hijos/as en cada una de las franjas de edad en función del sexo.



**Gráfico 5**

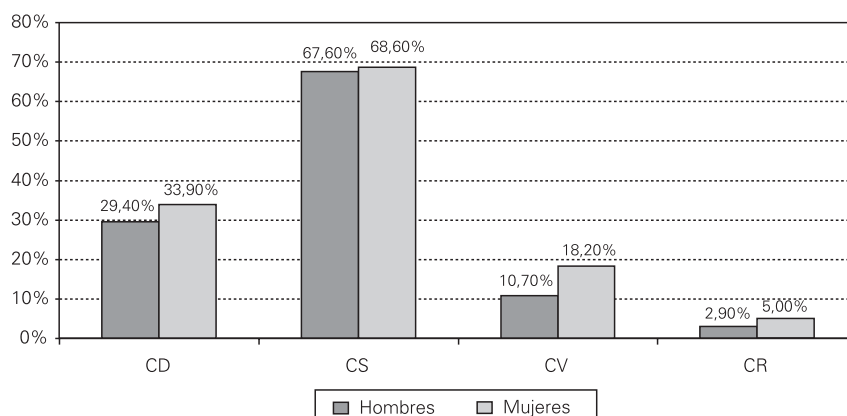
Porcentaje de mujeres y hombres en función de la edad de hijos/as

### — Participación previa en otros órganos de la cooperativa

Un 41,5% (112 personas) de las personas que participan en el Consejo Rector no ha participado antes nunca en otro órgano de la cooperativa. En el caso de los hombres un 42,1% (88) nunca ha participado en un órgano anteriormente, y lo mismo ocurre para un 41,4% de mujeres (24).

Si analizamos el restante 58,5% de las personas (158 personas; 121 hombres y 37 mujeres), aquellas que sí han participado en alguno de los otros órganos cooperativos las mujeres y los hombres han participado en proporciones muy similares en los distintos órganos de la cooperativa. La

mayoría lo han hecho en el Consejo Social (67,6% de las mujeres —23— y 68,6% de los hombres —83— que han participado previamente en algún órgano) y Consejo de Dirección (29,4% de mujeres —10— y 33,9% de hombres —41—). La muestra de las personas que han participado en el Comité de Recursos (6 hombres y 1 mujer) o en la Comisión de Vigilancia (22 hombres y 5 mujeres) es menor a los otros dos órganos.



Notas: CD=Consejo de Dirección; CS= Consejo Social; CV= Comisión de Vigilancia; CR= Comité de Recursos. La muestra la componen personas que han participado en alguno de los órganos.

### Gráfico 6

#### Participación en otros órganos de la cooperativa según el sexo

De las personas que han participado en un órgano cooperativo, 20 hombres y 6 mujeres lo han hecho en 2 órganos, cuatro hombres en tres de los órganos y otros dos hombres en todos ellos. El resto, 91 hombres y 27 mujeres, lo han hecho en sólo uno de los órganos.

Se han cruzado en tablas de contingencia el sexo y el hecho de participar o no en cada uno de los cuatro órganos indicados. Los estadísticos de comparación de proporciones demuestran que no existe una relación entre ambas variables en ninguno de los órganos<sup>20</sup>.

En cuanto a la relación entre la participación anterior en otros órganos y el cargo que se ocupa actualmente en el Consejo Rector, es de reseñar la

<sup>20</sup> Consejo de Dirección-Sexo: chi-cuadrado=0.240; p=0.624. Consejo Social-Sexo: chi-cuadrado=0.011; p=0.916. Comisión de Vigilancia: chi-cuadrado=0.223; p=0.637. Comité de Recursos-Sexo: chi-cuadrado=0.251; p=0.617.

relación entre participación en Consejo de Dirección y Presidencia. Más de la mitad de los y las presidentas han estado antes en un Consejo de Dirección (56,4%) (Chi-cuadrado=45,472;  $p=0.000$ ).

### — Candidatura

La propuesta realizada por parte de compañeros y compañeras es la que tiene mayor peso (38,3%), seguida de la propuesta realizada por el Consejo Rector (26,7%). La misma tendencia sigue en hombres y en mujeres. La diferencia es, que en el caso de las mujeres, la propuesta del Consejo Rector el porcentaje es mayor (31,3%) que en el caso de los hombres (25,2%). Sin embargo, las diferencias en función de sexo no son significativas (chi-cuadrado=11,062 y  $p=0.136$ ), por lo que no existe una relación entre sexo y tipo de candidatura.

Muy pocas personas (5,4%) deciden por propia iniciativa presentarse a las elecciones para ser miembro del Consejo Rector. En este caso también, es mayor el porcentaje de mujeres (9,0%) que el de hombres (4,3%) (chi-cuadrado=11,062 y  $p=0.136$ ).

Los Consejos de Dirección no parecen muy propensos a proponer a gente para que participe en el Consejo Rector. Sólo cinco personas (1,8%) han afirmado que ha sido el órgano ejecutivo quien les ha propuesto presentar su candidatura. En este caso han sido cuatro hombres (1,9%) y una mujer (1,5%).

En cuanto a los representantes de entidades colaboradoras, son los hombres (11,4% del total de candidaturas de hombres) los que tienen presencia absoluta frente a las mujeres (1,5%). Las personas que representan a otra entidad en un Consejo Rector, normalmente ocupan cargos importantes tanto en puestos de dirección como en órganos de gobierno de sus respectivas cooperativas. Las empresas que tienen este tipo de miembros en sus consejos rectores son las cooperativas de educación o las cooperativas de crédito. De esta manera, de 24 representantes de entidades colaboradoras recogidos en el cuestionario, una es mujer. Como dato, recoger el índice medio de los colaboradores, que se sitúa en 5,55 (DT=1,45), cuando la media global es 2,53 (DT=1,28).

De hecho, el contraste de proporciones entre las variables índice (intervalo) y tipo de candidatura demuestra que existen una relación entre ambas (chi-cuadrado:122,956;  $p=0.000$ ). En el caso del grupo autocandidatura y candidatura de compañeros el mayor porcentaje de índice se encuentra en el intervalo 1-2, en el caso de aquellas personas a las que otros órganos de las cooperativas les han propuesto como candidatos el mayor porcentaje es el intervalo 2,1-3. Por último, entre los miembros de entidades colaboradoras más de la mitad de los índices son mayores de 4.

Sobre la relación entre la propuesta de candidatura y la participación en otros órganos, parece que hay una relación entre aquellas personas que han sido miembros del Consejo de Dirección y los que son representantes de entidades colaboradoras (55% de personas que han estado en un Consejo de Dirección son miembros de entidades colaboradoras) ( $\chi^2=24,318$ ;  $p=0.000$ ). Por otro lado, el 71,1% de las personas propuestas por el Consejo Social, habían participado antes en el Consejo Social ( $\chi^2=27,233$ ;  $p=0.000$ ).

Por último, mencionar la proporción de autocandidatos, puesto que el 69,2% (9), no había participado antes en ningún órgano. Ni tampoco había sido miembro de algún otro órgano el 60% (3) de los propuestos por el Consejo de Dirección, ni el 54,3% (39) de las personas que propusieron los CR de nuestra encuesta ( $\chi^2=15,40$ ;  $p=0.031$ ).

## 7. Conclusiones

Antes de generalizar los datos obtenidos y realizar conclusiones es importante recalcar la gran diversidad en tamaño, actividad y porcentaje de mujeres existente entre las cooperativas que componen Mondragón Corporación Cooperativa. Esta cuestión dificulta poder sacar conclusiones que abarquen a toda la estructura. Además, la tasa de respuesta ha sido relativamente baja (40%). Esta baja tasa de respuesta también nos puede llevar a pensar en la falta de interés que parecen suscitan los temas de género en el entorno cooperativo.

### 7.1. *Mujeres en las cooperativas de MCC*

Teniendo en cuenta los datos absolutos del número de trabajadores y trabajadoras en las cooperativas, podemos afirmar que las mujeres son un 41,5% del total de trabajadores de MCC. Es un dato algo más bajo que el que aporta la Confederación de Cooperativas de Trabajo Asociado de España, que afirma que es del 48% (COCETA, 2004).

Las cooperativas cuentan con dos tipos de contratos. Por un lado, el contrato societario, mediante el cual la persona se convierte en propietaria y tiene una serie de derechos políticos, como elegir a sus representantes y ser elegido como miembro de órganos cooperativos; y por otro lado, el contrato laboral, que se refiere a los trabajadores/as eventuales.

Si analizamos los datos teniendo en cuenta esta división, podemos observar que la temporalidad, los contratos eventuales, afectan de mayor manera a las mujeres. Un 63% de las personas trabajadoras por cuenta ajena

son mujeres, mientras que un 30% de los contratos societarios se refieren a mujeres. En el conjunto de la Economía Social las mujeres tienen el 36% de los contratos indefinidos y el 39% de los contratos temporales (Ribas y Sajardo, 2004).

La diferencia en el caso de las cooperativas de MCC parece que es mayor, sin embargo, no podemos obviar el efecto que produce sobre los datos finales una de cooperativas que, por sus peculiares características de contratación, perjudica de mayor manera a las mujeres, haciendo subir el porcentaje de temporalidad. Si analizamos los datos sin tener en cuenta esta empresa, las diferencias entre contratos societarios de mujeres (29%) y su porcentaje como trabajadoras asalariadas (39%) son más parecidas y también se acerca más a los datos que tenemos sobre Economía Social.

Sin embargo, la presencia de las mujeres sigue siendo más baja que la de los hombres y que además, ellos obtienen en mayor medida un contrato societario (78% del total de hombres son socios, frente al 47% de las mujeres).

No hay ninguna cooperativa sin socias, pero sí hay algunas (7) sin trabajadoras por cuenta ajena. Son cooperativas industriales y, en general, muy pequeñas y del sector de máquina-herramienta, que tienen, en general, un porcentaje bajo de mujeres trabajando y que todas las que están son socias trabajadoras. Probablemente las mujeres que trabajan, lo hacen en puestos administrativos que no están tan influidos por cambios de producción y mercado, por lo que son estables en el tiempo.

Las mujeres se concentran sobre todo en el sector servicios. De hecho, son mayoría en cuanto a porcentaje total de trabajadoras, al porcentaje de socias y al porcentaje de mujeres asalariadas. Algo que no ocurre en el sector industrial (la diferencia es significativa en el caso de los contratos por cuenta ajena). Es importante señalar en este punto, que también existen importantes diferencias respecto a la situación de la mujer en el sector servicios, puesto que en este ámbito se engloban tanto las empresas de educación, formación o la universidad, como las empresas de distribución. La situación de estabilidad laboral y salarios en el primero de los casos es mejor que en el caso de las empresas de distribución.

## *7.2. Participación de las mujeres en los órganos de gobierno*

La participación de las mujeres en los Consejos Rectores es relativamente bajo, un 20%. No obstante, si atendemos al porcentaje de mujeres presentes en el colectivo que puede ser miembro de este órgano, 30% del total de socios, vemos que la cifra adquiere otro matiz y necesita otro tipo de explicaciones. De manera cautelosa, se puede afirmar que parece que el



problema no es tanto entrar a las cooperativas ni acceder a cargos de órganos de gobierno siendo socia, sino, por un lado, acceder a las cooperativas más masculinizadas (la mayoría) y, por otro lado, una vez siendo contratada permanecer en la cooperativa como socia, para ser posteriormente elegida para un cargo en el Consejo Rector.

Sin embargo, es de destacar que el número de mujeres en el Consejo Rector, en pocas ocasiones es reflejo proporcional del número de mujeres que pueden alcanzar un cargo en dicho órgano de gobierno.

Si comparamos estos datos con otras zonas con tradición cooperativa, podemos observar que el porcentaje de MCC es algo menor. En el caso de las cooperativas de FVCTA (Federación de Cooperativas de Valencia) el 27% de los miembros de los Consejos Rectores son mujeres (Berenguer et al., 1999) y en la zona valenciana de Camp de Morvedre el 30% son mujeres presidentas. Sin embargo, es difícil sacar conclusiones porque las cooperativas valencianas son de menor tamaño, con menor antigüedad y son muchas las que se dedican al sector servicios (sector feminizado).

La participación de las mujeres en el Consejo Rector es más alta en las cooperativas menores de 50 trabajadores (26,4% de los miembros de CR son mujeres) y en las cooperativas de más de 1.000 trabajadores (50%). Además, llega a ser más del doble en las cooperativas de servicios (33%) que en las cooperativas industriales (17,83%).

La presencia de las mujeres en los consejos rectores va aumentando a medida que aumenta el porcentaje de mujeres socias en plantilla. De esta manera, a pesar de que no siempre se refleje el número de mujeres socias en el número de cargos mujeres, lo cierto es que, aumentar el número de mujeres en plantilla con un contrato societario parece una cuestión importante a la hora de fomentar el acceso de las mujeres a cargos de gobierno. De hecho, Kanter (1977, citado en Fregidou-Malama, 2004) sostiene que los cambios numéricos transforman la interacción social, lo que significa que un cambio en la proporción del número de mujeres con respecto al de hombres puede afectar a las relaciones de poder en la organización. Además, en las cooperativas con menor porcentaje de mujeres, parece que se intenta que la minoría femenina también esté presente en los órganos de gobierno de manera que en esos casos porcentaje de mujeres socias y porcentaje de mujeres en el Consejo Rector es muy similar.

### *7.3. Perfil sociodemográfico de los miembros del Consejo Rector*

El perfil que más repite entre las personas que ocupan un cargo en un órgano de gobierno, es el de un hombre de entre 40 y 45 años, que lleva trabajando en la cooperativa cerca de 20 años y con un índice de 2,5. De

estudios técnicos, universitarios o profesionales, y que ocupa puestos directos o indirectos a la producción o un cargo directivo.

De hecho, el 81,5% de las personas que han respondido a las encuestas eran hombres, por lo que se respalda el resultado obtenido a partir de los datos generales de las cooperativas.

Si analizamos el perfil de hombres y mujeres encontramos diferencias significativas en diversas variables sociodemográficas analizadas, que demuestran una situación desigual para ambos sexos y que es desfavorable para las mujeres.

En relación al **cargo** que ocupan las mujeres que participan en el Consejo Rector, resalta la presencia que éstas tienen en los cargos de secretaría. La proporción de las mujeres en el este cargo rompe la tendencia de las demás situaciones, alcanzando a ocupar el 55% de los cargos de secretaría. Parece que las mujeres que participan en el órgano de gobierno lo hacen siguiendo los estereotipos tradicionales de lo que deben ser tareas de una mujer. De hecho, un 66% de los puestos de administrativa o secretaría en las empresas son ocupados por mujeres (INE) y, parece que, en el Consejo Rector sigue la misma tendencia aunque las funciones de una secretaría de este órgano no se asemejen a los de una secretaría de empresa. Al contrario, las mujeres sólo ocupan un 11,6% de los cargos de presidente/a.

En cuanto al **tipo de jornada**, parcial o completa, que tienen hombres y mujeres no existen diferencias. No se refleja, por lo tanto, la mayor parcialidad de los contratos de las mujeres. Por un lado, se debe resaltar la escasa muestra de mujeres con jornada parcial (N=6). Por otro lado, puede que se castigue más a las mujeres con jornada y no se las elija como miembros del Consejo Rector. Por último, es probable de que algunas personas hayan podido interpretar «jornada parcial» en este ítem como la dedicación a su cargo en el Consejo Rector, confundiendo el análisis estadístico.

Siguiendo la tendencia de la mayoría de los estudios sobre diferencias salariales (Osca y Martínez-Pérez, 2002) existen diferencias significativas en el **índice** que cobran hombres y mujeres, a favor de ellos. Los hombres, como promedio, cobran un 0,6 de índice más que las mujeres (unos 500 € más al mes, antes de impuestos) y no hay ninguna mujer que tenga un índice mayor a 4, cuando un 12,5% de los hombres lo ha obtenido. Además, este índice aumenta con el nivel de estudios, pero lo hace de manera significativa sólo para los hombres. Es decir, en el caso de las mujeres, la inversión en formación no es tan rentable como para los hombres.

Las mujeres que participan en los Consejo Rectores, en general, son más jóvenes que los hombres, unos cinco años de promedio. Además, también llevan menos años trabajando en la cooperativa, aunque esta diferencia no entre dentro de las pautas de lo estadísticamente significativo.

Proporcionalmente hay más hombres que se han formado en **estudios** medios-superiores y en estudios profesionales que mujeres y más mujeres que han cursado estudios universitarios. Sin embargo, la tendencia es muy leve y las posibilidades de que las diferencias sean aleatorias es significativo. No existen dudas, sin embargo, respecto a las diferencias entre sexos en cuanto al tipo de estudios se refiere: los hombres se decantan por la técnica y las mujeres se dividen entre Ciencias Empresariales y estudios técnicos e ingeniería. Es de destacar, además, que el 63% de las personas que participa en el Consejo Rector han cursado estudios técnicos. Lo que no está claro es si se valora el hecho de tener estudios técnicos a la hora de elegir a los miembros del CR o si es que la mayoría de los hombres que trabajan en las cooperativas tienen dichos estudios y es a ellos a quienes se les elige.

Sobre el **nivel jerárquico**, decir que, sigue en consonancia con el índice, puesto que el salario es reflejo del estatus laboral alcanzado. El nivel jerárquico es mayor para los hombres que para las mujeres. A pesar de ello, es importante señalar que los porcentajes de los hombres están más divididos por todos los niveles jerárquicos (MOD, técnicos de apoyo y directivos). Las mujeres sin embargo, se concentran en puestos administrativos, mandos intermedios y técnicos de apoyo.

Siendo el Consejo Rector el órgano de gestión y representación de la cooperativa resulta llamativo comprobar que un gran número de personas que en él participan no sean personas cuya actividad esté relacionada con la gestión. Queda en evidencia, por lo tanto, el reparto de poder entre los distintos estratos jerárquicos, al menos, en alguna de las cooperativas más pequeñas, donde más personas que trabajan en producción directa hay en el Consejo Rector.

En relación al **tipo de puesto** que ocupan hombres y mujeres, se siguen las tendencias de segregación laboral horizontal del mercado y es coherente con los resultados obtenidos en el tipo de estudio que han cursado unos y otras: ellos trabajan sobre todos puestos de mano de obra directa y en puestos técnicos e indirectos a la producción. Las mujeres son proporcionalmente más numerosas en los departamentos como administración y finanzas, compras y ventas y recursos humanos.

En cuanto al **número de hijos/as** que tienen hombres y mujeres, no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos sexos. Sin embargo, sí se encuentran diferencias en el hecho de tener o no tener hijos. Proporcionalmente son más las mujeres que no tienen ningún hijo/a que los hombres. De hecho, son las mujeres las que tienen que decidir, en mayor medida, entre dedicarse a la vida familiar o a la vida profesional. Otra explicación puede ser que las mujeres que son miembros del Consejo Rector son algo más jóvenes.

Si atendemos a las personas que sí tienen descendencia, podemos observar que el porcentaje de mujeres que tiene hijos e hijas de edades más tempranas es mayor. El porcentaje de hombres con hijos/as sólo es mayor en el grupo de hijos/as mayores de 15 años. No tenemos datos que nos muestren que la relación entre ambas variables no sea aleatoria, pero parece que el número de hijos no influye en el participar o no en el Consejo Rector, tal y como concluían Osca y Martínez-Pérez (2002) en su análisis sobre las variables que afectan al avance profesional. De hecho, Echaniz (2001) menciona como una de las sorpresas de su investigación sobre el liderazgo de las mujeres en las cooperativas de MCC, el número de mujeres que fue ascendida estando embarazada.

En cuanto a la **participación previa en otros órganos cooperativos**, más de la mitad de las personas que ocupan un cargo en el Consejo Rector han participado previamente en algún otro órgano, la mayoría de ellas en el Consejo Social. Parece que participar en este órgano, visibiliza a las personas y luego son propuestas por el anterior Consejo Rector o por el mismo Consejo Social para presentar su candidatura en la Asamblea General.

Proporcionalmente, hombres y mujeres, han participado en la misma manera en los diversos órganos con los que cuentan las cooperativas.

Es de destacar la relación existente entre la participación previa en el Consejo de Dirección y el cargo que luego se ocupa en el Consejo Rector. De hecho, un 54% de los presidentes han estado antes en un Consejo de Dirección. Es probable que una parte de estas personas sean miembros de entidades colaboradoras.

En relación al modo en que presentaron su **candidatura** en las elecciones al Consejo Rector, las diferencias en el contraste de las proporciones de las variables sexo y propuesta de candidatura no son estadísticamente significativas. Las propuestas de candidatura se les han realizado a hombres y mujeres desde los mismos colectivos en proporciones similares, sobre todo por parte de compañeros y compañeras, el anterior Consejo Rector y el Consejo Social.

Sí es de destacar, sin embargo, la diferencia de participación de hombres y mujeres como representantes de entidades colaboradoras. Sólo se encuentra una mujer entre las 24 personas que representan a otras entidades. Normalmente estas personas ocupan puestos jerárquicos muy importantes en sus cooperativas de origen (la mayoría han sido o son miembros de un Consejo de Dirección), con índice y estatus elevado.

Importante también recoger el bajo porcentaje de personas que han sido propuestas por el Consejo de Dirección de la empresa. Parece que el órgano ejecutivo quiera mantener la división de funciones entre ambos órganos. Por otro lado, tampoco es relevante el número de personas que pre-

sentan su candidatura por iniciativa propia. Este porcentaje es proporcionalmente algo mayor para las mujeres, pero no es estadísticamente significativo.

#### 7.4. Reflexiones finales

Analizando las variables del estudio y sus resultados se puede concluir que, como norma general, la situación de las mujeres (como grupo) es desfavorable en comparación a la situación de los hombres. Las mujeres, tal y como ocurre en el mercado laboral son minoría en diversos sectores, sufren una mayor eventualidad en sus contratos, logran puestos de menor nivel jerárquico, menores salarios...

Ante esta situación, se le presentan al cooperativismo diversos retos a los que debería hacer frente con comportamientos socialmente responsables y con una perspectiva de género. Por un lado, visibilizar todos aquellos aspectos en los que históricamente la mujer ha vivido situaciones desfavorables y desarrollar programas de sensibilización sobre las desigualdades de género. Por otro lado, puesto que partimos de la toma de conciencia de que las mujeres se encuentran en una situación de desigualdad, fomentar la creación de empleo para mujeres. Uno de los pasos podría referirse al hecho de «romper los muros de cristal» y fomentar la entrada de las mujeres en sectores con mejores condiciones de trabajo, al mismo tiempo que se trabaja para mejorar la situación de aquellos sectores en los que está actualmente. Por último, diseñar programas concretos para que los órganos de gobierno y los órganos ejecutivos sean 'diversos' desde el punto de vista de género y el poder se reparta, también, entre hombres y mujeres.

Los valores y principios cooperativos enmarcan el contexto al que se debe llegar, pero son los participantes activos de las cooperativas, sus propios trabajadores y trabajadoras, quienes deben diseñar acciones coherentes pero ambiciosas, para lograr una igualdad de oportunidades plena y real.

### 8. Bibliografía

- ACI (2000). Estrategia para promover la igualdad de género, 2000. <http://www.coop.org/coop/2000-gender-strategy.pdf>
- APELQVIST, K. (1996). Strategies for shared power between men and women in co-operatives. *Review of International Co-operation*. Vol. 89, n.º 1/1996, 28-38.
- AECA (2003). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. *Documento AECA*, n.º 1. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

- AZURMENDI, J. (1992). *El Hombre Cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. Azatza.
- BARBERÁ, E., SARRIÓ, M., RAMOS, A., & CANDELA, C. (2002). Más Allá del «Techo de Cristal». Diversidad de Género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 55-68.
- BERENGUER, G., CASTELLVÍ, J.M., CERVER, E., JUAN, C., TORCAL, R.; DE LA TORRE, A. (1999). *El Laberinto de Cristal*. Valencia: FVECTA.
- CHARTERINA, J., ALBIZU, E., LANDETA, J. (2005): The Quality of Management in Basque Companies: Differences existing between Cooperative and non-Cooperative Companies. *Paper presented at The Mondragon Co-operative Research Conference*. Oñati.
- COCETA (1998). Cooperativismo en España: Las Mujeres en Cifras. *Cuadernos de Mujer y Cooperativismo*, n.º 0, 5-6. AMECOOP. Madrid.
- COCETA - Dpto. de la mujer (2004). La promoción e igualdad de la mujer en la cooperativa de trabajo asociado. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º42. 2004, pp. 54-60.
- COCETA (2004-a). Estudio Sobre la Realidad Social y Laboral de las Mujeres en el Cooperativismo de Trabajo Asociado en España ([www.coceta.es](http://www.coceta.es)) .
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas.
- CONSEJO SUPERIOR DE COOPERATIVAS DE EUSKADI (2001). Sensibilidad y Buenas Prácticas de las Cooperativas de la CAPV en el Fomento de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres. *Anuario del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi Año 2000*. Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- DELISO, A.I. (2001). Más allá de la igualdad: género y cooperativismo. *Cuadernos Mujer y Cooperativismo*, n.º 3, pp. 5-11.
- DELISO, A.I., GONZÁLEZ, H. (2004). El Balance de Género en las Empresas de Economía Social: una propuesta. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 42, pp. 61-69.
- ECHANIZ, M. A. (2001). *La Situación de la Mujer en la Empresa. Hacia el Liderazgo Femenino. Caso de MCC*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto, San Sebastián.
- FERNÁNDEZ-PLAZA, A. (2000). Investigación sobre mujeres y cooperativismo en la Comunidad de Madrid. *Cuadernos Mujer y Cooperativismo*, n.º2, pp. 26-27.
- FVCTA. La presencia de la mujer en las cooperativas de Camp de Morvedre (en web [www.fvecta.coop](http://www.fvecta.coop) )
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002). Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el Desempeño Económico, Ambiental y Social de la Empresa. <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp>
- INSTITUTO DE LA MUJER. Guía para la Incorporación de la Perspectiva de Género. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid. <http://www.mtas.es/mujer>
- IZAGIRRE, M. (2003). La Plantilla de MCC. *TU-Lankide*, 481, pp. 30-31.

- JAPANESE CONSUMERS' CO-OPERATIVE UNION (1999): Women's work, men's work: to live a better life beyond gender. *Journal of Co-operative Studies*, 32.3, pp. 182-196.
- MATEOS, R.; ESCOT, L.; GIMENO, R. (2006). Análisis de la Presencia de la Mujer en los Consejos de Administración de las Mil Mayores Empresas Españolas. *Documentos de Trabajo*, n.º 263/2006. Fundación de las Cajas de Ahorros.
- MCC (2004). *Memoria de Sostenibilidad 2003*. Mondragón Corporación Cooperativa. Mondragón.
- MUGARRA, A. (2001). Responsabilidad y Balance Social Hoy en Día: Un Reto para las Cooperativas. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 39, pp. 25-50.
- NIPPIERD, A.B. (1999). Gender Issues in Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, 32 (3), pp. 175-181.
- NIPPIERD, A.B. Gender Issues in Cooperatives. ILO.  
<http://www.ilo.org/images/empent/static/coop/gender/genderissues.PDF>
- OSCA, A., MARTÍNEZ-PÉREZ, M.<sup>a</sup> D. (2002). Avance Profesional y Género: Variables Personales, Familiares y Organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), pp. 193-205.
- RAMOS, A., BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. (2003). Mujeres Directivas, Espacio de Poder y Relaciones de Género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), pp. 267-278.
- RIBAS, M.A., SAJARDO, A. (2004). La Desigual Participación de Hombres y Mujeres en la Economía Social: Teorías Explicativas. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, pp. 77-103.
- SARRIÓ, M., RAMOS, A., CANDELA, C. (2004). Género, Trabajo y Poder. En E. Barberá y I. Martínez Benlloch (Eds.), *Psicología y Género* (pp. 193-215). Pearson Educación. Madrid.
- WIRTH, L. (2002). *Romper el Techo de Cristal. Las Mujeres en Puestos de Dirección*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.





# **Disfunciones en el gobierno de las sociedades cooperativas agrarias: el caso de las almazaras cooperativas**

Carmen RUIZ

## **1. Introducción**

Las organizaciones cooperativas surgen como una respuesta colectiva a las necesidades individuales. Sin embargo, hoy esas necesidades han cambiado notablemente. En los últimos años se ha producido una serie de cambios importantes de distinta índole, que nos permiten hablar de un nuevo marco conceptual, institucional, social y económico.

El futuro de las sociedades cooperativas depende de su reacción ante el mercado, reacción que inevitablemente será consecuencia de los mecanismos y pautas de gobierno que sigan. Por tanto merece una reflexión la dinámica del gobierno cooperativo especialmente de cara a afrontar los nuevos retos que se presentan.

En esa línea enmarcamos este trabajo. La revisión de la literatura sobre el tema nos permite confirmar el interés generalizado por conocer aquellos aspectos esenciales del gobierno de las organizaciones, en especial cómo los dirigentes gobiernan la sociedad y en qué medida actúan orientados hacia el logro de los objetivos comunes y la satisfacción de los intereses de sus miembros.

Como señala Spear (2004), escasea la investigación sobre la forma en que realmente se lleva a cabo el gobierno en las organizaciones cooperativas, reconociendo que la actuación del órgano de gobierno ha sido una «caja negra» durante mucho tiempo. De ahí la justificación de los estudios más recientes sobre gobierno y las búsqueda de soluciones o mecanismos de control.

Por tanto, con este trabajo buscamos mostrar las deficiencias detectadas en el modelo de gobierno cooperativo. Para ello realizamos un análisis cualitativo centrándonos en un tipo concreto de organizaciones bajo la denominada «economía social»: las sociedades cooperativas. Y en un sector en particular, el oleícola, por su trascendencia a nivel internacional, nacional y

especialmente en la comunidad autónoma andaluza. Nuestro objetivo se concreta por tanto, en conocer la estructura organizativa y los elementos clave del gobierno en las sociedades cooperativas almazareras, con la intención de identificar las deficiencias más relevantes en su gobierno, apuntando posibles soluciones al respecto.

La estructura de este artículo es la siguiente. En primer lugar hacemos una aproximación al ámbito del gobierno en las organizaciones en general, concretando dicho término para las sociedades cooperativas. A continuación nos detenemos en una breve descripción de las organizaciones objeto de estudio, prestando especial atención a dos elementos clave para nuestro objetivo: su estructura organizativa y el modelo de gobierno. En el siguiente apartado recogemos los aspectos más relevantes sobre la metodología empleada en el estudio. Seguidamente nos detenemos en las deficiencias observadas en el gobierno de las almazaras cooperativas, y concluimos apuntando posibles soluciones para los fallos observados.

## 2. El gobierno de las organizaciones cooperativas

Bajo el término «*economía social*» se engloban un conjunto de organizaciones entre las que se encuentran las sociedades cooperativas. Para comprender la forma como se gobiernan estas empresas nos remontamos al propio término. El término «*gobierno*» es sinónimo de ejercicio de la autoridad, dirección y control (Zingales, 1997), y el término «*gobierno corporativo*» deriva de la analogía entre el gobierno de las ciudades, naciones o estados y el gobierno de las empresas (Becht et al., 2002). Así, cuando se habla del gobierno de la empresa, se hace referencia al «*sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas*» (Hill y Jones, 1992), incluyendo aquí las reglas, principios o buenas prácticas que permiten mejorar la dirección y, por tanto, el gobierno de las sociedades (Bueno, 2004).

Shleifer y Vishny (1997) tratan de definirlo diciendo que «*el gobierno de las empresas tiene que ver con los medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran una retribución adecuada de sus inversiones*», haciendo referencia a los mecanismos que aseguren la búsqueda de los intereses de los accionistas por parte de la dirección.

Aunque son variados y relevantes los trabajos que en los últimos años están orientándose hacia el gobierno de las empresas —buscando identificar qué problemas o fallos provocan desequilibrios en los gobiernos de las organizaciones y qué medios o mecanismos se ponen en práctica—, son

pocos los referidos a las organizaciones cooperativas<sup>1</sup>. Estos últimos se centran especialmente en estudiar aspectos como: los procesos de mediación de los intereses de los socios; las dificultades existentes a la hora de gestionar los intereses de un gran número de socios; el control que ejercen los socios sobre el consejo de gobierno; o la influencia de mecanismos informales o factores institucionales en el buen desempeño, entre otros.

El gobierno cooperativo tiene por objeto guiar a sus directivos mediante mecanismos institucionales democráticos para que su gestión sea en beneficio de sus socios y, adicionalmente, de las comunidades donde estos viven (Chaves y Soler, 2004). Es, como señala Coque (2005), «[...] *el conjunto de instrumentos que permiten a los propietarios de una empresa vigilar el cumplimiento de sus objetivos*».

El gobierno cooperativo representa, por tanto, la forma de administrar, dirigir y guiar a la sociedad cooperativa hacia el logro de sus objetivos<sup>2</sup>. De este modo, el socio cooperativo puede gobernar mediante el uso de dos tipos de instrumentos (véase cuadro n.º 1): indirectos (participación del socio en la actividad de la sociedad) y directos (participación en la organización interna, en la elección de los administradores y cargos directivos, control de la gestión).

### Cuadro n.º 1

#### Formas de gobierno en las sociedades cooperativas

	Gobierno indirecto	Gobierno directo	
—Flujos reales —Flujos financieros —Flujos informativo-decisionales	Relación operativa con la empresa (ventas o compras)	Participación en la organización interna (elección de cargos directivos y demás procesos democráticos)	Participación en el control de la gestión (control ex-post y ex-ante)

Fuente: Coque (2005).

<sup>1</sup> Algunos de los trabajos más relevantes en el ámbito de la economía social son: Volkers y Lees (1996); Cuervo (2003); Cornforth (2004); Chaves y Schediwiy (2004); Spear (2004).

<sup>2</sup> Las sociedades cooperativas son empresas que actúan en el mercado y como tal, lo hacen movidas por exigencias de carácter económico y social. Pero no podemos obviar su especial naturaleza como empresas de participación, creadas entorno a los objetivos de sus socios. Así, toda sociedad cooperativa debe estar siempre orientada a satisfacer las necesidades comunes de sus socios, tratando de mejorar la calidad de vida de sus miembros y teniendo en cuenta que los objetivos de la sociedad van ligados a la persona del socio, a su familia y al entorno social en el que se encuentra.

### 3. Las almazaras cooperativas: estructura organizativa y gobierno

#### 3.1. *Las sociedades cooperativas en la elaboración de aceite de oliva*

El olivar y el aceite de oliva es un sector clave tanto fuera como dentro de nuestras fronteras. Con una extensión de 4.761.765 hectáreas de superficie cultivada, las principales zonas olivareras se localizan en la cuenca mediterránea donde países como España e Italia, y en un segundo plano, Grecia, Portugal y Francia son los principales productores de aceite de oliva<sup>3</sup>. España, es el principal productor y consumidor y cualquier circunstancia, de carácter legal, económico, social o político, que le afecte tendrá importantes repercusiones sobre todos los agentes que integran dicho sector.

En el ámbito nacional, los más de 300 millones de olivos cubren una superficie de 2.198.453,97 hectáreas<sup>4</sup>, superficie que representa más del 25% de la superficie olivarera mundial. Se sitúa en primer lugar la comunidad andaluza, con un 58,7 por 100 de la superficie nacional, seguida de Castilla La Mancha (16,1 por 100), Extremadura (10 por 100) y Cataluña (5,3 por 100). La contribución del sector «aceite de oliva», al valor de la Producción Agraria oscila entre el 3 y el 8 por 100, dependiendo de los años<sup>5</sup>.

La importancia del olivar andaluz muestra una distribución desigual según provincias. Así, del total de hectáreas dedicadas a este cultivo, Jaén con 589.532 hectáreas, seguida de Córdoba, con 342.903, son las que se sitúan a la cabeza. Además alternan su posición de liderazgo en las exportaciones nacionales de aceite de oliva virgen. En un segundo plano, encontramos las provincias de Granada, Málaga y Sevilla que ocupan el 30 por 100 de la superficie regional. Los datos de producción igualmente sitúan a Jaén, como la provincia que produce mayor cantidad de aceituna y aceite de oliva.

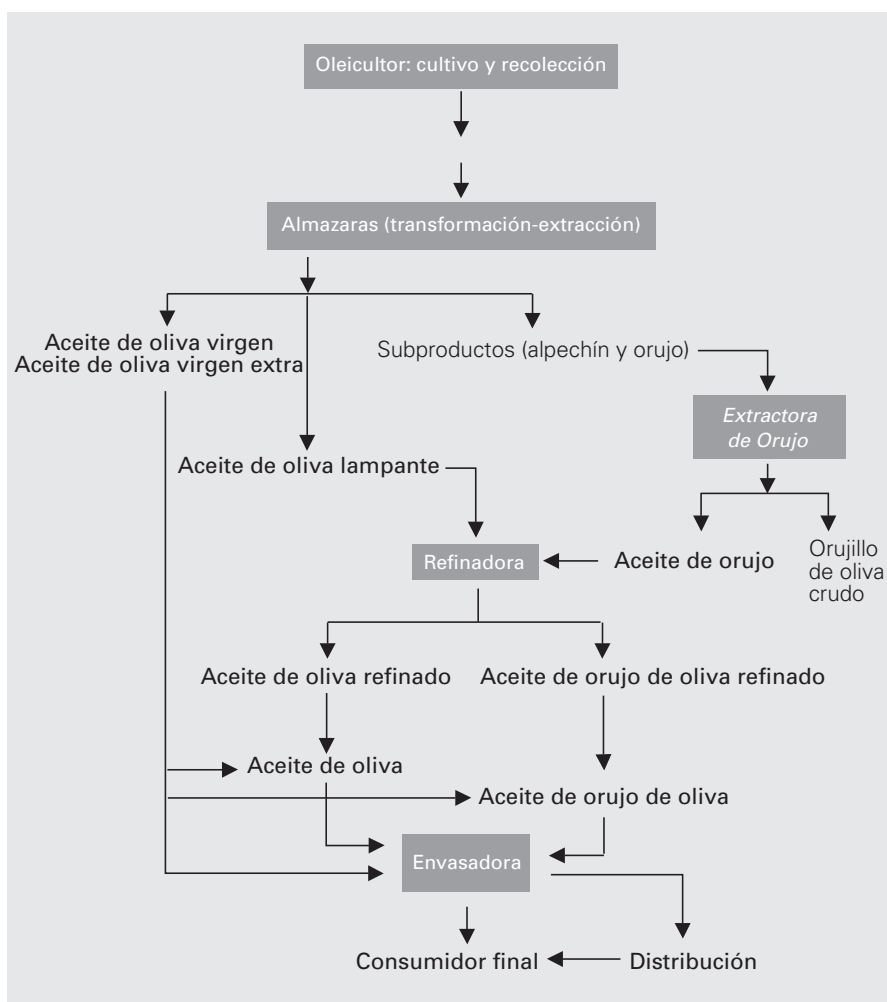
La estructura del sector oleícola gira entorno a cuatro subsectores (véase figura n.º 1): producción, transformación, distribución y consumo.

---

<sup>3</sup> Fuente: FAOSTAT.

<sup>4</sup> Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2005).

<sup>5</sup> Los últimos datos muestran una participación del 7,04 por 100 (disponible en internet: <http://www.mapa.es>).



Fuente: Elaboración propia.

**Figura n.º 1**  
Estructura del sector oleícola<sup>6</sup>

<sup>6</sup> De las variedades que aparecen en la figura, las denominadas categorías comerciales son según Reglamento 1513/2001: el aceite de oliva virgen extra, el aceite de oliva virgen, el aceite de oliva y el aceite de orujo de oliva.

En las almazaras tiene lugar la transformación de la aceituna en aceite de oliva. La producción de aceite por parte de las almazaras se concentra de forma creciente en Andalucía, concretamente el 84,32 por 100 del total del aceite producido por las almazaras españolas en la campaña 2004/05. Por tanto, lo que suceda en Andalucía determina lo que suceda con el sector en España.

Actualmente y según diversas fuentes<sup>7</sup>, más del 50% de las almazaras son sociedades cooperativas. Datos que nos llevan a confirmar que la sociedad cooperativa representa en este sector el modelo de entidad asociativa por excelencia.

Las almazaras cooperativas se constituyen como un modelo empresarial alternativo al modelo capitalista. La mayoría de los investigadores subrayan que la formación de almazaras cooperativas es un fenómeno relativamente reciente, ya que un porcentaje elevado de estas entidades se han fundado después de 1950<sup>8</sup>. Además del impulso ofrecido por el gobierno —materializado en tratamientos fiscales y ayudas especiales—, los agricultores optan por esta forma empresarial movidos por diversos motivos —la necesidad de defender el precio de la aceituna ante los compradores privados, menores costes de información para el socio, mayor participación del agricultor, concentración de la oferta y posibilidad de influir en el mercado al incrementar su poder negociador, etc.—, especialmente de carácter económico.

El papel esencial de la sociedad cooperativa almazarera es concentrar la producción de aceituna de los agricultores de la zona para conseguir un mejor precio de venta del aceite, escapando de este modo de los intermediarios que dominan el mercado. Cada vez son más los socios que comparten la idea de que para conseguir esta liberación, la cooperativa debe poner en el mercado un producto con calidad.

La cooperativa realiza las operaciones elementales previas a la comercialización<sup>9</sup>: la recepción de la aceituna, limpieza, selección<sup>10</sup>, molturación, control de calidades y almacenamiento. La práctica habitual de la mayoría de las almazaras es vender una pequeña parte del aceite envasado, estando

---

<sup>7</sup> Agencia para el Aceite de Oliva, Fundación del Olivar, MAPA.

<sup>8</sup> Ceña et al. (1983) y Domingo y Loma-Ossorio (1991), señalan que el período comprendido entre los años 1950 y 1970 ha sido el de mayor proliferación de este tipo de entidades, con la constitución de prácticamente el 95% de las cooperativas. Este período coincide además con la campaña de apoyo institucional a estas empresas.

<sup>9</sup> La mayoría de las almazaras tienen instalaciones para el envasado propio pero con dimensiones para un mercado local y reducido.

<sup>10</sup> Cada vez esta más extendida la distinción de calidades, desde la recepción de la aceituna, con la separación de la misma según proceda del árbol (vuelo) o del suelo.

la mayor parte destinado a la venta a granel a los grandes grupos nacionales o italianos. Para ello, cada vez son más las cooperativas que envasan en origen. Aunque dichas instalaciones tienen una dimensión más reducida que las envasadoras que pertenecen a las grandes empresas oleícolas.

El socio entrega la producción que previamente ha declarado, recibiendo posteriormente una retribución en función de las características del fruto que aporte, esto es, según el grado de acidez y rendimiento graso que éste tenga<sup>11</sup>. Y según la contribución de los socios, se reparten al final del ejercicio los resultados obtenidos, una vez dotadas todas las reservas obligatorias y necesarias.

### 3.2. *Estructura organizativa y modelo de gobierno*

Para entender cómo es la estructura organizativa de las empresas que estudiamos, debemos entender en primer lugar, cómo funcionan, conocer los elementos que las integran, quiénes son los actores, el papel que desempeñan cada uno de ellos y la forma en que se relacionan entre sí. Debemos conocer cómo se desarrolla el trabajo, dónde se encuentra la autoridad, cómo fluye la información y cómo y quién toma las decisiones.

Las almazaras cooperativas son empresas de participación, los socios son el elemento fundamental y participan activamente en tres flujos: información-decisión, reales (producción-distribución) y financieros. El socio, además de ser titular jurídico de la empresa, participa en el desarrollo de la actividad real como proveedor, entregando la aceituna y como consumidor, retirando parte del aceite obtenido. Participa en los flujos financieros con su contribución al capital social. Y participa en los flujos de información-decisión, estableciendo democráticamente los objetivos. El funcionamiento de estos flujos<sup>12</sup>, es lo que determina la estructura organizativa de estas sociedades, esto es, cómo se constituyen los órganos de gobierno, cómo se distribuyen las funciones y cómo se toman las decisiones.

En la estructura organizativa se encuentran los distintos órganos de poder y control. Los órganos de gobierno, necesarios para la dirección, admi-

---

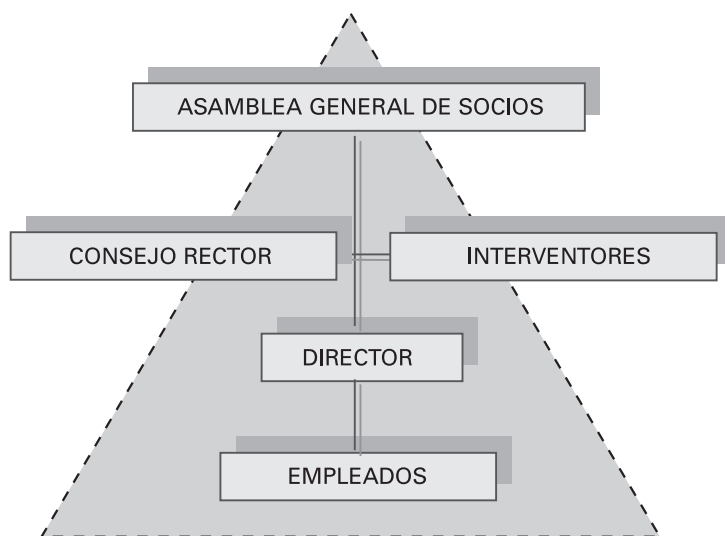
<sup>11</sup> A la aceituna que entrega el socio en la cooperativa se le hace un análisis del rendimiento graso. Este rendimiento puede oscilar, salvo casos extremos, entre un 14-15% hasta un 30%, por kilo de aceituna. La liquidación que percibe el socio se calcula multiplicando los kilos de aceituna que entrega el socio por el rendimiento que haya obtenido, descontando amortizaciones y gastos diversos.

<sup>12</sup> Los flujos de información y decisión son los que hacen posible que se desarrollen el resto de los flujos de la empresa, ya que en su conjunto, suponen la forma de organización de la misma (Bel, 1997).

nistración y control de la cooperativa son la *asamblea general*, el *consejo rector* y los *interventores*. Sin embargo, la legislación establece la posibilidad de crear cuantos órganos se estimen convenientes para el mejor funcionamiento de la sociedad<sup>13</sup>.

La evidencia empírica nos muestra que la almazara cooperativa presenta una estructura que difiere, en cierta medida, de las estructuras del resto de las entidades. Los socios están presentes en la cúspide, en la línea media y en la base de la organización. En la cúspide de la pirámide organizacional, o ápice estratégico, se definen los objetivos de la organización y se establecen las líneas estratégicas generales para su cumplimiento. De esta parte, los socios, en asamblea general, conforman el órgano al que se atribuye tal función. El socio forma parte de la línea media cuando, como miembro del consejo rector, tiene delegada por la asamblea general, autoridad formal para dirigir y administrar la sociedad. Y forma parte del núcleo de operaciones, si se ocupa de asegurar el proceso productivo. No olvidemos que en estas cooperativas el socio es proveedor de la materia prima a la vez que consumidor del producto.

El organigrama que presenta este tipo de sociedades es el que mostramos a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura n.º 2**  
Organigrama de una sociedad cooperativa almazarera

<sup>13</sup> Ley 2/99, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, artículo 76.



Además, la estructura se caracteriza por ser descentralizada pues, aunque la autoridad formal para la toma de decisiones está, en última instancia, en manos de la base social, hay delegación en el resto de órganos. La autoridad y el control proceden de los niveles más altos y se va filtrando hacia la base de la organización.

El gobierno democrático es un rasgo característico de las almazaras cooperativas que se manifiesta concretamente en la participación de los socios en la vida cooperativa<sup>14</sup>. Esta participación es un deber que se deriva de los derechos que la legislación atribuye a los socios como empresarios-propietarios<sup>15</sup>, y se canaliza a través de los órganos de gobierno de la sociedad.

Como es habitual en otras organizaciones, en estas sociedades existe una delegación de funciones decisorias entre los socios y el consejo rector. Los socios, reunidos en asamblea general, establecen los objetivos generales y delegan en el consejo rector como órgano ejecutivo. De este modo, el consejo rector y la dirección, en su caso, serán los responsables de alcanzar los objetivos fijados. La dinámica que se sigue, se recoge a continuación: el consejo rector convoca a los socios a través de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias. Las asambleas generales son los órganos de decisión, donde todos, conjuntamente, dictan las líneas generales de funcionamiento de la sociedad cooperativa. Estas directrices se transmitirán a la dirección, cuya función es conducir a la organización hacia los objetivos y finalmente, serán los responsables de la gestión, los encargados de ponerlas en práctica.

Esta forma de gobierno es un rasgo que distingue a las sociedades cooperativas de las empresas tradicionales capitalistas. Y se sustenta, como señala el segundo principio cooperativo, en que son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (Chaves y Soler, 2004).

El gobierno de las cooperativas almazareras es un *gobierno delegativo*, pues el centro decisional se encuentra en el consejo rector o en la dirección (García y Recio, 2004). Además, siguiendo a Couret (2003)<sup>16</sup>, podemos identificarlo como un gobierno presidencialista (donde el presidente de la cooperativa centraliza todo el proceso de decisión), o un modelo de go-

---

<sup>14</sup> Incluimos aquí la participación en sentido amplio, esto es, en los tres flujos señalados.

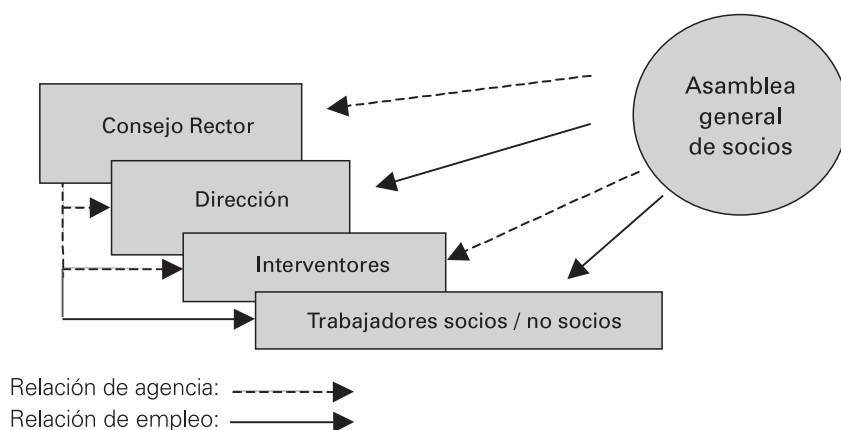
<sup>15</sup> La Ley 2/99, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, recoge en su artículo 38, que el socio tiene derecho a participar: a) en el objeto social de la cooperativa, b) en la adopción de acuerdos de la asamblea general y demás órganos sociales de los que formen parte, con voz y voto, c) en los excedentes en proporción a la actividad desarrollada en la cooperativa, y d) en las actividades de formación e intercooperación de la entidad.

<sup>16</sup> Cit. en Chaves y Soler (2004).

bierno de «consejo rector» (donde, en ausencia de directivo, son los miembros del consejo rector quienes dominan el proceso de decisión).

En cualquiera de los casos, el problema del gobierno de estas cooperativas gravita sobre las relaciones de delegación, también denominadas relaciones de agencia.

Este problema, típico de toda organización, se complica en las empresas participativas respecto de las de capital: en las cooperativas confluyen más actores y algunos de ellos asumen más de un papel. Además, los socios ostentan la propiedad y el control de la empresa. Estas pautas de propiedad colectiva y socios que asumen el control, confieren unas características especiales a la relación contractual o de agencia que se desarrolla en estas sociedades. Las principales relaciones de agencia se establecen a varios niveles (véase figura n.º 3). La relación entre los socios-propietarios y los consejeros se considera como una relación de agencia en la medida en que el socio —principal— encarga a los miembros del consejo —agentes—, la realización de una tarea, otorgándole amplia capacidad de decisión. Entre los socios-propietarios o miembros del consejo rector y la dirección también existe una relación de agencia, pues nos referimos a aquella situación en la cual el socio-propietario o el consejo rector delegan autoridad en un tercero, el directivo —socio o no socio—, cuya actuación debe estar orientada a los intereses del socio. En aquel —puesto en que el directivo no sea socio, también podemos referirnos a la relación de empleo entre ambos acto-



Fuente: Elaboración propia.

**Figura n.º 3**

Relaciones de agencia entre los miembros  
de una sociedad cooperativa

res<sup>17</sup>. Otra relación típica de agencia surge entre los socios y los interventores, en la medida en que hay una delegación de autoridad entre ambos participantes. Y finalmente, con independencia de que los trabajadores sean o no socios, la relación entre los socios/consejeros y los trabajadores asalariados, es una relación de empleo.

El interés del tema radica en las frecuentes disfunciones que, por abuso de poder de los socios miembros de los órganos gestores (sean estos consejeros, directivos o gerentes profesionales), se producen en el seno de algunas de estas sociedades cooperativas. Es por esto que nuestra intención, con este trabajo, se centra en identificar aquellas deficiencias o fallos presentes en el gobierno de las cooperativas almazareras.

#### 4. Metodología del estudio

Dado que la teoría no es suficiente para entender la complejidad de los comportamientos que gobiernan y dirigen las organizaciones cooperativas, es necesario estudiar las prácticas de gobierno en el contexto en que se desarrollan y alcanzan su máximo grado de desempeño. De este modo realizamos un estudio cualitativo en el que la unidad de análisis elegida ha sido las sociedades cooperativas andaluzas, de primer grado, dedicadas a la elaboración de aceite de oliva. Como ya hemos indicado, esta elección se fundamenta en la importancia del sector oleícola en la economía nacional y en la economía andaluza, y en la importante presencia de la fórmula cooperativa en dicho sector.

La técnica de recogida de información que empleamos ha sido la entrevista en profundidad, pues es la más adecuada para obtener información acerca de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas habituales.

Las almazaras cooperativas se han elegido en función de su tamaño. Tomando como referencia otros trabajos de investigación (Vargas, 2000; Hernández, 2001; García, 2002), esta variable va a ser medida a través del número de socios y del volumen de molturación<sup>18</sup>. La selección de los sujetos, la hacemos a través de un muestreo intencional, en el que se conside-

---

<sup>17</sup> Siguiendo a Salas (1993), consideramos que una relación de empleo es aquella en la que el empleado cede sus servicios a cambio de un salario, siendo el empleador el que decide la asignación de dichos servicios en función de sus necesidades.

<sup>18</sup> La selección de las almazaras cooperativas se ha hecho a partir de los datos recogidos —hasta el año 2001— en el directorio de empresas de economía social de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía (disponible en internet en la dirección <http://www.juntadeandalucia.es>).

ran relevantes, entre otros, los siguientes criterios<sup>19</sup>: implicación del socio en la gestión, tamaño de la propiedad, edad, formación, dedicación a la actividad y dependencia de la renta obtenida. Además, nos hemos dirigido a aquellos socios que presuntamente tienen la información más relevante, son más accesibles física y socialmente y están dispuestos a informar.

De este modo, en cada almazara cooperativa se entrevistó a una diversidad de socios con la intención de entender la percepción del gobierno desde los diversos actores implicados en el mismo. Nuestra muestra ha estado comprendida por 42 sujetos entrevistados, de un total de 18 sociedades cooperativas de aquellas provincias andaluzas en las cuales el sector está presente con cierta relevancia.

**Cuadro n.º 2**  
Unidad de análisis

Provincia	Entrevistas realizadas/socios	Localidad/nº sociedades cooperativas almazareras
Almería	-	-
Córdoba	10	5: Baena, Cabra, Lucena, Luque, Priego
Granada	4	1: Montefrío
Huelva	-	—
Jaén	24	11: Martos, Fuensanta, Huesa, Bedmar, Nogueros, Jimena, Torres, Alcaudete, Alcalá la Real, Los Villares, Jaén,
Málaga	4	1: Antequera
Sevilla	-	—
Total	42 socios	18 sociedades cooperativas

El período de recogida de datos se desarrolla en dos etapas. La primera entre junio y septiembre de 2004 y la segunda entre los meses de junio y

<sup>19</sup> Consideramos que el criterio más adecuado para la selección de los sujetos de nuestro estudio son las características sociales o heterogeneidad social. Los criterios que tradicionalmente se han empleado para estudiar a los olivicultores han sido la edad, el tamaño de las explotaciones y la dependencia de la renta obtenida (IFA, 1992; Montiel, 1997; Mozas, 1999). Sin embargo, encontramos trabajos más recientes que, incluyendo los anteriores, añaden otros criterios que se consideran influyen en el comportamiento del empresario oleícola, como son: el grado de implicación en la actividad agraria, la residencia habitual y el nivel de formación (Hernández, 2001; García, 2002).

agosto de 2005. Esta elección no fue caprichosa sino que buscamos poder contactar con los socios fuera del período de campaña, que suele extenderse desde noviembre hasta finales de marzo o abril —dependiendo de la provincia y de las zonas—.

El análisis de la información obtenida en los discursos de los sujetos entrevistados nos ofrece los siguientes resultados, en relación a nuestro objetivo de investigación.

## 5. Deficiencias en el modelo de gobierno cooperativo

Los socios de una cooperativa deberían sentirse especialmente motivados para participar en su gobierno por el principio de gestión democrática. El doble papel de cada socio (capitalista y usuario) le motiva doblemente a gobernar la empresa para que satisfaga sus necesidades frente a eventuales desviaciones procedentes de otros actores. Y la cultura participativa (valores y principios cooperativos) debería orientarles acerca de cómo ejercer este gobierno mediante el empleo de los instrumentos o mecanismos más adecuados.

El mal gobierno cooperativo se explicaría por el comportamiento y por las dificultades de determinados actores para utilizar diferentes instrumentos en el momento y modo adecuados. En cualquier caso, son diversos e importantes los problemas que están afectando y deteriorando el funcionamiento de estas empresas.

En el gobierno de una almazara cooperativa pueden confluir hasta cuatro colectivos de actores diferentes: la asamblea general de socios, el consejo rector —presidente y consejeros—, la dirección y los interventores. En las líneas que siguen recogemos los resultados del estudio, con la siguiente estructura: para cada uno de los órganos de gobierno mostramos los fallos o deficiencias extraídos del análisis de los discursos de los socios, indicando su origen y el modo en que afecta al gobierno de la sociedad.

### 5.1. *La asamblea general de socios*

En la asamblea general de socios persisten ciertas deficiencias en su composición y en su funcionamiento que tienen su origen en el socio, en los rasgos propios y característicos de los oleicultores que componen estas entidades.

#### COMPOSICIÓN DIVERSA

Las asambleas generales son muy diversas en su composición, lo que afecta a su funcionamiento como órgano de gobierno de la cooperativa.

Las sociedades cooperativas surgen, entre otras razones apuntadas anteriormente, para tratar de solucionar los problemas de los pequeños agricultores y defender su producto en las mejores condiciones. Estas sociedades han ido creciendo con el paso de los años, lo que ha permitido poder acometer reformas importantes en el proceso productivo, en las instalaciones, en el envasado y en la creación de marcas propias. Y todo, gracias a que la capacidad financiera de la cooperativa ha crecido a la par que su dimensión social. Es por tanto una ventaja contar con una base social amplia, porque en última instancia esto da solidez a la organización. Pero el inconveniente se encuentra en la diversidad. Son muchos socios pero muy heterogéneos.

En las sociedades cooperativas en general, y en particular en las almazaras andaluzas, la heterogeneidad social es un rasgo característico, consecuencia del crecimiento de la sociedad. Esta diversidad social tiene su origen en aspectos como la edad de los socios, el tamaño de su propiedad, su lugar de residencia, su formación, o sus valores y principios.

La consecuencia inmediata sobre el gobierno de la cooperativa es que a medida que la organización crece, la base social se hace más amplia y heterogénea, mayor el conflicto de intereses y más compleja es la labor de gobernar para alcanzar los objetivos comunes.

#### REDUCIDA ASISTENCIA Y BAJA PARTICIPACIÓN

Una práctica generalizada en el sector es la reducida asistencia por parte de los socios a las asambleas y la baja participación. La actitud del socio ante la asistencia y participación en la asamblea general tiene su razón de ser principalmente en la producción comprometida con la cooperativa. Los grandes-medianos propietarios, además de ser los que normalmente componen el consejo rector, también asisten a las asambleas y muestran su opinión. Los pequeños, que son la mayoría, tan solo asisten cuando en el orden del día se incluye algún aspecto que consideran importante. En estos casos, aunque asisten, es poco probable contar con su opinión. Además, son estos los socios que en mayor medida suelen hacer uso de cauces informales para obtener la información que precisan.

La formación del socio también ocupa un lugar destacado como justificación a su participación en la asamblea. Percibimos un enfrentamiento importante entre la vida profesional y empresarial y la cultura rural y campesina. Es diferente la mentalidad y el comportamiento de aquellos socios que toda su vida han vivido del campo y que carecen de una percepción de la empresa cooperativa, que vaya más allá del interés puramente económico, de aquellos que tienen unos estudios y una profesión distinta de la agricultura. Estas diferencias afectan al gobierno eficiente de la sociedad, por diversos frentes. Por el lado de la participación, hay socios que no asisten ni par-

ticipan en las asambleas porque perciben que los miembros de la junta rectora carecen de cultura empresarial y entienden que la gestión no es la más adecuada. Las nuevas generaciones tienen, desde su punto de vista, un mayor nivel cultural y una mejor predisposición al diálogo y a la negociación.

Otros socios en cambio, se sienten más cómodos cuando los miembros del consejo rector son agricultores y pertenecen al ámbito rural. Los ven más cercanos y accesibles. También, hay quienes no participan porque se consideran inferiores a aquellos que tienen estudios y se avergüenzan de no saber expresarse correctamente.

En definitiva la escasa participación del socio en el gobierno de la cooperativa deriva en una excesiva delegación y amplio margen de maniobra en el consejo rector y la dirección. Si además tenemos en cuenta que en muchas ocasiones estos órganos no están ocupados por las personas más idóneas y por tanto no se gobiernan de la manera más adecuada, podemos confirmar que estamos ante un problema de importantes repercusiones para el futuro de estas organizaciones.

#### UN SOCIO $\neq$ UN VOTO

La asamblea general es el órgano supremo de expresión de la voluntad de todos los socios, donde la toma de decisiones se realiza de forma democrática, siguiendo el principio de «un socio, un voto». Pero esta democracia no es compartida por la base social, especialmente por los dueños de explotaciones de mayor tamaño. El tener un mayor compromiso con la sociedad y la escasa diversificación del negocio personal, hace que sean más aversos al riesgo y que ante ciertas decisiones actúen protegiendo su patrimonio, aún cuando fuese aconsejable un comportamiento distinto. Por tanto, una de las manifestaciones del conflicto de intereses se muestra en la demanda de los grandes propietarios de una reforma legislativa para el voto según participación y producción comprometida. Esta circunstancia no hace sino dejar constancia del continuo conflicto que mantienen los oleicultores debido al tamaño de la propiedad. No debemos perder de vista que las sociedades cooperativas aparecen principalmente para mejorar la situación en la que se encuentran los pequeños propietarios. Este conflicto puede resolverse considerablemente cuanto más homogénea sea la base social. De ahí que en muchas de las sociedades estudiadas los socios con explotaciones de mayor tamaño hayan abandonado la cooperativa para negociar por separado.

#### FRECUENCIA Y CONTENIDO

Otro de los aspectos que merece una reflexión es la frecuencia y contenido de las asambleas. En las cooperativas oleícolas, generalmente el nú-

mero de asambleas anuales es de dos. Una de ellas, la de mayor asistencia, tiene lugar antes del comienzo de la campaña oleícola —en el mes de noviembre—, donde se tratan entre otros temas, la fecha de apertura de las instalaciones de la cooperativa. La segunda se hace coincidir con la liquidación que se practica a los socios, o con el cierre del ejercicio. La consecuencia de tal distribución es que el resto del año hay una carencia absoluta de información relevante, en especial sobre las operaciones de venta que se van cerrando, aspecto para el cual no se suele convocar ninguna asamblea extraordinaria. Esto ha sido la causa de que el socio cada vez con mayor frecuencia haga uso de canales de comunicación informales para recabar la información que considera más importante. Y no es que este comportamiento no sea adecuado sino que ha terminado por ser el único medio de información para muchos de los socios.

La falta de interés o motivación del socio, así como la percepción exclusivamente monetaria de la actividad de la cooperativa hacen que se desvirtúe el cometido y contenido de las asambleas. Aspectos como los antes señalados —la fecha de apertura de las instalaciones o el momento de la liquidación—, son los que acaparan especial atención, quedando el resto relegados a breves minutos y en ocasiones pendientes de debatir con la asamblea de socios. Esto conlleva que se dedique excesivo tiempo a debatir temas irrelevantes y se dejen aspectos como la adquisición de nuevos y mejores equipos, evaluar canales de comercialización, etc..., a merced de lo que decida el consejo rector.

La razón de estos comportamientos está nuevamente en el tamaño de la explotación del socio, en la edad y en su formación. Los socios más jóvenes tienen una percepción empresarial de la cooperativa y van más allá del interés puramente monetario. Los de mayor edad no comparten ni comprenden el espíritu cooperativo y su actuación pasa por asimilarse a la de cualquier accionista de una sociedad capitalista, que entiende que es propietario de una parte de la empresa, que le presta un servicio y que tiene derecho a una parte de los dividendos.

## NO COOPERACIÓN

Otra deficiencia que encontramos y relacionamos con el nivel de formación es la mentalidad individualista y la tendencia al «no asociacionismo». Aquellos socios que tienen menor formación entienden que la cooperación, desde un principio, es problemática, cuanto más el crecimiento o la unión con otras empresas cooperativas. Desde esta perspectiva, manifiestan su preferencia por trabajar en una dimensión menor.

Esta situación deriva en la desigual posición en la que se encuentran las almazaras cooperativas, cuando tienen que negociar con una industria dis-



tribuidora fuertemente concentrada. El poder de monopsonio de los industriales hace que las alternativas rentables de negociación sean más reducidas.

Los socios son conscientes del papel que las organizaciones cooperativas, como entidades independientes, tienen en el mercado. Su posición frente a los compradores, que son pocos y muy concentrados, es de absoluta desventaja. En primer lugar, por el elevado número de almazaras cooperativas, en segundo lugar por su reducida dimensión y en tercer lugar por la escasa vertebración y elevada rivalidad entre ellas. Así, es frecuente que cada sociedad cooperativa negocie de manera independiente y aunque informalmente decidan entre varias, contener la oferta, para de este modo subir el precio, siempre hay quien cede en la negociación para conseguir una venta, cuanto menos, segura.

#### IDEOLOGÍA Y VALORES DE LOS SOCIOS

En las sociedades que nos ocupan, la cultura y los valores cooperativos son piezas esenciales. Los valores y principios del movimiento cooperativo son su seña de identidad y una de los elementos clave de su existencia.

El agricultor, al hacerse socio de la cooperativa, debe participar no solamente en el aspecto formal —en los tres tipos de flujos— sino compartiendo la ideología y los valores de la sociedad. Solo así la cooperativa funcionará. Sin embargo, es frecuente encontrar que el socio de las almazaras cooperativas andaluzas no comparte la ideología del movimiento cooperativo, ni participa de unas creencias y valores comunes propios del cooperativismo. Esta situación es fuente de conflicto por los siguientes aspectos.

En algunas sociedades cooperativas, sobre todo las que se encuentran ubicadas en núcleos de población más pequeños, la política suele estar presente en la vida de la organización, provocando un constante enfrentamiento entre los socios de diferente opinión. Muchos de los socios que han colaborado en nuestro estudio reconocen que el gobierno de su cooperativa está fuertemente influenciado por la política y que existen enfrentamientos importantes entre grupos de distinta ideología. Esta es una de las razones que justifica la reducida participación y escaso interés de aquellos socios con una perspectiva empresarial y una mentalidad más amplia que la puramente enfocada a la política y que entienden que el gobierno de la sociedad cooperativa no es el gobierno de un país. En algunos casos, hay grupos de socios que llevan a cabo toda una labor de oposición.

La ideología conservadora y no progresista, especialmente de los socios de mayor edad, pequeños propietarios y que tienen en el olivar su única fuente de ingresos, también afecta a los flujos financieros. En general, el desembolso monetario, bien sea destinado a nuevas inversiones o a la re-

muneración de algún cargo del consejo rector o gerente, suele plantear polémicas. Casi todos los socios, hoy día, son conscientes de la necesidad de renovar y mejorar el proceso productivo y utilizar todos los instrumentos necesarios para conseguir los mejores precios de venta del aceite. Sin embargo, hay posturas enfrentadas al tomar estas decisiones. El motivo vuelve a estar de nuevo en el diferente tamaño de la propiedad, o mejor, en la parte de la propiedad que el socio compromete con la sociedad cooperativa. Los propietarios de mayores explotaciones se quejan del desembolso que tienen que hacer y de las condiciones de igualdad en la toma de decisiones con el resto.

#### INFIDELIDAD DEL SOCIO

Otro aspecto importante a destacar es la infidelidad del socio. La contribución al flujo financiero está, entre otros aspectos, en función de la aportación que hace el socio a los flujos reales, es decir, en función de la producción comprometida. Normalmente cuando la cooperativa liquida con los socios al final de cada ejercicio, detrae de cada uno, la parte proporcional a la producción que hayan aportado, para financiar la actividad y en general todas las inversiones realizadas. En ocasiones y aprovechando que se dispone de información privilegiada —algún desembolso previsto por reformas, nuevas inversiones, etc.—, el socio actúa con oportunismo reduciendo su participación en los flujos reales, esto es, desviando parte de la producción a otra industria transformadora, con lo que se le exigirá una menor contribución en la financiación. La consecuencia inmediata es un desequilibrio en las cargas financieras de cada socio, que termina por perjudicar a todos.

#### 5.2. *El consejo rector*

El consejo rector es el órgano de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa, estando sujeto a la ley, a los estatutos y a las directrices de la asamblea general. Es el órgano delegado ejecutivo de la asamblea general, ocupándose de llevar a la práctica las decisiones adoptadas en la misma. Su inadecuada composición afecta a su funcionamiento dejando entre ver fallos importantes. Fallos que encuentran su justificación en el modelo de gobierno delegativo característico de estas cooperativas.

#### COMPOSICIÓN INADECUADA

El consejo rector está formado por socios elegidos en la asamblea general, teniendo en muchas ocasiones una composición inadecuada. En la

práctica, la elección de los miembros de este órgano está motivada por aspectos como el tamaño de la explotación del socio, la posición social, el grado de implicación, no sólo en la actividad, sino también en la vida de la cooperativa, la personalidad del socio —si es una persona que se desenvuelve bien en cualquier situación, si es participativa, si cuenta con la amistad de los demás, etc...— y en menor medida, el grado de formación y experiencia en el cargo.

Un comportamiento lógico sería intentar que los intereses de todos los socios estén representados y por tanto, elegir a socios con diferentes dimensiones. Sin embargo, en la práctica no ocurre así. Aunque debido a la reducción en el tamaño de las explotaciones, cada vez son menos los grandes y medianos propietarios, son éstos, los socios que con mayor frecuencia ocupan cargos en el consejo rector. El motivo fundamental que atribuye el socio es la defensa de su propio interés, pues al tener más propiedad comprometida en la sociedad, procurará conseguir el máximo beneficio para él y por derivación, para todos.

Los pequeños agricultores tienen una presencia más reducida en el consejo rector, que resulta ser mínima en el caso de los puestos de presidente y vicepresidente. Sobre todo de aquellos agricultores que únicamente tienen como principal fuente de ingresos el olivar. Luego, el número de estos socios en el órgano de dirección de la sociedad cooperativa es insuficiente, si tenemos en cuenta su elevada presencia en la estructura de la organización.

Aquellos socios pequeños, que no viven únicamente del olivar, que tienen otra ocupación complementaria o en ocasiones principal, prefieren dejar la gestión en manos de aquellos que disponen de más tiempo y más intereses que defender.

La falta de una formación adecuada e incluso la ignorancia de los cometidos del cargo que se ocupa, puede tener consecuencias muy graves en el gobierno de la sociedad, especialmente porque no se llevará una gestión eficiente, no se buscará optimizar el uso de los recursos productivos y se pueden perder operaciones de venta rentables. En este sentido, cada vez son más los socios que admiten que a la hora de la elección de los consejeros, la pieza clave no es la propiedad, ni la relevancia social, sino la formación. Además se deben elegir a quienes tengan internalizados los valores y la cultura cooperativa y participen de la tradición del sector y de su historia, pues serán los que estarán en mejores condiciones para afrontar la gestión y representación de la sociedad.

#### PERMANENCIA EN LOS CARGOS

Cuando los socios eligen al presidente de la sociedad cooperativa, se orientan por alguno de los siguientes aspectos: conocimiento y experiencia

en la actividad, aprecio popular y relevancia en la localidad y tamaño de su propiedad. En ocasiones los socios votan a un presidente porque es la única candidatura propuesta, no hay alternativas de elección. Cuando nos encontramos ante tal circunstancia automáticamente pensamos que esto puede ser síntoma: o bien de una gestión intachable y los socios manifiestan su total conformidad con la composición permanente de este órgano; o bien de que no hay una verdadera labor de oposición y por tanto, no hay candidaturas alternativas, debido al desánimo de aquellos socios que abandonan en el intento porque perciben que la cooperativa no avanza con ese gobierno.

En otras ocasiones, la elección suele estar condicionada por la política, de forma que los socios elegirán según su ideología política sin tener en cuenta aspectos como la preparación o la experiencia en el sector.

La presidencia puede estar ocupada por socios muy variados. Algunos rasgos característicos suelen ser: edad que supera los 50 años y en algunos casos jubilados. Aquellos que están activos, generalmente tienen como secundaria esta actividad, lo que también influye en la adopción de decisiones más conservadoras y menos arriesgadas. En general, tienen una formación poco apropiada para el desempeño de dicho cargo, pues los presidentes sin estudios son los más frecuentes y muy escasos los que poseen alguna formación en gestión empresarial. Además, no perciben remuneración alguna por su labor, lo que también repercute en la escasa motivación de la persona.

La permanencia de los miembros de la junta rectora en sus cargos y concretamente la del presidente, ha cambiado paulatinamente con los años. Algunos estudios previos reflejan que los presidentes de las cooperativas almazareras han tenido el cargo vitalicio. Es decir, que aunque en la práctica, la renovación de los cargos suele hacerse cada cuatro o seis años, era frecuente la reelección. No en pocas ocasiones, el motivo de un cambio en la junta rectora ha sido algún fraude no descubierto a tiempo por los socios, o una gestión poco transparente, en cuyo caso se ha convocado una asamblea extraordinaria nombrándose nueva junta rectora. Hoy en día, la práctica habitual es que el presidente permanezca un par de legislaturas y los demás miembros vayan cambiando. El motivo es puramente económico. Los socios son reacios a tener que dedicar parte de su tiempo gratuitamente a los negocios de la sociedad cooperativa cuando, en la mayoría de los casos, lo único que reciben es la crítica de todos los ciudadanos.

Por tanto, la permanencia y la inadecuada composición de este órgano deriva en una gestión ineficiente, una gestión conservadora, que básicamente se sustenta en una falta de motivación y dedicación a la gestión, y por la falta de profesionales al frente con formación en gestión de empresas y con una perspectiva de la actividad más allá de la intención a corto plazo y puramente económica.

### ASIMETRÍAS DE INFORMACIÓN

En las almazaras cooperativas estudiadas, es frecuente un conocimiento mutuo entre socios y miembros del consejo rector-presidente-directivo, pero hay determinadas decisiones que adopta este órgano sin contar con la opinión del socio. El consejo rector entiende que determinadas cuestiones —sobre todo operaciones de venta de aceite, campañas publicitarias, negociaciones con proveedores, etc...— no se pueden consultar al socio, por diversas razones: porque el socio no es capaz de comprender, no posee la formación adecuada, y no se actuaría eficientemente y porque en ocasiones el tema requiere cierta celeridad.

En general, los socios se quejan de la falta de información, demandan más reuniones y mayor participación, al menos en las operaciones de venta. Y aunque entienden que hay determinados aspectos que no son de su incumbencia, muchos no comprenden los motivos de no tener en cuenta su opinión.

En ocasiones, la poca transparencia informativa no obedece a un comportamiento inadecuado de los miembros del consejo rector sino a la falta de interés por parte del socio. El que los socios no asistan a las reuniones, no muestren interés, y utilicen cauces informales para estar al día de las decisiones que se adoptan, sin duda hace que la información que reciben no sea la adecuada. La falta de interés del socio es consecuencia de las diferencias sociales: el tamaño de la propiedad, la edad y formación, la dedicación a la actividad y el lugar de residencia. Los pequeños propietarios, de mayor edad, que se dedican parcialmente al cultivo del olivar y además tienen su residencia en una localidad distinta a la que se encuentra la sociedad cooperativa y también la propiedad, son los que muestran menos interés por el buen gobierno de la sociedad, haciendo un mayor uso de mecanismos informales de control.

### DIFERENCIAS SOCIALES: LA EDAD

Uno de los caracteres sociales que provocan especialmente un conflicto de intereses es la edad. En este sentido, apreciamos un choque importante entre el comportamiento y la mentalidad de los socios más jóvenes y los más mayores. Un choque de mentalidades, que influye negativamente en la evaluación de determinadas inversiones y positivamente en una gestión más rica y experimentada. Las diferencias de edad dificultan en ocasiones la realización de determinadas inversiones, coartando así el necesario progreso de la sociedad. Muchos socios reconocen que es perjudicial para un funcionamiento eficiente de la organización cooperativa, que los cargos representativos de la junta estén ocupados por personas de edad avanzada,

sobre todo jubilados, y que además, no tengan formación. Pero también reconocen las ventajas derivadas de la experiencia que pueden aportar estos socios de mayor edad. Este aspecto también está relacionado con la percepción que tienen muchos socios sobre la labor del presidente en la sociedad cooperativa. Pues, por encima de todo creen que su interés es principalmente económico.

#### FALTA DE COMPROMISO/CONFIANZA

Otro de los aspectos importantes que afecta al gobierno la sociedad cooperativa es la relación de confianza entre los socios. La falta de compromiso/confianza en la organización, en general, y en el órgano de gobierno y gestión, en particular, puede deteriorar de manera significativa la relación cooperativa. Muchos socios manifiestan prestar su confianza a la junta rectora y sobre todo al presidente, pero esta relación depende de los resultados que haya habido con anterioridad. Es decir, el socio manifiesta su confianza porque hasta el momento ha obtenido unos resultados que están dentro de sus planes y no encuentra motivos para romper esa relación. Además, entiende que los resultados de una buena gestión repercuten sobre todos, con lo cual, la junta rectora procurará gobernar correctamente. Pero aunque haya socios que directamente muestren confianza en la junta rectora, por regla general, hay demasiada desconfianza, lo que en muchas ocasiones coarta la libertad de acción por parte de los consejeros.

Esta desconfianza, en muchas ocasiones, no está justificada por peores resultados de la organización, sino por una estafa monetaria. Así, muchos creen que en el consejo rector hay poca transparencia de información y se manejan negocios que no tienen otra finalidad que enriquecer, sobre todo al presidente.

#### 5.3. *Los interventores de cuentas: formación inadecuada*

Los interventores de cuentas constituyen el órgano de control de la gestión en las sociedades cooperativas. Es el órgano encargado de juzgar la gestión económica de la sociedad.

La ley permite que cualquier socio sea interventor de cuentas, sin considerar la preparación previa necesaria para el correcto desempeño del cargo. Consecuentemente la realidad nos muestra que los interventores de las almazaras cooperativas no tienen una formación adecuada para cumplir con dicha función, y además desconocen cuales son los cometidos del cargo. La consecuencia inmediata es una generalizada falta de control. En ocasiones, esta falta de control ha derivado en comportamientos oportunistas.

tas por parte de algunos trabajadores de la empresa y la apropiación indebida de fondos. La alternativa que en casi todos los casos se está utilizando es la auditoria externa. Puede que los socios no tengan la formación suficiente para ser interventores pero son conscientes de esta carencia y prefieren recurrir a la ayuda de expertos que le aseguren una correcta gestión de la sociedad.

#### 5.4. *La dirección*

##### NECESIDAD DE UNA DIRECCIÓN

Tal como establece la legislación, en los estatutos de la sociedad cooperativa, se podrá prever el nombramiento de una dirección, integrada por una o varias personas<sup>20</sup>. Dicho cargo será designado, nombrado y destituido por el consejo rector y sus competencias se extenderán a los asuntos concernientes al tráfico empresarial ordinario de la organización cooperativa. De forma que el directivo tendrá que disponer de la mayor información posible para traducir las expresiones de los socios, a través de los objetivos fijados por éstos en la asamblea general, en estrategias para conseguirlos.

La necesidad de contar con una dirección se fundamenta en que los miembros del consejo rector, al no estar remunerados, no dedican el tiempo que es necesario para resolver los problemas de la organización y en ocasiones, no tienen los conocimientos necesarios para tomar las decisiones más adecuadas. La realidad muestra cómo los presidentes de las almazaras cooperativas o son jubilados o tienen otra actividad, que es su principal fuente de ingresos.

No es frecuente encontrar esta figura en las almazaras cooperativas, pero en realidad es una figura necesaria. Entre los socios existen posturas enfrentadas desde el momento en que algunos socios perciben esta necesidad y otros, sobre todo los de mayor edad, se muestran reacios, justificando su oposición en motivos puramente económicos. No son partidarios de fijar una contraprestación para el directivo.

La ideología de los socios influye bastante a la hora de aceptar o no una dirección profesionalizada. Los socios de mayor edad, que toda su vida han trabajado el olivar y carecen de una formación distinta, no entienden la ra-

---

<sup>20</sup> En algunos casos aparece el consejo de administración o de dirección, formado por el presidente, el directivo o el administrativo, en caso de que no haya directivo, y algún otro miembro del consejo rector. Su función consiste en tomar las decisiones para las que esté autorizado por los restantes órganos de gobierno.

zón de tantos desembolsos que tienen que hacer y son los que muestran una mayor oposición a la contratación de un directivo o un gerente profesional. Por otro lado, están aquellos socios que entienden que la gestión de una organización cooperativa no es una tarea para ocupar el tiempo de ocio del que disponga el presidente, sino que requiere unos conocimientos y una dedicación y por tanto, reconocen que nadie puede ocupar su tiempo gratuitamente en este cometido.

#### CAPACIDAD DE MANIOBRA LIMITADA

Otra de las deficiencias percibidas se refiere al reparto inadecuado del poder. Las almazaras que cuentan con un directivo, en ocasiones éste tiene poder de decisión, y actúa como tal, siendo el consejo rector el órgano gestor. Pero en la mayoría de los casos, su función se limita a ejecutar las órdenes del consejo rector, realizando labores de carácter administrativo-burocrático. En la primera de las situaciones, el presidente ostenta la representación de la sociedad y existe una estrecha supervisión por parte del consejo rector sobre el trabajo del directivo. En el segundo de los casos, cuando el directivo solamente ejecuta órdenes del consejo rector, el presidente se ocupa de las labores directivas, y apenas ejerce control sobre la figura del directivo.

En las almazaras que no cuentan con una dirección, algunos de sus socios consideran necesaria esta figura, atribuyéndole únicamente una misión: vender bien el aceite. Otros, no creen que la necesidad sea tal y en ocasiones, es el propio presidente el que no está dispuesto a delegar las funciones que desde siempre ha desempeñado<sup>21</sup>.

#### OPORTUNISMO

En aquellas almazaras cooperativas que cuentan con un directivo al frente de la gestión y especialmente responsable de las operaciones de venta del aceite, el fallo más importante atribuido a este órgano de gobierno es el oportunismo en el desempeño de sus funciones y la búsqueda del interés propio. De ahí que la solución apunte hacia la aplicación de adecuados mecanismos de control que permitan a los socios limitar estos comportamientos oportunistas.

---

<sup>21</sup> Esta actitud es más frecuente en almazaras situadas en municipios de las provincias de Córdoba, Granada y Jaén. Las localidades de las provincias de Málaga, Huelva y Sevilla son más proclives a tener un directivo al frente de las labores de administración (García, 2002).



## 6. Conclusiones y recomendaciones

En cualquiera de los órganos que conforman el modelo de gobierno delegativo de las almazaras cooperativas, encontramos deficiencias que afectan y deterioran su funcionamiento. En el cuadro siguiente recogemos, a modo de conclusión, cada uno de estos fallos, cuál puede ser su origen y sus consecuencias para el gobierno de la sociedad.

**Cuadro n.º 3**

Deficiencias del gobierno de las almazaras cooperativas

Deficiencias	Causas	Consecuencias
Asamblea general de socios		
1. Composición diversa	1. Crecimiento organizacional	1. Dificultad para la gestión, adopción de acuerdos, etc...
2. Reducida asistencia y baja participación	2. Tamaño de la propiedad, edad y formación de los socios	2. Excesiva delegación y amplio margen de maniobra en el consejo rector o en la dirección
3. Un socio $\neq$ un voto	3. Tamaño de la propiedad del socio	3. Conflicto de intereses, actitudes opuestas, falta de compromiso, desacuerdos, etc...
4. Frecuencia y contenido	4. Comportamiento inadecuado del consejo rector; falta de motivación e interés del socio; intereses puramente monetarios	4. Carencia de información por parte del socio; distribución inadecuada de dicha información; se desvirtúa el contenido y cometida de la asambleas
5. No cooperación	5. Formación y edad del socio	5. No crecimiento; no integración; debilidad frente a los grupos distribuidores; problemas en la financiación
6. Ideología y valores sociales	6. Características sociales	6. Divergencia de opiniones: política, financiación, etc...
7. Infidelidad del socio	7. Características sociales	7. Desequilibrio cargas financieras

**Cuadro n.º 3** (*continuación*)

Deficiencias	Causas	Consecuencias
Consejo Rector		
1. Composición inadecuada/ permanencia en los cargos	1. Falta de formación/ baja participación	1. Gestión ineficiente, más conservadora
2. Asimetrías de informa- ción	2. Rapidez en la toma de de- cisiones; falta de capacidad de los socios	2. Toma de decisiones susten- tada en información no ade- cuada
3. Diferencias sociales	3. Edad	3. Progreso menos dinámico
4. Falta de compromiso/ confianza en los órganos de gobierno	4. Causas diversas	4. Limita la libertad de actua- ción para el consejo rector
Interventores		
1. Formación inadecuada	1. Características sociales	1. Pésimo control en la gestión
Dirección		
1. No hay directivo	1. Rechazo de la base social: remuneración del cargo	1. Falta de profesionalización de la gestión
2. Capacidad de maniobra limitada	2. Desconfianza de los so- cios	2. Gestión limitada; no aprove- char buenas oportunidades de negocio
3. Oportunismo e interés propio	3. Características sociales	3. Gestión ineficiente

*Fuente:* Elaboración propia

Nuestra labor se centra a partir de ahora, en apuntar posibles soluciones que puedan ayudar a matizar o eliminar algunas de estas deficiencias detectadas. Entendemos que cualquier organización cooperativa que aspire a lograr el éxito empresarial y como organización, debería considerar los siguientes aspectos:

### 1. *Composición homogénea*

El crecimiento continuo que han experimentado las almazaras cooperativas ha ido acompañado de un aumento de la heterogeneidad social. Algunas soluciones apuntan que debe avanzarse desde el punto de vista legisla-

tivo en el esquema del voto ponderado según la producción comprometida en la sociedad. Creemos que este es el comienzo del fin de la esencia de la cooperación. Esto no serían sociedades cooperativas.

Muchos de los problemas que hemos indicado podrían desaparecer si la composición de la base social de la cooperativa fuera más homogénea, con socios con iguales intereses, lo que se traduce principalmente en socios con propiedades similares. Es una de las soluciones que ya están poniendo en práctica algunas cooperativas. Donde los socios con mayores propiedades se salen y constituyen su propia sociedad cooperativa.

## *2. Política de transparencia informativa*

La implicación y el mayor compromiso del socio únicamente se podrá mejorar si éste se siente partícipe de la vida de la cooperativa. En este sentido es recomendable una política de transparencia informativa con la que los socios se sientan informados, motivados e implicados en el proyecto. Además este mayor compromiso y confianza en la organización se puede traducir en una mayor libertad de actuación para el consejo rector-dirección, que estarán convencidos de que cuentan con el apoyo y respaldo de la base social.

## *3. Establecer un código de buen gobierno*

Como ya viene ocurriendo en otros sectores, dentro del ámbito cooperativo, puede resultar muy positivo idear e implantar un código de buen gobierno. Al margen de la funcionalidad de los estatutos, quizá tendría mejores resultados, de cara a lograr un mejor y más eficiente gobierno, definir aquellas prácticas que, democráticamente, deberían comprender el gobierno cooperativo, estableciendo y cumpliendo un régimen sancionador al respecto.

## *4. Sistema de retribuciones para los niveles directivos*

Las almazaras cooperativas necesitan personas al frente de su gestión con dedicación plena a la actividad. Esta dedicación no puede ser gratuita. Los socios deben ser conscientes de que la mayor implicación de los responsables del gobierno y el mejor desempeño de sus tareas pueden mejorar significativamente con una gestión adecuadamente remunerada.

### 5. *Reparto adecuado del poder*

Para asegurar un buen gobierno del proyecto cooperativo, es necesario mantener una adecuada separación de funciones. La asamblea general es la que decide, el consejo rector es el órgano que gobierna, gestiona y representa a la sociedad cooperativa, los interventores son el órgano de control de la gestión, y la dirección tendrá atribuidas las competencias que designe el consejo rector, que normalmente se extienden a los asuntos concernientes al tráfico empresarial ordinario de la empresa.

### 6. *Adecuados mecanismos de control externo*

La falta de control motivada especialmente por la inadecuada composición del órgano encargado de dicha función —los interventores—, debe compensarse en primer lugar con una elección adecuada de sus miembros y complementarla con auditorías externas.

### 7. *Profesionalización de la gestión*

Frente a otros sectores, en el sector agrario, la profesionalización de la gestión sigue siendo una de las asignaturas pendientes. Los socios, deben reconocer, que la delegación de funciones en el directivo, conlleva las ventajas derivadas de la especialización. Con la separación de tareas, se logra una asignación de factores más eficiente y mejores resultados para los socios, al dedicarse cada uno de los miembros de la organización a realizar la función que mejor conoce y para la que está más capacitado.

A este respecto se hace imprescindible evaluar y motivar adecuadamente la aportación del gerente y alinear incentivos para evitar que eluda su trabajo. Así como definir una exhaustiva relación contractual y estrictos mecanismos objetivos de control.

### 8. *Rotación en los cargos*

En muchas de las sociedades cooperativas en las que se lleva a cabo esta práctica, han mejorado las relaciones entre la base social y el consejo rector, especialmente debido a la mayor implicación de los socios. Esta rotación puede dar lugar a la renovación de ideas en la gestión, a la desaparición del privilegio de cargos vitalicios y a reforzar la confianza de todos los socios.

## 9. *Criterios de selección adecuados*

Es necesario cuidar especialmente los criterios de elección de los miembros consejeros, presidente o directivo. Únicamente el empleo de criterios objetivos y coherentes con las obligaciones del puesto, garantizará un buen gobierno. Además se debe elegir a quienes compartan los valores cooperativos, porque esto hará que la fuerza del movimiento cooperativo perdure y no se pierda de vista el origen de la entidad.

## 7. Referencias bibliográficas

- ANALISTAS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA (2005): *Informe anual del sector agrario en Andalucía*, 2004, Unicaja, Málaga.
- BAKAIKOA, B., ERRASTE, A.M. y BEGIRISTAIN, A. (2004): «Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa», *CIRIEC-España*, 48, 53-77.
- BECHT, M., BOLTON, P. y RÖELL, A.A. (2002): «Corporate governance and control», *ECGI-Finance Working Paper*, 2/2002.
- BEL, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.
- BUENO, E. (Dir. y coord.) (2004): *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*, Pirámide, Madrid.
- CEÑA, F., PÉREZ, M. y SEVILLA, E. (1983): *El cooperativismo agrario como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*, Instituto de Sociología de Estudios Campesinos, Universidad de Córdoba, Córdoba.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): «Economía política de los directivos de las empresas de economía social», *CIRIEC-España*, 48, 31-52.
- CHAVES, R. y SCHEDIWY, R. (2004): «Gobierno, democracia y directivos de las empresas cooperativas», *CIRIEC-España*, monográfico, 48.
- CHAVES, R. y SOLER, F. (2004): *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.
- CIVANTOS, L. (1997): «Estructura productiva y de transformación del olivar español», en M. Parras (coord.): *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*, Universidad Internacional de Andalucía-Universidad de Jaén, 113-159.
- COQUE, J. (2005): *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*, Consejo Económico y Social (CES), Madrid.
- CORNFORTH, C. (2004): «Governance in social enterprises», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1).
- CUERVO, A. (2003): «El buen gobierno de las sociedades y las cajas de ahorros», *Economistas*, 98.

- DOMINGO, J. y DE LOMA-OSSORIO, E. (1991): *Las almazaras cooperativas en Andalucía*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, Jaén.
- EUROPEAN COMMISSION (2002): *The olive oil sector in the European Union*, Directorate-General for Agriculture, Leguen de Lacroix, Bruselas.
- GARCÍA MARTÍ, E. (2002): *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada*, Publicaciones de la Universidad de Jaén y Cajasur, Jaén.
- GARCÍA, E., HERNÁNDEZ, M.J. y RUIZ, M.C. (2004): «¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria?. El caso de las almazaras cooperativas», *CIRIEC-España*, 48, 193-224.
- GARCÍA, J. y RECIO, A. (2004): «Autogestió empresarial», *Nexe-Quaderns d'autogestió i economia cooperativa*, 14, 83-100.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1988-1989): «El problema de la doble condición de socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa», *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 56-57, 83-121.
- HERNÁNDEZ, M.J. (2001): *Base social de las sociedades cooperativas almazareras, análisis cualitativo*, Caja Rural de Jaén, Jaén.
- HILL, C.W.L. y JONES, T.M. (1992): «Stakeholder-agency theory», *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCÍA (IFA) (1992): *Planes sectoriales: industria del aceite de oliva. Programa operativo del sur y este de Jaén y norte de Granada 1991-1993*, Junta de Andalucía, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Sevilla.
- LEY 2/1999, de 31 de marzo de Sociedades Cooperativas Andaluzas.
- LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.
- LÓPEZ, A. (1982): *Las cooperativas olivereras andaluzas, una realidad problemática*, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, Córdoba.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2004): *Diagnóstico y análisis estratégico del sector agroalimentario español. Análisis de la cadena de producción y distribución del sector del aceite*, (disponible en internet: <http://www.mapa.es>).
- MORALES, A.C., ROMERO, T. y MUÑOZ, M.D. (2003): «Causas, intereses y desarrollo histórico de la acción colectiva empresarial en el ámbito agrario: el caso del cooperativismo en el sector oleícola», *CIRIEC-España*, noviembre, 46, 117-150.
- MORDAUNT, J. y CORNFORTH, C. (2004): «The role of boards in the failure and turnaround of non-profits organizations», *Public Money&Management*, agosto, 24(4), 227-234.
- MOZAS, A. (1999): *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*, Junta de Andalucía, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Cooperativas, Sevilla.
- SÁEZ, E. (1994-95): «El asociacionismo agrario y la situación del subsector oleícola en Aragón», *Revista Fundación Ciudad de Lleida, Anuario 1994*, 39-380.

- SALAS, V. (1993): «La empresa en el análisis económico», *Papeles de Economía Española*, 57, 126-148.
- , 2002: «El gobierno de la empresa: presentación», *Ekonomiaz*, 50, 10-27.
- SHLEIFER, A. y VISHNY, R. (1997): «A survey of corporate governance», *The Journal of Finance*, LII(2), 737-783.
- SOLER, F. (2004): «El gobierno de las cooperativas de crédito», en Chaves, R. y Soler, F.: *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 47-120.
- SPEAR, R. (2004): «El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas», *CIRIEC-España*, 48, 11-30.
- VARGAS, A. (2000): *El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos de la relaciones socios-gerencia profesional*, Trabajo de investigación. Concurso-oposición a Catedrático de Universidad, Universidad de Huelva.
- VARGAS, A. y PELAYO, Y. (2002): «El cooperativismo en el sector olivarero», en Carrasco, M. y Vargas, A. (coord.): *Orígenes, evolución y perspectivas del cooperativismo agroalimentario en la provincia de Huelva*, Fundación Caja Rural del Sur y Universidad de Huelva, Huelva.
- VOLKERS, R. y LEES, M. (1996): «General trends, fundings and recommendations on corporate governance and management control systems in european cooperatives», *Review of International Cooperation*, 89, 37-49.
- ZINGALES, L. (1997): «Corporate governance», working paper 6309, NBER *Working Paper Series*.





# Los sistemas no adversariales de resolución de conflictos en la legislación cooperativa autonómica\*

José Luis ARGUDO PÉRIZ\*\*

---

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Los mecanismos de resolución alternativa de conflictos en la legislación cooperativa autonómica. 1. Atribución de funciones en resolución de conflictos a las entidades asociativas cooperativas territoriales. 2. Atribución de funciones en resolución de conflictos a los Consejos Autonómicos de Cooperativismo. 3. El desarrollo reglamentario autonómico de los sistemas no adversariales de resolución de conflictos. 1. Galicia. 2. Cataluña. 3. Comunidad Valenciana. 4. Extremadura. 5. País Vasco. 4. El posible desarrollo de los sistemas no adversariales de resolución de conflictos en las organizaciones cooperativas.

---

## **Resumen:**

De los mecanismos de resolución alternativa de conflictos, el más tratado de ellos ha sido el arbitraje, en general y en el ámbito cooperativo. Pero en las ADR (o RAC) van ganando en importancia e implantación otros procesos, como el ya conocido de la conciliación o el más reciente de la mediación, autocompositivos y no adversariales. Son muy adecuados para la gestión y resolución de conflictos en el ámbito de las organizaciones cooperativas, pero tienen escaso desarrollo legislativo. La normativa cooperativa autonómica ha dado ya los primeros pasos, contemplando realidades distintas, diversidad en los modelos organizativos y constatando diferentes fases de evolución y consolidación, de lo que, sin duda, será un extenso desarrollo futuro en el ámbito y contexto de las organizaciones cooperativas.

---

\* Este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación «Validez de actos jurídicos en Derecho Privado», SEJ 2005-05790/JURI, cuyo investigador principal es el catedrático de Derecho civil de la Universidad de Zaragoza, Dr. D. Jesús Delgado Echeverría. Realicé una aproximación previa inicial sobre este tema para el libro homenaje al profesor Iván J. Trujillo, de próxima publicación.

\*\* Profesor Titular de Derecho civil de la E.U. de Estudios Sociales. Subdirector del Máster en Mediación y exdirector del Diploma de Especialización en Dirección de Organizaciones de Economía Social. Universidad de Zaragoza.

## 1. Introducción

El conflicto en un sistema o subsistema organizacional incide siempre en la vida y desarrollo de la organización y justifican una especial atención y tratamiento en la prevención, gestión, transformación y resolución de los mismos.

Si ello es importante en cualquier empresa, toma una relevancia especial en las organizaciones cooperativas, en las que la gestión democrática y la participación son principios intrínsecos a su propia configuración. 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 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.

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 diferentes órganos sociales— y sus socios, o en el seno de las mismas entre sus diferentes órganos sociales o entre los socios. 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.

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, también definitorios de la denominada «responsabilidad social corporativa».

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>1</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>2</sup>.

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, y en el ámbito familiar ya existen seis leyes autonómicas, del mismo modo que es 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 de Europeas (2002)<sup>3</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 desarrollado 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>4</sup>.

---

<sup>1</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>2</sup> *Vid.*, SCHVARSTEIN, Leonardo, «La mediación en contexto», en GOTTHEIL, J., y SCHIFFRIN, A. (comps.), *Mediación: una transformación en la cultura*, Paidós, Barcelona, 1996, pp. 227-256.

<sup>3</sup> Bruselas 19.04.2002. COM (2002)196 final.

<sup>4</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».

El Libro Verde dio paso a un Proyecto de Directiva<sup>5</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 existencia 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>6</sup>.

En este trabajo se tratan especialmente la conciliación y mediación a través de su reflejo en la legislación cooperativa autonómica española, como ADR distintas al arbitraje. Como la conciliación también tiene una amplia tradición jurídica, quizás es necesario decir, en una aproximación rápida y provisional, que la mediación 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.

## 2. Los mecanismos de resolución alternativa de conflictos en la legislación cooperativa autonómica<sup>7</sup>

Se ha tratado especialmente, cabría decir monográficamente, el arbitraje como mecanismo de resolución alternativa de conflictos al estudiar la

---

<sup>5</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.

<sup>6</sup> MARINA, J. A., *Aprender a convivir*, Barcelona, Ariel, 2006, pág. 123.

<sup>7</sup> Para no rellenar de notas excesivas este trabajo, no citaré las fechas de aprobación y publicación de las leyes cooperativas autonómicas, salvo el año, por considerarlas de fácil acceso. Si citaré dichas fechas para otras disposiciones de desarrollo reglamentario.

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. Pero comenzando por esta misma Ley, 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 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 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.

#### 1. *Atribución de funciones en resolución de conflictos a las entidades asociativas cooperativas territoriales*

Ya lo mencionaban previamente 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).

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).

La Ley de Galicia (1998) establece un añadido simple al señalar que las entidades asociativas cooperativas pueden «realizar mediaciones y conciliaciones» (art. 134.1.d). 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 de ejercer la conciliación «y el arbitraje» (art. 144.1.g). La actual Ley de Cooperativas de Cataluña (2002) atribuye 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 vigente Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana (2003), al igual que el anterior Texto Refundido de 1998 (art. 96), no han atribuido, sin embargo, a las uniones y federaciones de cooperativas ninguna función expresa en resolución de conflictos cooperativos (art. 104).

Haciendo un breve inciso, es destacable los dos extremos legislativos que nos encontramos en las leyes de la Comunidad Valenciana y de Castilla León, 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.

En general la 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»), 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 Ley catalana lo expresa con más propiedad al atribuir a las federaciones de cooperativas la función de «hacer de mediador» en las cuestiones que les planteen cooperativas y socios, y viene reforzada por contar incluso estas organizaciones con la competencia en arbitraje, que también atribuye expresa y exclusivamente a uniones, federaciones y confederación de cooperativas la legislación sectorial de Castilla y León. Viene además avalada esta competencia al establecer entre las menciones del contenido mínimo de los estatutos de las cooperativas (art. 13.m), la «cláusula de sometimiento

miento al arbitraje cooperativo regulado en esta Ley en la letra g) del apartado 1 del artículo 144», es decir, el de las entidades asociativas de Castilla y León. 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.

## *2. Atribución de funciones en resolución de conflictos a los Consejos Autonómicos de Cooperativismo*

El arbitraje cooperativo toma protagonismo cuando las leyes cooperativas se refieren a los respectivos Consejos autonómicos de cooperativismo que, en general, son órganos colaboradores de la Administración en materia fomento, participación, asesoramiento y consulta sobre cooperativismo, compuestos, al menos, por representantes de la propia Administración autonómica y de las entidades asociativas cooperativas. El arbitraje cooperativo es una de las funciones de los Consejos, y un elemento común presente en la práctica totalidad de las leyes cooperativas, en ocasiones unido a las competencias en procedimientos de conciliación, y, en algunos casos, a otros mecanismos de resolución de conflictos.

El Consejo Andaluz de Cooperación (art.174.2.k)<sup>8</sup> 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

---

<sup>8</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 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 n.º 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 n.º 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 n.º 66, de 22 de junio); y ha sido modificado por los Decretos 56/1992, de 31 de marzo (BOJA n.º 125, de 3 de diciembre), 457/1994, de 22 de noviembre (BOJA n.º 11, de 21 de enero de 1995), y 160/1997, de 17 de junio (BOJA n.º 79, de 10 de julio).

art. 176». Sin embargo, el art. 176 lleva por título «conciliación y arbitraje cooperativo», y establece que el Consejo Andalúz 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.

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>9</sup> (art. 153.c LCC), mientras que 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>10</sup>. Sorprendentemente, el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi sólo tiene atribuidas funciones de arbitraje (art. 145.2.f LCPV), pese al extenso desarrollo reglamentario de otros medios de resolución de conflictos cooperativos. Reproduce literalmente la disposición vasca la Ley madrileña al establecer las funciones del Consejo de Cooperativismo de la Comunidad de Madrid (art. 136.3.e).

Otras Leyes autonómicas no regulan directamente sus Consejos de Cooperativismo, posponiendo su composición y competencias a un futuro

---

<sup>9</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 2.ª 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.»

<sup>10</sup> El Reglamento del Consejo Cooperativo de Navarra fue aprobado por el Decreto Foral 154/1990, de 14 de junio (BON n.º 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).



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 4.<sup>a</sup> LCAR<sup>11</sup>), La Rioja (disposición adicional octava LCLR)<sup>12</sup>, y las Islas Baleares<sup>13</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>14</sup>.

---

<sup>11</sup> El Consejo Aragonés de Cooperativismo ha sido regulado por el Decreto 65/2003, de 8 de abril, del Gobierno de Aragón (BOA n.º 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.»

Es difícil interpretar el concepto «asesorar» en el contexto de resolución de conflictos, pero no comparto la conclusión de Jaume Martí Miravalls, «El arbitraje cooperativo. El caso valenciano», en *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* n.º 14 (2003), pp. 100-101, al opinar que, al no reconocerse a las entidades asociativas cooperativas aragonesas (art. 93.6 LCAR) 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 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), mientras que la posterior Ley de las Islas Baleares, como se señala en la siguiente nota, se limita a reproducir la norma estatal sobre arbitraje.

<sup>12</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>13</sup> La disposición adicional sexta, bajo el título de «arbitraje», reproduce el ap. 1.º de la disposición adicional décima de la Ley estatal de 1999.

<sup>14</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 n.º 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.

Finalmente, hay dos Leyes cooperativas que contienen una previsión inequívoca de ampliación de los mecanismos extrajudiciales o alternativos de resolución de conflictos. Son 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»; y en el apartado 2.º del mismo artículo se prevé el desarrollo reglamentario del procedimiento para la solicitud y tramitación de los citados mecanismos de resolución extrajudicial de conflictos<sup>15</sup>.

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,

---

<sup>15</sup> La Ley de las Cortes de Castilla-La Mancha 20/2002, de 14 de diciembre, se publicó en el DOCM n.º 146, de 25 de noviembre, y su disposición final primera indicaba que entraría en vigor a los dos meses de su publicación. 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 n.º 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 arbitraje», 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.

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».

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>16</sup>, y con el Reglamento de Arbitraje, Conciliación y Mediación Cooperativos, aprobado por Decreto 246/2000, de 5 de diciembre<sup>17</sup>, que supone una original innovación en el derecho cooperativo autonómico por la extensión de los mecanismos de resolución de conflictos regulados, adelantándose a la muy amplia regulación de los mismos realizada en el País Vasco en 2004.

### **3. El desarrollo reglamentario autonómico de los sistemas no adversariales de resolución de conflictos**

Vamos a centrarnos en este apartado en la regulación de cinco Comunidades Autónomas: Galicia, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura y País Vasco, por contar con un desarrollo normativo significativo que permite analizar razonablemente las instituciones tratadas. Las cinco Comunidades han desarrollado en sus respectivos Reglamentos de los Consejos Autonómicos de Cooperativismo, o en normativa posterior de desarrollo, los procedimientos de conciliación y arbitraje cooperativos, y Extremadura y el País Vasco también los de mediación.

---

<sup>16</sup> Decreto 130/1998, de 17 de noviembre, que aprueba el Reglamento de organización y funcionamiento del Consejo Superior de Cooperativismo de Extremadura (DOE n.º 140, de 5 de diciembre); ha sido reformado por el Decreto 246/2000, de 5 de diciembre (DOE n.º 144, de 12 de diciembre).

<sup>17</sup> DOE n.º 144, de 12 de diciembre; corrección de errores, en DOE n.º 150, de 25 de diciembre.

## 1. *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>18</sup>. Los procedimientos de conciliación y arbitraje de naturaleza cooperativa han sido regulados por el Decreto 248/2004, de 14 de octubre<sup>19</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 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

---

<sup>18</sup> DOG n.º 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>19</sup> DOG n.º 211, de 29 de octubre.

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).

## 2. *Cataluña*

El Consejo Superior de la Cooperación de Cataluña está actualmente regulado por el Decreto 34/1993, de 9 de febrero<sup>20</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>21</sup>, y la de arbitraje por el Decreto 177/1993, de 13 de julio<sup>22</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>23</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

---

<sup>20</sup> DOGC n.º 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*, n.º 1, 2005, pp. 13-43). La referencia citada se encuentra en las pp. 165-66.

<sup>21</sup> DOGC n.º 1739, de 30 de abril.

<sup>22</sup> DOGC n.º 1776, de 28 de julio.

<sup>23</sup> Iván J. TRUJILLO, *op. cit.*, pág. 168 y su nota 43.

Consejo, «que exhortará a las partes para 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>24</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>25</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>26</sup>.

### 3. Comunidad Valenciana

Como existe un reciente trabajo sobre el arbitraje cooperativo en el Consejo Valenciano de Cooperativismo<sup>27</sup>, limitaremos la exposición a algunos puntos concretos. La regulación del Consejo Superior de Cooperativismo se produjo por el Decreto 170/1986, de 29 de diciembre<sup>28</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>29</sup>, dedicando los arts. 7 a 13 a la conciliación y arbitraje coope-

<sup>24</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>25</sup> Art. 36.1, a *sensu contrario*, de la Ley de Arbitraje de 2003.

<sup>26</sup> Iván J. TRUJILLO, *op. cit.*, pág. 167.

<sup>27</sup> Jaume MARTÍ MIRAVALLS, «El arbitraje cooperativo. El caso valenciano», en *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* n.º 14 (2003), pp. 83-129.

<sup>28</sup> DOGV n.º 507, de 16 de enero de 1987. Dedicado a la conciliación y arbitraje cooperativos los arts. 6 a 10.

<sup>29</sup> DOGV n.º 2892, de 18 de diciembre. Señala Jaume MARTÍ, *op. cit.*, 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

rativos, 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). Estos efectos son 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. Jaime MARTÍ entiende 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<sup>30</sup>.

---

por acuerdo del Pleno del Consejo de 5 de mayo de 2000, con importantes cambios en materia arbitral. No he podido consultar estas disposiciones.

<sup>30</sup> Jaime MARTÍ, *op. cit.*, p.118.

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 nor-

#### 4. *Extremadura*

Las funciones de mediación, conciliación y arbitraje son conferidas por la Ley de Cooperativas de Extremadura al Consejo Superior del Cooperativismo de Extremadura, creado en 1998, y reformado en su composición en el año 2000, en su art. 3.b) respecto a los conflictos individuales y colectivos descritos en los arts. 166 y 167 de la Ley de Cooperativas de Extremadura. El Reglamento de Arbitraje, Conciliación y Mediación Cooperativos se aprueba por Decreto 245/2000, de 5 de diciembre<sup>31</sup>, asignando 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 titulaciones 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 4.º (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»

---

mas básicas sustantivas y en especial los requisitos mínimos que deben contenerse 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.»

<sup>31</sup> DOE, n.º 144, de 12 de diciembre; corrección de errores en DOE n.º150, de 25 de diciembre.



(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 5.º 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 intervencionista, 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, pues en otro caso parece deducirse que el Reglamento estaba obligado a diferenciar ambos procedimientos pero faltaba una convicción de que existía esa distinción, no denota un conocimiento profundo de la institución de la mediación, ni sabe o se atreve a articular un desarrollo coherente, y establece un objetivo tan genérico y limitado a la misma, que lo transforma en una simple fase

de la conciliación. Es por otra parte evidente una clara influencia «normativa» de los procedimientos alternativos de resolución de conflictos laborales.

## 5. País Vasco

El Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi 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>32</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>33</sup>, y le atribuye en su art. 4.º «la función de arbitraje», y dedica el art. 7.º 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 cuanto a los procedimientos de resolución de conflictos, se elaboró en 1988 un Anteproyecto de Ley de Arbitraje Cooperativo que no llegó a alcanzar rango legal<sup>34</sup>, aprobándose en su lugar un Reglamento de arbitraje por el Consejo Superior de Cooperativas en 1989, sustituido por un posterior Reglamento de arbitraje de 1998<sup>35</sup>, y rigiéndose en la actualidad por el nuevo Reglamento sobre procedimiento de resolución de conflictos en las cooperativas vascas, aprobado en la sesión plenaria del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi de 15 de julio de 2004<sup>36</sup>.

El Servicio de Arbitraje Cooperativo (Bitartu) del Consejo Superior de Cooperativas existe desde 1993<sup>37</sup>, incorporando el 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

---

<sup>32</sup> El trabajo de Pablo BUITRÓN, *Análisis estructural y delimitación de las funciones del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi*, Vitoria, Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 1998, nos excusa de una detallada explicación. Agradezco también la información detallada que me ha suministrado Santiago Merino, aunque no queden directamente reflejadas en estas páginas.

<sup>33</sup> BOPV n.º 55, de 20 de marzo.

<sup>34</sup> Vid. Fernando PANTALEÓN, «Análisis crítico del Reglamento Arbitral del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi», en *IV Encuentros Cooperativos de la Universidad del País Vasco*, San Sebastián, GEZKI, 1991, pp. 53-71 (especialmente pp. 55-58), e Iván J. TRUJILLO, *op. cit.*, p. 164., y obras de referencia citadas por ambos autores.

<sup>35</sup> BOPV n.º 108 ZK, de 11 de junio.

<sup>36</sup> BOPV n.º 181 ZK, de 21 de septiembre

<sup>37</sup> Vid. Iñigo NAGORE, «Bitartu. Servicio de resolución extrajudicial de conflictos en cooperativas vascas», en *Revista Vasca de Economía Social*, n.º 0 (2004), pp. 203-212.

permitir a los usuarios del servicio optar por los procedimientos de conciliación y/o mediación, aunque la conciliación ya venía regulada por el 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 presu-

mirse 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 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. El posible desarrollo de los sistemas no adversariales de resolución de conflictos en las organizaciones cooperativas**

No hemos entrado a valorar el arbitraje cooperativo aunque debe valorarse el avance que ha supuesto la nueva Ley de 23 de diciembre de 2003, que refuerza la autonomía de la voluntad de las partes, relaja el formalismo y constata la importancia creciente de la solución arbitral especialmente en controversias empresariales y comerciales, nacionales o internacionales, o como explica el Tribunal Constitucional (STC 176/1996, de 11 de noviembre), es un «medio heterónomo de arreglo de controversias que se fundamenta en la autonomía de la voluntad de los sujetos privados, lo que constitucionalmente lo vincula con la libertad como valor superior del ordenamiento (art. 1.1 CE)».

Sin embargo, la reciente Ley de arbitraje -al igual que la anterior Ley de 1988-, sigue sin citar expresamente los arbitrajes cooperativos, ya que excluye de su ámbito de aplicación los arbitrajes laborales (art.1.4), y cita expresamente la supletoriedad de la ley en los arbitrajes de consumo (disp. adicional única), pero es terminante al establecer esta regla como general para los arbitrajes previstos en otras leyes (art.1.3), y permitir la administración del arbitraje a corporaciones de derecho público que puedan desempeñar funciones arbitrales, y asociaciones y entidades sin ánimo de lucro cuyos estatutos prevean esta función (art. 14).

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.

Se ha desarrollado en el ordenamiento cooperativo, como hemos comprobado, de forma casi generalizada la conciliación como modalidad alternativa de resolución de conflictos. 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.

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. Para Lorca Navarrete, el conciliador intenta dar a conocer la ventajas de la resolución extrajudicial, suponiendo una 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 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>38</sup>.

---

<sup>38</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.

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>39</sup>.

La conciliación cooperativa no tiene reflejo por otra parte 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 sólo hay una muy reciente previsión de regulación estatal<sup>40</sup>, contando exclusivamente con seis leyes autonómicas sobre mediación familiar<sup>41</sup> que, curiosamente, no coinciden con las Comunidades de Extremadura y País Vasco que han incluido la mediación en su legislación cooperativa, pero 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

---

<sup>39</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>40</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 n.º 163, de 9 de julio). Disposición final 3.ª «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 va a incumplir 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, tampoco son necesarias muchas en nuestra opinión, aplicables a los distintos ámbitos, campos y sectores en los que la mediación está desarrollándose.

<sup>41</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 n.º 3355, de 26 de marzo; corrección de errores en DOGC n.º 3548, de 8 de enero de 2002. BOE n.º 91, de 16 de abril de 2001). Galicia: Ley 4/2001, de 31 de mayo. Normas reguladoras sobre mediación familiar en Galicia (DOG n.º 117, de 18 de junio. BOE n.º 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 n.º 4138, de 29 de noviembre. BOE n.º 303, de 19 de diciembre de 2001). Canarias: Ley 15/2003, de 8 de abril, de la mediación familiar de Canarias (BOCAN n.º 85, de 6 de mayo. BOE n.º 134, de 5 de junio); Castilla-La Mancha: Ley 4/2005, de 24 de mayo, del Servicio Social Especializado de Mediación Familiar (DOCLM n.º 111, de 2 de junio); Castilla y León: Ley 1/2006, de 6 de abril, de Mediación Familiar de Castilla y León (BOCYL, n.º 75 [suplemento], de 18 de abril).



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>42</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 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>43</sup>.

El desarrollo reglamentario deberá a entrar a desarrollar 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>44</sup>.

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 míni-

---

<sup>42</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.

<sup>43</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>44</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.

mos, y una normativa autonómica cooperativa en la que deberán introducirse 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: 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.

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 exclusivo, 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.

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 cooperativa.

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, 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.

# La gestión de conflictos en las Cooperativas

M. Eugenia RAMOS

---

Sumario: 1. Introducción. 2. El conflicto para la sociología de las organizaciones. 3. Efectos negativos y positivos del conflicto. 4. La actualidad de la gestión de los conflictos en las organizaciones. 5. La gestión de los conflictos en las cooperativas. 6. Cambiar el contexto. 7. La implementación de la resolución de conflictos en las cooperativas. 7.1. Formas de afrontamiento de los conflictos. 7.1.1 El poder. 7.1.2 El derecho. 7.1.3 El interés. 7.2 El Análisis de los conflictos. 7.3 La negociación como el estilo de relación y comunicación deseado. 7.4 El procedimiento de mediación. 8. Bibliografía.

---

## 1. Introducción

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

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

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

## 2. El conflicto para la sociología de las organizaciones

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

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

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

En definitiva para todos ellos, el conflicto es un hecho de la vida organizacional, hecho que únicamente mencionan como existente y negativo, pero sin profundizar en su contenido. Por lo tanto no es un elemento que incorporen a sus modelos de análisis y entendimiento de las organizaciones, salvo como evidencia del fracaso en la utilización del modelo que plantean<sup>1</sup>

### 3. Efectos negativos y positivos del conflicto en las organizaciones

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

Volviendo a los efectos negativos, traeremos a colación un interesante trabajo de Nora Femenia<sup>2</sup>, profesora de la Universidad de Florida (Miami) que demuestra el impacto económico y emocional que el conflicto tiene en las organizaciones. Para su comprobación utiliza unos indicadores elaborados a través de diversos estudios realizados en empresas estadounidenses. Éstos indicadores permiten calcular el montante económico que una situación conflictiva está suponiendo a una organización.

Por ejemplo ha conseguido demostrar que entre un 30 y un 50% del tiempo que el personal de la organización debería destinar a trabajar, en momentos de crispación, destina este tiempo a hablar, pensar o intentar actuar de forma poco planificada, más bien intuitiva, sobre la situación que se está padeciendo. Como consecuencia de esto, la profesora Femenia mantiene que la implementación de sistemas de gestión de conflictos en las

---

<sup>1</sup> Perrow. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw. 1993. Madrid

<sup>2</sup> Femenia, Nora. Página Web Inter-mediacion.com

organizaciones puede ayudar al aumento al menos de un 30% del rendimiento, y esto, porque según sus palabras, está demostrado como se ha citado, que el rendimiento cae en esa proporción.

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

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

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

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

En consecuencia, el conflicto tiene importantes efectos negativos para la organización, porque además de los mencionados, de carácter económico, podríamos señalar los siguientes<sup>3</sup>:

- Se estimula la idea de que la solución al conflicto es una cuestión de fuerza, y se legitima la utilización de estos métodos como herramienta de gestión eficaz, sin calcular las consecuencias.
- La comunicación se reduce y se fomenta una actitud hostil y la percepción de las diferencias. Cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ultrajante. Esto aumenta la tensión que se vive y perjudica al clima laboral.
- Se producen juicios erróneos y se reduce, si no se elimina, la cooperación entre las personas de la organización.
- Esto lleva a una escalada del conflicto que es difícilmente controlable.

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

---

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

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

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

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

Es innegable que la cultura dominante en la sociedad está cambiando. De una sociedad colectivista, caracterizada por un gran respeto a la jerarquía y por un compromiso con el trabajo como elemento dignificante del ser humano, se está transitando hacia una sociedad con tendencia al individualismo, más caracterizada por la superación de las necesidades humanas básicas y la búsqueda de la satisfacción de necesidades sociales de reconocimiento o motivación, en ámbito alejados del trabajo.

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

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

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

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

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

En los cursos que imparto, me sigue resultando sorprendente como los y las profesionales (gerentes, responsables de recursos humanos, mandos intermedios etc), se asombran de su capacidad y sus habilidades para intentar imponerse, incluso cuando se esfuerzan en no haberlo.

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

Esto ocurre principalmente porque nos encontramos inmersos en una cultura de la violencia, basada entre otros aspectos en<sup>4</sup>:

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

Hemos crecido pensando que el uso de la violencia era la forma natural de resolver conflictos, debido a que se trataba de comportamientos innatos al ser humano. Los nuevos estudios contradicen estas creencias. Así pues el eminente psicólogo Rojas Marco<sup>5</sup>, en su libro *Las Semillas de la Violencia* manifiesta que: «La agresión maligna no es instintiva, si no que se adquiere, se aprende».

b) Nuestro etnocentrismo y la tendencia a la deshumanización del otro<sup>6</sup>.

La identidad de uno mismo, se consolida, se legitima en contraposición con los otros, haciendo hincapié en las diferencias y olvidando las se-

---

<sup>4</sup> Fisas, V. *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Icaria, Antrazyt UNESCO. Barcelona 1998.

<sup>5</sup> Rojas L: *Las Semillas de la Violencia*. Espasa . Madrid 1998

<sup>6</sup> Lederach J.P; *Educación para la Paz*. Editorial Fontamara . Barcelona 1994

mejanzas y en general manifestando cierto desinterés por las opiniones distintas. Nos educan para estar siempre en competitividad con los demás, con lo que el conflicto se enfoca en términos de competencia y se evalúa según el resultado de la misma. En nuestra sociedad se da por sentado que en los conflictos, uno debe ganar para conseguir sus propósitos, y que para esto mismo, la otra parte debe necesariamente perder porque tenemos un pensamiento dual, maniqueo.

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

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

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

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

## 5. La gestión de conflictos en las cooperativas

Las cooperativas no son ajenas a estos modos de gestionar, autoritarios basados en la jerarquía y en el poder. Aunque están concebidas para ser democráticas y participativas, no se ha conseguido incorporar modelos de gestión acordes con estos principios. Como se ha mencionado en un capí-

---

<sup>7</sup> Perrow. *Obr. Cit*



tulo anterior, uno de los mayores peligros los constituye el hecho de que si se han incorporado en el discurso de los gestores y las gestoras, pero la práctica sigue siendo la misma, gestión basada en el poder.

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

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

Tal y como menciona Perrow<sup>8</sup>: «Un aspecto esencial de las organizaciones reside en la autoridad para dar órdenes, contratar, multar y controlar a los individuos de uno u otro modo. Esto supone una especie de problema para quienes creen en un sistema cooperativo». El uso del estilo autoritario va contra natura de las cooperativas porque contradice sus valores y principios.

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

Mucho menos si atendemos a los principios que rigen las cooperativas basados en<sup>9</sup>:

- Los valores de autoayuda, es decir no es individualista. La base de toda la sociedad es la persona y sólo la potenciación y desarrollo de la persona puede conseguir que la sociedad mejore.
- La autorresponsabilidad de cada individuo, es la cara complementaria de la libertad. Su falta provoca que no se pueda desarrollar el espíritu cooperativo.
- La Democracia El objetivo es aprovechar las capacidades de todos y todas y procurar actuar conforme a los intereses, necesidades y criterios de todos y todas.

---

<sup>8</sup> Obr. Cit

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

- Igualdad. Lo que cuenta en primer lugar es la necesidad aportada.
- Equidad.
- Solidaridad. Concebido como el valor más genuinamente cooperativo porque englobaba a los demás. Se basa en organizar la sociedad desde los derechos de que disfrutaban los menos ricos. La cooperación es sólo un instrumento. La ética en que se basa es la solidaridad.

Siguiendo esta línea argumental, las cooperativas —a diferencia de la concepción tradicional— conciben al individuo como<sup>10</sup>: «*Miembro Artífice de una comunidad ciudadana autodeterminada*».

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

## 6. Cambiar el contexto

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

Pero también es cierto que las organizaciones reconocen que debe cambiarse el modelo, tanto es así que el discurso sobre la gestión está cambiando y ahora se intenta fomentar la participación, potenciar los equipos de trabajo, los círculos de calidad, las estructuras horizontales. Se forma a las personas en liderazgo, motivación, toma de decisiones... y todo ello porque de manera casi intuitiva se reconoce que las fórmulas tradicionales ya no son operativas para tratar a las personas de las organizaciones y menos en las cooperativas donde existe conciencia de pertenencia —en algunas más que en otras—.

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

---

<sup>10</sup> Pérez Giner. *Obr Cit*

mientas de gestión de conflictos permitiría llegar a la raíz de los problemas, entenderlos y aprender a gestionarlos.

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

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

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

### *7.1. Formas de afrontamiento de los conflictos*

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

Incorporar herramientas y procedimientos de gestión de conflictos no significa renunciar a ninguna de las formas citadas. Consiste en conocer en qué momento es necesario el uso de cada una. Hoy en día, al existir un intento de democratización de las organizaciones el problema más habitual es que el discurso mantiene que se utiliza la vía del interés y en la práctica se aplica la del poder.

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

#### **7.1.1. EL PODER**

Para Remo Entelman, experto en Resolución de Conflicto el poder es<sup>11</sup>: *«El conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer para procurar su objetivo».*

En un sentido semejante se pronuncian Crozier y Friedberg al definir el poder como<sup>12</sup>: *«El conjunto de medidas materiales e inmateriales movilizados por una persona con vistas a obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto».*

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

---

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

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

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

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

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

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

Las tres más destacadas son:

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

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

---

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

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

*Las cosas son así.* Con este principio se intenta convencer a los trabajadores y trabajadoras que las cosas deben permanecer así —la toma de decisiones etc.— por el bien de la empresa, y porque no hay fórmulas distintas que sean eficaces (es necesaria la jerarquía, el control sobre la persona trabajadora, hay que determinar concretamente las funciones de cada uno y una).

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

#### 7.1.2. DERECHO

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

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

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

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

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

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

someten a un procedimiento reglado. Bitartu designa un árbitro que adoptará una decisión vinculante para ambas, aplicando el derecho o la equidad, poniendo fin de esta forma a la controversia<sup>14</sup>

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

### 7.1.3. EL INTERÉS

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

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

Los procedimientos diseñados en este apartado son fundamentalmente: Análisis de los conflictos, el diseño de sistemas para resolver conflictos, la negociación y la mediación.

Este artículo no pretender ser un curso sobre gestión de conflictos, por eso se presentan esquemáticamente las herramientas y los procedimientos.

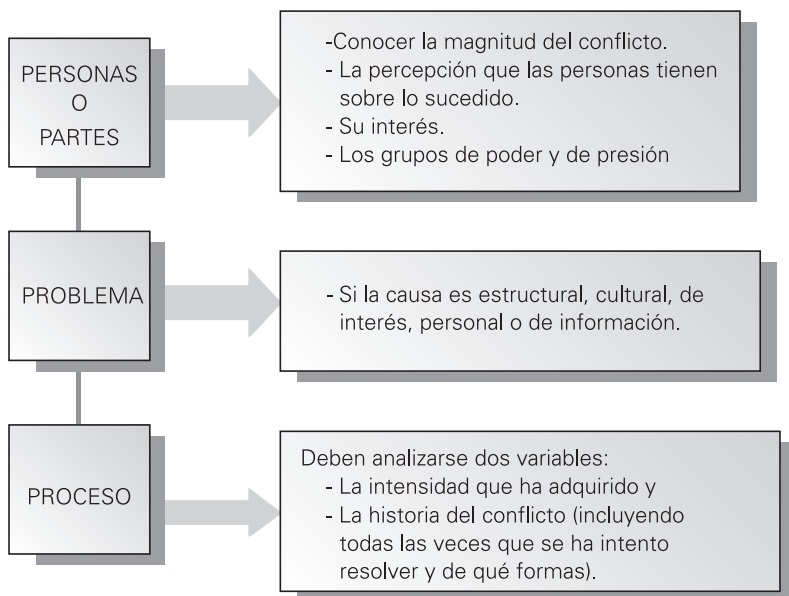
## 7.2. *Análisis de los conflictos*

La competencia para analizar los conflictos es una herramienta de gestión realmente eficaz. Es importante conocer qué es un conflicto, de qué elementos consta y cómo pueden manejarse. Mantener esta información actualizada nos permitirá conocer el estado de nuestra cooperativa, saber por qué está ocurriendo lo que ocurre e incluso prever qué ocurrirá si las cosas continúan así. Si es muy complejo el conflicto, puede ser realizado por una tercera persona ajena a la organización.

---

<sup>14</sup> Información publicada por Bitartu.

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



### Esquema para el análisis del conflicto en las organizaciones

Este esquema permitirá a las personas que lo apliquen, entender qué está sucediendo y por qué. Le permite por lo tanto tomar una decisión con todo el mapa hecho, el puzzle completado. Será más difícil una equivocación.

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

Para sistematizar tanto el análisis como la detección y resolución de los conflictos se está apostando cada vez más por diseñar procedimientos dentro de las organizaciones. Estos procedimientos muestran a las personas que perciben que están teniendo un conflicto, el camino que tienen a su disposición para informar de ellos y para que este sea resuelto. Con esto se consigue la normalización del conflicto dentro de las organizaciones y hace que no se viva como algo tan negativo.

### 7.3. *La negociación como el estilo de relación y comunicación deseado*

Tal y como hemos avanzado, las organizaciones van tornándose más difícilmente gobernables por el avance del individualismo y la necesidad del reconocimiento. Por eso es tan importante tener destrezas negociadoras, sobre todo si entendemos la negociación como<sup>15</sup>:

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

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

La negociación no es un procedimiento nuevo. El primer manual sobre negociación que se conoce es de la época griega. A lo largo de la historia han sido muchos los autores que la han analizado con tendencias distintas. Traemos a colación un libro que está de actualidad y es explicado en las prestigiosas escuelas de negocio fundamentalmente de EEUU. Fran Vois de Callières describió en 1716 la negociación en su libro: *El arte de la Diplomacia*, destacando algunos principios que serían los aplicables a un buen gestor o a una buena gestora de personas de nuestro tiempo:

- *Ser negociador es uno de los trabajos más difíciles, ya que necesita sutileza, gran número de conocimientos y sobre todo de una fina y segura capacidad de discernimiento. A menudo este trabajo se deja a gente sin capacidad que causa más perjuicios que beneficios, porque abusan de su poder y gustan de causar humillaciones. Un hombre de naturaleza violenta e impulsiva no es precisamente el más adecuado para llevar a cabo una negociación porque será difícil controlar su temperamento.*
- *En una negociación, el negociador debe saber dominarse y si negocia con alguien fogoso podría decirse que no combaten con iguales armas, pues quien se controla, consigue más fácilmente sus objetivos. El buen negociador debe saber escuchar y responder exactamente a lo que le preguntan, sin dejarse llevar por el orgullo demostrando lo que sabe sobre ese tema.*
- *Un negociador hábil no da crédito fácilmente a todas las informaciones que recibe hasta que no las verifica. Transmite la información de forma correcta a la persona adecuada.*
- *Debe ser observador y descubrir cuáles son las inclinaciones de la persona que tiene enfrente. El negociador debe despreocuparse de sus propios sentimientos para ponerse en lugar del príncipe: debe preguntarse «Si yo estu-*

---

<sup>15</sup> Saner, R. *El Experto Negociador*. Gestión 2000. Barcelona 2003



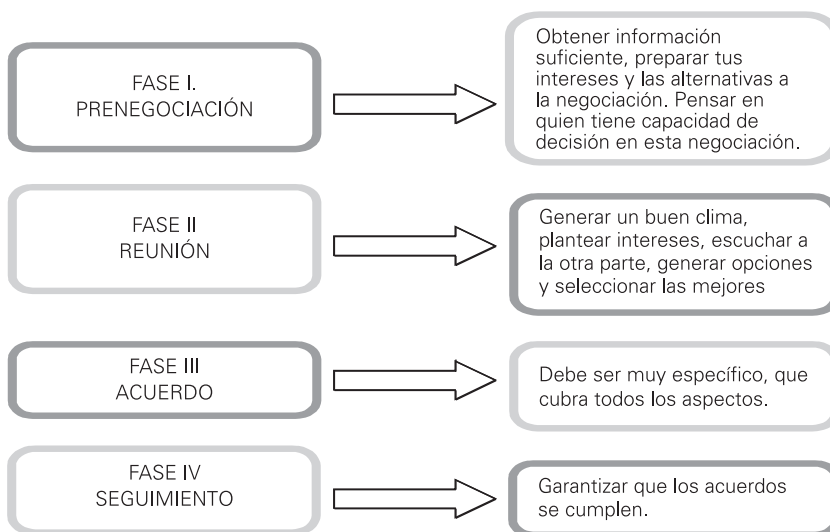
*viera en su lugar, y detentara igual el poder, las mismas posiciones y prejuicios ¿Qué efecto causaría en mí todo aquello que yo mismo tengo que proponerle?»*

- *El negociador debe emplear todo el tacto en poner al príncipe con quien trata en situaciones de escuchar y de recibir favorablemente los argumentos: esto a menudo depende más de la forma del planteamiento en sí, que del fondo. Las amenazas sólo consiguen irritar, y a veces instan a un príncipe o un estado a volcarse hacia extremos por los que no habría optado si se les hubiese tratado con delicadeza, porque los hombres son vanidosos y sacrifican con frecuencia sus mayores intereses a su vanidad.*

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

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

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



**Esquema de negociación**

#### 7.4. *El procedimiento de mediación*

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

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

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

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

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

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

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

La ubicación puede ser externa. En este caso las cooperativas del País Vasco, cuentan con un servicio de mediación externa ofrecido por BI-TARTU. Pero también es posible ubicar el servicio de mediación dentro de las cooperativas. El objetivo es que pueda detectar —diagnosticar—, conflictos de manera temprana y por supuesto realicen la mediación de los producidos. Es fundamental que se dote de una imagen de neutralidad e independencia de las líneas jerárquicas de la organización y sobre todo que

pueda garantizarse que la información que se facilite sea confidencial y que va a ser utilizada para otros usos. Bitartu ofrece también la posibilidad de la implementación de sistemas internos de mediación en las cooperativas del País Vasco.

Los principios que rigen el procedimiento de mediación son:

- La voluntariedad. No puede obligarse a ninguna de las partes a someterse a un procedimiento de mediación. Incluso en el caso de que se haya comenzado uno, se puede decidir abandonarla si se considera que no se están cumpliendo con las expectativas planteadas.
- La confidencialidad. Significa que todo lo que allí se diga va a ser tratado de esta manera. Por ello la persona mediadora no puede ser citada a juicio para declarar a favor o en contra de alguna de las partes.
- El respeto. Durante el procedimiento de mediación no se consienten las faltas de respeto para evitar la escalada innecesaria del conflicto. El respeto también se refiere a que no se interrumpirán en el turno de palabra, en la medida de lo posible.
- La imparcialidad. La persona mediadora no podrá ayudar a una de las partes en detrimento de la otra, deberá abstenerse de hacer comentarios o manifestaciones que hagan interpretar a alguna de las partes, que se pretende favorecer a la otra.
- El carácter presencial. Las partes en conflicto deberán intervenir directamente.
- En el caso de que sea un grupo, si podrá acudir por medio de representante.
- No vulneración de la Ley. No puede utilizarse la mediación para vulnerar principios legales, por lo tanto no es posible ni mediar sobre asuntos que la ley reserva a otras entidades ni llegar a acuerdos manifiestamente ilegales.
- Principio de la Buena Fe. No puede utilizarse la mediación para otros fines que no sean la de conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes.
- Flexibilidad. No tiene un procedimiento rígido, si no que es adaptable a las características de las partes y a sus necesidades.

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

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

### Esquema de mediación

### Bibliografía

- ALTSCHUL, Carlos: *Todos ganan: claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral*. Buenos Aires: Acme S.A. 1992.
- EDMUND Jandt, Fred; GILLETTE, Paul.: *Ganar ganar negociando: Cómo convertir el conflicto en acuerdo*. México: Compañía editorial continental. 1987.

- ENTELMAN Remo. *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma.* Barcelona. Gedisa Editorial 2002.
- FISAS, Vicens. : *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos.* Icaria, Antrazyt UNESCO. Barcelona 1998
- FISHER, Roger; ERTEL, Danny: *Obtenga el si en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 1997.
- GALTUNG Johan.: *Paz por Medios Pacíficos: Paz y conflicto, desarrollo y civilización.* Red Gernika. Gernika 2003.
- GÓMEZ-POMAR RODRÍGUEZ, Julio: *Teoría y técnicas de negociación.* Barcelona: Ariel. 1991.
- HERS, R; REIMER J; PAOLITO D: *El Crecimiento Moral de Piaget a Kohlberg.* Narcea Ediciones. Madrid 1979.
- LAX, David A.; SEBENIUS, James K.: *El directivo como negociador. Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva.* Madrid. Instituto de Estudios Fiscales.. 1991.
- LEDERACH John Paul: *Construyendo la Paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas.* Bakeaz, Gernika Gogoratuz. Gernika 1998.
- MAUBERT, J-F. *Negociar. Las claves para triunfar.* Barcelona. Marcombo S.A 1993
- MORALES Francisco y Santiago YUBERO *El grupo y sus conflictos* .Colección humanidades Servicio de Publicaciones de Castilla-La Mancha. Ciudad Real 1999.
- NEMESIO, R. *Las Organizaciones desde una Perspectiva de Conflicto. Introducción a la Sociología crítica de las Organizaciones.* Tiran Lo Blanch 2005.
- NIERENBERG, Gerald I: *El Negociador completo. Todo en la vida es una negociación.* Argentina. División editorial. 1993.
- PÉREZ GINER, Francisco. *La Economía Social. Sus Claves.* Ciriec España. Valencia 2003.
- PERROW, Charles. *Sociología de las Organizaciones.* McGraw. 1993. Madrid
- ROJAS Luis: *Las Semillas de la Violencia.* Espasa . Madrid 1998
- SANER Raymon, *El experto Negociador* Barcelona Ediciones Gestión 2000. 2003
- TORUZART H: *La mediación y la Solución de los Conflictos.* Barcelona. Herder 1980.
- WALSTROM Rita *La Imagen de Enemigo.* Gernika Gogoratuz 1991
- ZARAGOZA, Mayor.: *La nueva página* . Círculo de Lectores. Madrid 1994.



## **Artículos**





# Mujeres y cooperativismo en la Comunidad Autónoma del País Vasco

M.<sup>a</sup> Antonia RIBAS BONET

Departamento de Economía Aplicada  
Universidad de las Islas Baleares

## **Resumen**

En este trabajo se analiza la situación laboral de las mujeres en las cooperativas de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Para ello se parte del precepto teórico recogido en el primer principio cooperativo que establece la no discriminación por razón de sexo. Seguidamente, tras ofrecer una visión general de la participación femenina en las cooperativas españolas, el análisis se centra en la Comunidad Autónoma del País Vasco tomando como referencia un estudio realizado en las cooperativas de dicha región por iniciativa del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. A continuación se argumenta sobre las causas de las desigualdades laborales entre hombres y mujeres que se observan en el ámbito cooperativo. Asimismo, se exponen las razones por las cuales sería deseable una situación de igualdad entre los miembros de uno y otro sexo en las empresas cooperativas.

## **1. Introducción**

El tema de la discriminación laboral de la mujer ha sido ampliamente tratado en las últimas décadas. La participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha sufrido importantes variaciones en los últimos años, sin embargo, todavía se observa una situación de desigualdad entre las condiciones laborales de hombres y mujeres.

El sector de la Economía Social presenta peculiaridades propias que hacen oportuno el análisis de la situación de la mujer en dicho contexto. En concreto, las cooperativas adoptan unos criterios rectores en los cuales subyacen determinados valores: igualdad, equidad, solidaridad, democracia, etc. Los principios cooperativos, desde el nacimiento del movimiento cooperativo hace 150 años, han constituido la esencia de las empresas cooperativas. Cualquier análisis realizado en dichas entidades debe tomar en consideración su carácter diferencial y las implicaciones que tiene el fundamento teórico sobre el cual se constituyen (los principios cooperativos) en el desarrollo de sus actividades y en la forma de gestionar la empresa a todos los niveles.

Por ello, en el presente trabajo se parte del precepto teórico de no discriminación por razón de sexo incluido en el primer principio cooperativo, para pasar posteriormente a comprobar si la evidencia empírica constata o no su cumplimiento a nivel práctico.

## **2. El primer principio cooperativo y la no discriminación por razón de sexo**

El primer principio cooperativo fue definido por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) del siguiente modo:

«Adhesión voluntaria y abierta: las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación de sexo, social, racial, política o religiosa.» (ACI, 1996:17).

Hay que precisar que la inclusión de «la no discriminación por razón de sexo» en los principios cooperativos es un logro relativamente reciente, ya que se acordó en la revisión de los principios cooperativos realizada en el Congreso de Manchester de 1995. La cuestión ya había sido expuesta por el Comité de Mujeres anteriormente, especialmente en el Congreso de Tokio, donde además se había solicitado que se incluyera en el segundo principio la igual representación de hombres y mujeres en el gobierno de las cooperativas. Sin embargo, esta última propuesta no fue admitida en la revisión de los principios cooperativos de 1995 en Manchester (Gómez, 1998).

En 1995, durante el Congreso del centenario de la Alianza Cooperativa Internacional, sus organizaciones internacionales y nacionales aprobaron la Resolución sobre la Igualdad de Género en las Cooperativas. Esta resolución establecía la igualdad de géneros como prioridad mundial para la ACI destacando que «un mejor balance entre mujeres y hombres cooperativistas y empleados sería una fuerza renovadora y una ventaja competitiva para las cooperativas y mejoraría su imagen como empresas democráticas y orientadas hacia las personas». Asimismo la ACI establece que «mujeres y hombres deben tener igual participación y oportunidades de trabajo, las mismas condiciones de trabajo e igual remuneración por el mismo trabajo, así como las mismas oportunidades de capacitación y educación», reconociendo que «la influencia y las responsabilidades compartidas entre mujeres y hombres son claves para la excelencia cooperativa»<sup>1</sup> (ACI).

---

<sup>1</sup> Durante el Congreso de 1995, la ACI solicitó a sus miembros que promovieran activamente el incremento de la participación de la mujer en la toma de decisiones tanto a nivel

En 1996 el presidente de la ACI solicitó información a los miembros con el fin de evaluar el nivel de implementación de la resolución adoptada el año anterior. En 1997<sup>2</sup> la información reunida el año anterior se tradujo en un informe y se sugirieron elementos para incluir una estrategia presentada al Board de la ACI. El Board de la ACI revisó las propuestas para la Asamblea General, la cual las aprobó y añadió la promoción de «la igualdad entre hombres y mujeres en los puestos de toma de decisiones y en las actividades del movimiento cooperativo...» como un objetivo para la ACI. Finalmente el Board de la ACI en 1998 en Québec aprobó el plan de implementación para el año 2000 que incluía el desarrollar una Estrategia de Género de la ACI.

Las razones argumentadas por la ACI para el tratamiento de la igualdad de género son básicamente dos (ACI, 2000): por un lado se trata de un tema moral y ético, es decir, existen derechos fundamentales de la mujer y el hombre. Por otro lado, la ACI apunta a la promoción del crecimiento económico basado en el uso total de los recursos humanos valorizando las diferencias o diversidad para beneficios económicos y sociales<sup>3</sup>.

Los objetivos de la Estrategia de la ACI para promover la Equidad de Género se basan en la implementación de los estatutos de la ACI, en con-

---

mundial como nacional, y recordó a los movimientos nacionales que las delegaciones debían tender a un equilibrio de género asegurando el acceso de las mujeres a los niveles de toma de decisiones (Chávez, 1996).

Gómez (1998) destaca que la ACI a lo largo de su historia ha promovido la igualdad de género y el estrechamiento de las relaciones con las organizaciones de mujeres, mientras que, por su parte, las mujeres cooperativistas han estado solicitando una mayor participación en la Alianza y que la integración de la mujeres en el gobierno de las cooperativas sea obligatorio.

<sup>2</sup> En Diciembre de 1997, en Costa Rica se produjo también un importante evento. Se estableció una Plataforma Continental que frente a los compromisos adoptados por las mujeres cooperativistas supuso el compromiso de la ACI de vigilar y denunciar el no cumplimiento de los valores y principios cooperativos y de garantizar la eliminación de la subordinación, exclusión y marginación de las mujeres cooperativistas a todos los niveles que comprendería: el nivel de toma de decisiones, el del fortalecimiento psico-social de las mujeres, el político, el económico, el trabajo y empleo de las mujeres y el nivel legal (Rodrigues y Pinho, 1998).

<sup>3</sup> Rodrigues y Pinho (1998) destacan tres motivos por los cuales la ACI ofrece prioridad a la participación de las mujeres en los puestos de decisión en el sistema cooperativo: primero la doctrina cooperativa basada en valores ligados a la ética, la moral y la democracia, que viene definida a través de principios reconocidos universalmente, entre los que se encuentran la igualdad de género, la educación y la preocupación por la comunidad. Segundo, porque el movimiento cooperativo alcanza todos los sectores sociales y económicos en todos los países del mundo incluyendo alrededor de 1 billón de miembros cooperativistas en todo el planeta, entre los cuales las mujeres desempeñan una labor fundamental especialmente en la agricultura donde las cooperativas son importantes. En tercer lugar, el hecho de que las cooperativas representan una respuesta importante al desempleo.

creto en el artículo 2.e) que plantea como objetivo: «promover la igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en las actividades del movimiento cooperativo». El grupo al que va dirigido este objetivo es la estructura de la ACI: funcionarios(as) elegidos, personal, entidades o comités de la ACI, así como las Organizaciones afiliadas a la ACI.

Actualmente la Alianza Cooperativa Internacional cuenta con el Comité de la Igualdad de Género (ICA Gender Equality Committee), que promueve la igualdad entre mujeres y hombres y la integración de género en el movimiento cooperativo y la sociedad. Su constitución fue revisada en la sesión plenaria celebrada en Río de Janeiro el 4 de diciembre del año 2000 y finalmente aprobada en abril del 2001 por la Junta de la ACI. La constitución del ICA GEC está basada en la creación del anterior Comité Mundial de las Mujeres (ICA Global Women's Committee: ICA GWC) adoptada el 18 de septiembre de 1995 en Manchester.

Tal como se expresa en su constitución, el espíritu del ICA GEC es lograr «un movimiento cooperativo y unas sociedades liderados por hombres y mujeres, y basado en las definiciones de ambos de equidad, solidaridad, democracia y desarrollo» (ACI). Según explica la ACI, este Comité es un foro de discusión e intercambio de experiencias e ideas acerca de las cuestiones relativas a la promoción de la igualdad de género en el movimiento cooperativo a nivel mundial. El Comité es un catalizador para la implementación de la igualdad de oportunidades en base a una estructura de derechos y responsabilidades compartidos, en la cual la organización del trabajo y la toma de decisiones están basados tanto en las necesidades y valores de las mujeres como en las de los hombres. Busca la promoción de las mujeres a través de determinadas acciones positivas: formación de la conciencia de género para hombres y mujeres, proyectos de formación, reclutamiento y promoción, acceso a los órganos de decisión, etc.

La ACI también ha venido colaborando en eventos relacionados con el ámbito de la mujer. En septiembre de 1995 participó de forma activa en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing, China. El ánimo de la ACI (acorde con una de sus áreas prioritarias de trabajo) era sensibilizar a los políticos y gobernantes acerca de la forma en que las cooperativas pueden contribuir a mejorar la vida de las mujeres favoreciendo su situación económica y social. La ACI participó tanto en los trabajos preparatorios como en las propias reuniones de la Comisión de la Organización de las Naciones Unidas sobre la situación de las mujeres. En dichas reuniones la ACI presentaba documentos acreditando de qué forma las cooperativas mejoraban las vidas de las mujeres. Fue una de las 50 organizaciones (entre 1.300 acreditadas) que presentó informes, su declaración fue incluida en la documentación oficial y distribuida a todos los delegados de la conferencia, incluidos representantes de gobierno. La Plataforma de Ac-

ción, el documento final de la conferencia, contenía ocho referencias al rol de las cooperativas en la promoción y el avance de las mujeres y un llamamiento de apoyo a las cooperativas<sup>4</sup>. El trabajo de la ACI derivó en un documento de la ONU reconociendo la importancia de las cooperativas.

### 3. Participación laboral de las mujeres en las cooperativas españolas

En España en el 2005, la participación laboral de las mujeres fue inferior a la de los hombres ya que la población ocupada estaba constituida en un 60% por hombres y un 40% de mujeres (INE e Instituto de la Mujer, 2006). Recientemente, se ha abordado la cuestión de discernir si estas cifras generales se observan por igual en todo tipo de empresas o si en determinadas entidades, como las organizaciones de Economía Social, las estadísticas muestran una situación distinta (Ribas, 2005).

Analizando los porcentajes registrados para hombres y mujeres respecto del total de trabajadores de las Cooperativas y Sociedades Laborales españolas se observa que las cifras registradas no se alejan mucho de los datos generales obtenidos para el conjunto de las empresas españolas: algo más del 61% de hombres y casi un 39% de mujeres.

**Tabla 1**

Distribución porcentual de los trabajadores en las cooperativas y sociedades laborales, por sexo a 31-12-2005

Sexo	Total	Sociedades Cooperativas	Sociedades Laborales	
			Anónimas	Limitadas
Hombres	61,3	57,1	74,5	70,5
Mujeres	38,7	42,9	25,5	29,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Unidades: Porcentajes

*Fuente:* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Dirección general de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo (2005).

<sup>4</sup> La ACI ha sido una firme defensora de la contribución de la cooperación al bienestar de las mujeres y reitera la importancia del papel crucial que desempeñan las mujeres en la sociedad, especialmente en determinados aspectos como el consumo, la nutrición, el cuidado y educación de los hijos y la intervención en las comunidades rurales y agrícolas (Gómez, 1998).

No obstante, se observan diferencias muy significativas entre la participación laboral femenina en las cooperativas y la que se registra en las sociedades laborales. A finales del año 2005 un 57,1% de los trabajadores de las cooperativas españolas eran hombres y un 42,9% mujeres, mientras que la participación laboral femenina en las sociedades laborales se situaba entre un 25,5% y un 29,5%, muy por debajo de las cifras registradas en las cooperativas y para el conjunto de la economía española<sup>5</sup>.

Tomando como referencia las cifras del INE (2005), a finales del año 2005 entre los miembros de las cooperativas españolas había un 70,23% de hombres frente a un 29,77% de mujeres.

No obstante, los porcentajes de participación laboral de hombres y mujeres difieren considerablemente en función del sector o rama de actividad analizado y según la clase de cooperativa de que se trate.

**Tabla 2**

Distribución porcentual de los trabajadores de las cooperativas por clase de cooperativa, según sexo, 31-12-2005.

Clase de cooperativa	Total	Hombres	Mujeres
Trabajo asociado	100,00	59,3	40,7
Consumidores y usuarios	100,00	27,3	72,7
Viviendas	100,00	73,7	26,3
Agrarias	100,00	55,8	44,2
Explotación comunitaria de la tierra	100,00	65,6	34,4
Servicios	100,00	62,3	37,7
Mar	100,00	81,3	18,7
Transportistas	100,00	64,7	35,3
Seguros	100,00	42,1	57,9
Sanitarias	100,00	22,0	78,0
Enseñanza	100,00	25,9	74,1
Educacionales	100,00	—	100,0
Crédito	100,00	66,4	33,6
Otras	100,00	46,4	53,6
Total	100,00	55,5	44,5

Unidades: porcentajes

*Fuente:* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Dirección General de la Economía Social, del Trabajo autónomo y del Fondo Social Europeo

<sup>5</sup> Para un mayor desarrollo de esta cuestión ver Ribas y Sajardo (2005)

Analizando la distribución por sexo de los trabajadores en las diferentes clases de cooperativas, se observa que las mujeres representan una amplia mayoría en las cooperativas cuya actividad consiste en la prestación de servicios personales (sanidad, enseñanza, educación) o en el abastecimiento de productos (cooperativas de consumidores y usuarios), todas ellas actividades directamente vinculadas al rol que tradicionalmente vienen desempeñando las mujeres: cuidado y alimentación de la familia, atención a mayores y enfermos, educación de los hijos, etc. Por el contrario, los mayores porcentajes de participación masculina aparecen en las cooperativas del mar, y en las cooperativas de viviendas y de crédito o dedicadas al transporte. De dichos resultados se desprenden dos rasgos fundamentales: por un lado, las cifras ponen de relieve que los hombres alcanzan mayor protagonismo en las gestiones relacionadas con la vivienda y los recursos financieros, por otro lado, se constata que existen determinadas actividades fuertemente masculinizadas como la pesca o el transporte.

Los datos expuestos reflejan la distancia existente entre los principios definidos a nivel teórico y la realidad práctica que se observa en las cooperativas. En base al primer principio cooperativo cabría esperar una situación de mayor equidad e igualdad entre hombres y mujeres en las empresas cooperativas.

#### **4. La mujer en las cooperativas del País Vasco**

##### *4.1. Datos generales sobre participación femenina*

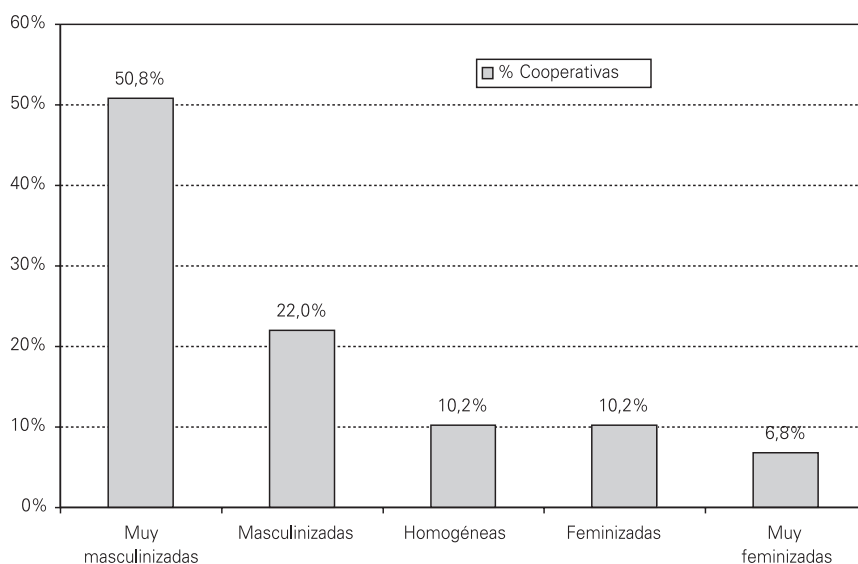
Un estudio realizado en el País Vasco sobre una muestra de 59 empresas cooperativas que abarcan más del 50% del empleo registrado en el conjunto de las cooperativas vascas, revela que el 46% de los trabajadores de dichas empresas son mujeres frente al 54% que son hombres. Aproximadamente dos terceras partes de las personas ocupadas son socias y socios trabajadores, y la tercera parte restante empleadas y empleados asalariados. Se observa que entre las mujeres el porcentaje de socias trabajadoras es del 65%, frente al 71% de socios trabajadores (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2001).

Además de registrarse un mayor porcentaje de hombres que de mujeres se observan diferencias en la distribución de los miembros de ambos sexos en las diferentes cooperativas. El mencionado estudio reveló que la mitad de las cooperativas se encuentran muy masculinizadas (las mujeres ocupan menos del 20% del empleo) y casi otra cuarta parte están masculinizadas (las mujeres ocupan entre el 21% y el 40% del empleo). La distribución de la ocupación femenina tampoco se corresponde con la distribución del

conjunto del empleo, ya que las cooperativas muy masculinizadas (más del 50% de las cooperativas analizadas) ocupan casi el 32,7% del empleo cooperativo pero sólo al 6,4% de las mujeres. Asimismo, las cooperativas feminizadas suponen el 26,4% del empleo cooperativo pero emplean a más del 60% de las mujeres que trabajan en una cooperativa. Por último, las cooperativas muy feminizadas ocupan sólo el 6,8% del empleo cooperativo pero en ellas trabajan cerca del 13% de las mujeres empleadas (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2001).

### Gráfico 1

Cooperativas según el% de empleo femenino en la plantilla de las cooperativas del País Vasco



Muy masculinizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan menos del 20% del empleo.

Masculinizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre un 21% y un 40% del empleo.

Homogéneas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre el 41% y el 60% del empleo.

Feminizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre el 61% y el 80% del empleo.

Muy feminizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan más del 80% del empleo.

*Fuente:* Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (2001).

En la tabla 3 se ofrecen datos sobre la incorporación de nuevos socios a las cooperativas según la clasificación anterior. Se observa que se refuerzan las tendencias existentes, es decir, se incorporan menos mujeres (sólo un 9,4% del total) a las cooperativas muy masculinizadas (donde se pro-



ducen el 38,9% de las incorporaciones) mientras en las cooperativas muy feminizadas (donde sólo se producen el 1,4% de las incorporaciones) el 70,8% de los nuevos socios/as son mujeres.

**Tabla 3**

Incorporación de nuevas socias y socios de trabajo durante 1998 y 1999  
a las cooperativas del País Vasco según el porcentaje de empleo  
ocupado por mujeres (%)

Tipo de cooperativa	Mujeres	Hombres	% horiz.	% vertic.
Muy masculinizadas	9,4	90,6	100,0	38,9
Masculinizadas	19,0	81,0	100,0	23,1
Homogéneas	54,3	45,7	100,0	12,8
Feminizadas	74,2	25,8	100,0	23,8
Muy feminizadas	70,8	29,1	100,0	1,4
Total	34,7	65,3	100,0	100,0

Muy masculinizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan menos del 20% del empleo.

Masculinizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre un 21% y un 40% del empleo.

Homogéneas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre el 41% y el 60% del empleo.

Feminizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre el 61% y el 80% del empleo.

Muy feminizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan más del 80% del empleo.

*Fuente:* Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (2001).

En las cooperativas de Mondragón Corporación Cooperativa (organización cooperativa vasca por excelencia), en 2003 las mujeres representaban un 44,1% de los socios (MCC, 2004).

#### 4.2. Participación femenina según ocupaciones

En las cooperativas del País Vasco, un 47% de las mujeres se concentran en la actividad de «dependientas y vendedoras»<sup>6</sup>, el 20% trabaja en «otras profesiones» (principalmente en la elaboración y venta de alimentos) o como «empleadas administrativas». En las profesiones que exigen una cualificación más elevada existe un porcentaje de mujeres inferior, tanto si

<sup>6</sup> Dicha actividad no es muy habitual, tan sólo el 10 % de las cooperativas analizadas dispone de 'vendedoras/es', sin embargo, es la principal ocupación que ofrece una importante cooperativa de distribución (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2001).

se trata de profesiones con una elevada demanda en las cooperativas («trabajadoras especializadas», «operadoras») como si son profesiones menos demandadas pero que implican una mayor categoría profesional («encargadas, capataces» o «profesionales» y «personal directivo») (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2001).

El 39% de las cooperativas analizadas en el País Vasco (que registran el 73% del empleo femenino) afirman que tratan de fomentar la promoción de las mujeres en los distintos niveles de responsabilidad, mientras que el 24% considera que no es preciso hacerlo (ocupan al 15% de las mujeres). En este sentido hay que precisar que se observa una importante presencia femenina en las promociones recientes, ya que durante los dos años anteriores a la realización del estudio, el 51,8% de las personas promocionadas eran mujeres (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2001). No obstante, tal como muestra la tabla 4, el mayor porcentaje de mujeres promocionadas se localiza precisamente en las cooperativas feminizadas o muy feminizadas, mientras que se promociona un mayor porcentaje de varones en las cooperativas masculinizadas o muy masculinizadas. Esta práctica contribuye a reforzar y perpetuar la situación de segregación ocupacional de hombres y mujeres observada en las cooperativas vascas.

**Tabla 4**

Promoción interna de la cooperativa durante 1998 y 1999 según el sexo en las cooperativas del País Vasco según el porcentaje de empleo ocupado por mujeres (%)

Tipo de cooperativa	Mujeres	Hombres	% horiz.	% vertic.
Muy masculinizadas	13,3	86,7	100,0	22,6
Masculinizadas	43,0	57,0	100,0	35,4
Homogéneas	50,8	49,2	100,0	4,8
Feminizadas	83,2	16,8	100,0	35,6
Muy feminizadas	95,2	4,8	100,0	1,6
Total	51,8	48,2	100,0	100,0

Muy masculinizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan menos del 20% del empleo.

Masculinizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre un 21% y un 40% del empleo.

Homogéneas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre el 41% y el 60% del empleo.

Feminizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre el 61% y el 80% del empleo.

Muy feminizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan más del 80% del empleo.

*Fuente:* Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (2001).

#### 4.3. Participación femenina en puestos directivos y de representación

Tal y como cabe esperar, se observa que la mayor participación de las mujeres en los órganos sociales se da en las cooperativas feminizadas o muy feminizadas, sin embargo, resulta paradójico que incluso en las cooperativas feminizadas (en las que hay entre un 61% y un 80% de mujeres) las mujeres no son mayoría ni en el Consejo Rector ni en la Comisión de Vigilancia. En dichos órganos las mujeres participan en proporción inferior a su participación en la plantilla de la cooperativa. En las cooperativas homogéneas, las mujeres tampoco tienen una participación equitativa en los órganos sociales en relación a su porcentaje de participación en la cooperativa. De esta forma se comprueba que las mujeres no están representadas en los órganos sociales en una proporción similar a su representación en la empresa, lo que determina la existencia de una importante segregación vertical, es decir, una escasa representación femenina en los puestos directivos y de representación.

**Tabla 5**

Participación de las mujeres en los órganos sociales más relevantes en las cooperativas del País Vasco según el porcentaje de empleo ocupado por mujeres (%)

Tipo de cooperativa	Comisión vigilancia % mujeres	Consejo Social % mujeres	Consejo Rector % mujeres
Muy masculinizadas	13,4	7,1	8,7
Masculinizadas	28,6	15,4	11,9
Homogéneas	16,7	38,5	23,8
Feminizadas	38,9	71,4	36,2
Muy feminizadas	50,0	87,5	67,6
Total	22,1	17,8	20,0

Muy masculinizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan menos del 20% del empleo.

Masculinizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre un 21% y un 40% del empleo.

Homogéneas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre el 41% y el 60% del empleo.

Feminizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan entre el 61% y el 80% del empleo.

Muy feminizadas: cooperativas en que las mujeres ocupan más del 80% del empleo.

*Fuente:* Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (2001).

En los órganos corporativos de Mondragón Corporación Cooperativa (Comisión Permanente, Consejo General y direcciones departamentales

del Centro Corporativo) en el año 2000 no existía ninguna mujer. En las 75 empresas constituyentes del Grupo Industrial había 3 mujeres gerentes, 9 directoras de recursos humanos, 5 presidentas, 6 responsables de unidades de negocio y 23 responsables de administración. En el Grupo Financiero había tan sólo 5 mujeres en sus órganos de dirección, 2 en el Consejo de dirección de Lagun Aro y una en su Consejo Rector y 2 más en el Consejo Rector de Caja Laboral. Al finalizar 1999 en las 261 oficinas de Caja Laboral tan sólo había 35 directoras de sucursales (un 10%). En cuanto al Grupo Distribución al concluir 1998 la proporción de mujeres que ocupaban puestos de responsabilidad llegaba tan sólo a un 11% de la plantilla. En las 7 cooperativas que formaban dicho grupo había tan sólo una presidenta, 6 directoras de unidades de negocio y 5 directoras de administración (Marcos, 2000). No obstante, aunque se ha observado un avance en la presencia de mujeres en puestos directivos de primer nivel, el porcentaje de mujeres en dichos cargos en 2002 era únicamente de un 14% frente a un 86% de hombres (MCC, 2004).

#### *4.4. Participación femenina en actividades de formación*

El 86,4% de las cooperativas analizadas en el País Vasco organiza cursos de formación dirigidos a sus socios/as y empleados/as. Dichos cursos se ofrecen según las necesidades profesionales de los distintos puestos de trabajo o secciones sin tener en cuenta el sexo de quienes los ocupan. A pesar de que no se observan signos de discriminación por razón de sexo en relación a la oferta de actividades formativas, tampoco se evidencia que exista una política de fomento de la igualdad de oportunidades para eliminar las situaciones de desigualdad que tradicionalmente han venido padeciendo las mujeres. El 88,1% de las cooperativas se aseguran de que las convocatorias de los cursos son conocidas por todo el personal, el 40,7% flexibiliza el acceso a cursos que faciliten la movilidad funcional del personal, mientras que tan sólo el 6,8% favorece el acceso de las mujeres a cursos relacionados con disciplinas en las que se hallan subrepresentadas (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2001).

Tal como se observa en la siguiente tabla, en el País Vasco los hombres participan mucho más que las mujeres en los cursos de formación organizados por las cooperativas, y en general suponen mayoría en casi todas las áreas temáticas. Sin embargo, se observa una clara relación entre la temática del curso y la participación de las mujeres. Las personas asistentes a los cursos de formación en servicios, técnicas de venta/atención al cliente y de formación a formadores son en su mayoría mujeres: un 94,9%, un 56,7% y un 55,9% respectivamente. Por el contrario, destaca la mayor presencia

de hombres en los cursos de formación técnico-mecánica (un 91,5%), formación cooperativa (89,3%), dirección y gestión (85,2%) o contabilidad/fiscalidad (81,4%).

**Tabla 6**

Cursos organizados por las cooperativas del País Vasco clasificados según temática y porcentajes de participación según el sexo

Temática	Mujeres (%)	Hombres (%)
Idiomas (euskera, ingles...)	40,9	59,1
Informática	33,7	66,3
Contabilidad/fiscalidad	18,6	81,4
Formación cooperativa	10,7	89,3
Formación técnico-mecánica	8,5	91,5
Formación a formadores	55,9	44,1
Técnicas venta/atención cliente	56,7	43,3
Formación en servicios	94,9	5,1
Calidad	42,9	57,1
Prevención riesgos labor. y seguridad	19,4	80,6
Dirección y gestión	14,8	85,2
Ns/Nc	15,9	84,1
Sin especificar	29,0	71,0
Total	25,2	74,8

*Fuente:* Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (2001).

Tras observar las cifras relativas a las actividades de formación en las cooperativas vascas, cabe realizar dos consideraciones sobre los resultados obtenidos. Primeramente, hay que resaltar que resulta perfectamente explicable y previsible que quienes más participan en las actividades formativas relativas a los sectores o actividades feminizadas sean precisamente mujeres, puesto que éstas poseen una representación mayoritaria. En segundo lugar, cabe comentar que la formación que reciben las mujeres parece reforzar las situaciones de segregación ocupacional existentes, ya que las actividades formativas en las que participan mayoritariamente las mujeres son precisamente aquellas relacionadas con las ocupaciones feminizadas (servicios, técnicas de venta y atención a clientes, etc.) mientras que asisten en menor medida a actividades de formación vinculadas a temáticas o sectores en los que las mujeres poseen una representación minoritaria, facilitando, de este modo, el reforzamiento y la perduración de la división de tareas entre

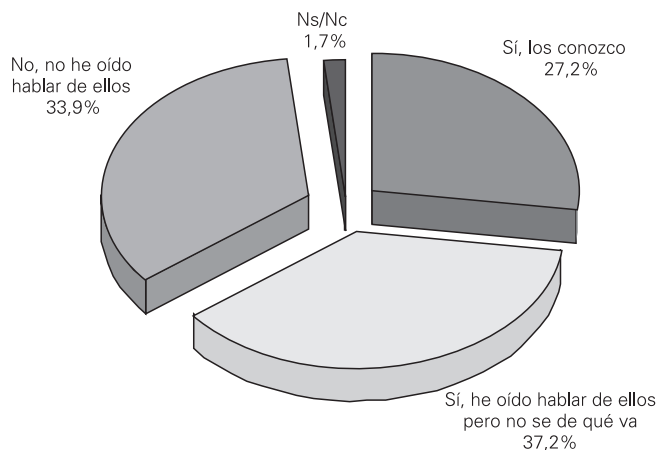
hombres y mujeres, en lugar de facilitar una integración más igualitaria de los miembros de uno y otro sexo en los diferentes sectores y ocupaciones

#### 4.5. *Sensibilidad de las cooperativas ante la desigualdad laboral por razón de sexo*

El estudio realizado en el País Vasco también indagó sobre el conocimiento y posibilidades de desarrollar planes de acción positiva en relación a la participación de las mujeres en las cooperativas vascas, así como la predisposición de las mismas a poner en marcha dichas acciones positivas.

**Gráfico 2**

Conocimiento por parte de las cooperativas del País Vasco de los planes de acción positiva para las mujeres en la CAPV aprobados por el Gobierno Vasco



*Fuente:* Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (2001).

El 33,9% de las cooperativas entrevistadas no tiene conocimiento de los planes de acción positiva para las mujeres aprobados por el Gobierno Vasco y un 37,2% ha oído hablar de ellos pero no conoce sus contenidos. Un 27,2% sí conoce dichos planes (porcentaje que absorbe el 70% del empleo ocupado por las mujeres). Sólo el 8,5% de las cooperativas analizadas afirma haber participado en acciones que desde los organismos públicos tratan de fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El 54,2% de las cooperativas afirma que no considera necesaria la realiza-

ción de un plan de fomento de igualdad de oportunidades en su cooperativa, ya que existe igualdad de oportunidades para todos y no existe discriminación por razón de sexo. El 5,1% opina que la realización de un plan de acción positiva no es viable debido a la imposibilidad de destinarle tiempo, por las limitadas posibilidades de expansión y promoción en la cooperativa, por la dificultad en encontrar mujeres formadas en las ramas de actividad que las cooperativas demandan, etc. El 3,4% ya está acometiendo algunas acciones por lo que considera que no es necesaria la realización de ningún otro plan. Finalmente, el 11,9% de las cooperativas cree que sería interesante diseñar un plan de fomento de igualdad de oportunidades o al menos estudiar la posibilidad de diseñarlo (dichas cooperativas absorben el 39,4% del empleo y al 58,7% de las mujeres) (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2001).

Respecto a la cuestión de si en la cooperativa se ha planteado la realización de alguna acción encaminada a promover la mayor participación de las mujeres en los órganos sociales, el 42,4% de las cooperativas vascas opina que no las realiza y que no lo cree necesario, mientras el 35,6% no lo ha hecho pero cree interesante hacerlo. El 10,2% afirma haber realizado acciones en ese sentido pero con poco éxito, ya que no se ha logrado una mayor participación de las mujeres. Únicamente el 1,7% de las cooperativas opina que la participación de las mujeres es elevada (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2001).

Los datos expuestos indican que el porcentaje de las cooperativas analizadas que trabajan activamente en la promoción de la igualdad de género no es muy relevante. Un elevado porcentaje considera que no es necesario emprender ninguna acción para fomentar la igualdad de oportunidades, o para promover la participación de las mujeres en los órganos sociales. ¿Acaso no existe el problema? Muchas de las cooperativas entrevistadas en el País Vasco considera que no existe discriminación por razón de sexo. Sin embargo, dichas opiniones no se corresponden del todo con los resultados obtenidos en los estudios realizados. La evidencia empírica existente revela la existencia de segregación ocupacional, escasa participación de las mujeres en los puestos directivos, etc. Entonces ¿qué sucede? ¿Les cuesta a las cooperativas tomar conciencia de la situación laboral real de los hombres y las mujeres? Esa sería una posible explicación. Puede suceder que las habituales y constantes situaciones de desigualdad laboral entre hombres y mujeres en la economía española dificulten el que las cooperativas tomen conciencia de la importancia del problema y consideren dichas situaciones como un hecho grave que debe ser abordado adecuadamente.

## **5. Causas de la desigualdad por razón de sexo en el ámbito cooperativo**

Si se realiza un análisis pormenorizado y comparativo de la situación laboral de las mujeres en las cooperativas y en el resto de empresas de la economía española no se puede concluir que las condiciones observadas en uno y otro caso difieran de forma sustancial (Ribas, 2005). A lo largo de la exposición desarrollada en los epígrafes anteriores también se constata que en las cooperativas del País Vasco existen importantes diferencias laborales entre hombres y mujeres. ¿A que es debido este resultado? ¿Cuáles son las causas de esta situación de desigualdad entre los miembros de uno y otro sexo? Básicamente se podría establecer la causa en una pérdida de la identidad propia de la empresa cooperativa.

Para algunos autores, las teorías con mayor poder explicativo en relación a la discriminación de las mujeres son las feministas y sociosexuales que argumentan la existencia de diferencias entre sexos en base a variables culturales y estereotipos sexuales que aparecen como determinantes de la desventaja femenina en el ámbito laboral, social, familiar, etc. (Anker, 1997).

Las cooperativas no son impermeables al entorno social y cultural en el que trabajan, están inmiscuidas en una sociedad y se produce una interrelación entre ambas. Este hecho representa una virtud y a la vez un peligro. La virtud se manifiesta en que dichas entidades poseen una mayor sensibilidad con los problemas sociales y una mayor capacidad para captarlos y darles respuesta. El peligro radica en la pérdida de identidad que pueden sufrir al reproducir comportamientos y actitudes habituales en la sociedad que se contradicen con los principios fundamentales del movimiento cooperativo.

Cabe remarcar que no resulta coherente que las cooperativas sucumban ante tales actitudes, aunque esas sean las que predominan en el conjunto de la sociedad, ya que precisamente dichas entidades defienden unos valores culturales y sociales distintos, basados en la igualdad, la equidad, el respeto, la autoayuda, la democracia, la solidaridad, etc. y de algún modo han de ser transmisoras y potenciadoras de dichos valores, no sólo en su ámbito, sino en el conjunto de la sociedad. Esta idea queda recogida en los principios cooperativos, en concreto en el principio de información al público en general sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación, y en el principio de interés por la comunidad.

El movimiento cooperativo defiende una concepción distinta acerca del trabajo, la empresa, las transacciones económicas, las relaciones humanas y la sociedad en general. Dicha concepción ha surgido en una posición opuesta a los paradigmas neoclásicos que perciben al individuo únicamente



como un hombre económico, y considera a la persona como un ser con multiplicidad de facetas interrelacionadas entre sí. Sin embargo, dicho sector no está exento de caer en la discriminación de género en base a la influencia que recibe del contexto social y cultural en el que se mueve. Las estructuras estereotipadas que se observan en el entorno familiar y en el conjunto de la sociedad son fácilmente trasladables y reproducibles (de forma sutil y casi imperceptible) en el ámbito del cooperativismo.

La vigilancia insuficiente y el hecho de prestar poca atención a la situación laboral de las mujeres, permite la reproducción del esquema discriminatorio en entidades como las cooperativas, y dado que es una situación común en la sociedad no se percibe como un hecho injusto y grave (además de incoherente), y por lo tanto no se actúa para evitarlo o corregirlo. Los esquemas culturales y los estereotipos sexuales están muy arraigados en la sociedad lo cual hace necesario un esfuerzo de reflexión para percibir sus efectos y una voluntad firme para no dejarse arrastrar por ellos.

En el origen, fundamento y motivación del cooperativismo aparecen valores como la igualdad entre las personas, la ayuda mutua, la participación democrática e igualitaria, la solidaridad, etc. Esta premisa teórica y funcional puede, en cierto modo, facilitar la creencia de que las prácticas y comportamientos de las cooperativas se ajustan a sus principios teóricos y que en ellas no se producen situaciones de discriminación o desigualdades laborales en la forma en que se producen en otro tipo de organizaciones. En dicho contexto, resulta sencillo obviar el análisis de la posible existencia de situaciones que no se corresponden con los principios y valores cooperativos. Este hecho, junto con el factor cultural que asume como «normal» la existencia de desigualdades laborales entre hombres y mujeres, facilita la reproducción o traslación de las tendencias observadas en el conjunto de la economía a las empresas cooperativas.

## 6. Razones para la igualdad de género en las cooperativas

La primera razón para la existencia de una situación de igualdad y equilibrio entre hombres y mujeres en las cooperativas viene desde el plano teórico, ya que, tal y como se ha mencionado, el primer principio cooperativo establece el precepto de no discriminación.

En opinión de Apelqvist (1996), el desequilibrio de género es una de las contradicciones más llamativas entre teoría y práctica cooperativa<sup>7</sup> que conlleva el debilitamiento de la identidad, credibilidad y posibilidades de

---

<sup>7</sup> Esta paradoja es también comentada por Itkonen (1995).

las cooperativas para cumplir con sus propósitos. Según la autora, el orden cooperativo actual está concebido por hombres y para hombres basándose en valores, normas y prioridades masculinas<sup>8</sup>.

Ciertamente la falta de participación de las mujeres en las cooperativas constituye una contradicción o incoherencia, dado que éstas son empresas regidas en base a unas reglas de funcionamiento específicas: democracia, apertura, igualdad, etc. y en ellas subyacen valores como la solidaridad, el interés por las personas y la comunidad, etc.

Según apuntan Chávez (1996) y Gómez (1998) las cooperativas pueden ayudar al bienestar de las mujeres en muchos sentidos: el acceso al empleo productivo, al crédito y a servicios de calidad a bajo costo, la educación y capacitación, la asistencia médica y la incorporación de las mujeres en la toma de decisiones, son algunos de los factores más destacados.

Las cooperativas son instrumentos válidos para la integración laboral y social de determinados colectivos en situación de exclusión. Las cooperativas reportan ventajas significativas en el ámbito de la creación y mantenimiento del empleo (Barea y Monzón, 2002). Por ello, las mujeres en las cooperativas encuentran una oportunidad para el desarrollo de su faceta laboral no sólo como trabajadoras asalariadas, sino también a través de la creación o participación directa en la empresa, permitiéndoles llevar a cabo iniciativas empresariales únicas que responden a sus necesidades y las de su entorno.

La regla de participación democrática que rige en las cooperativas facilita la participación de las mujeres en su propio lugar de trabajo permitiéndoles expresar sus opiniones, así como realizar aportaciones y sugerencias sobre el funcionamiento de la empresa y en relación a las cuestiones que afectan a su actividad laboral. Debido a esta estructura funcional las mujeres adquieren una plena capacidad de decisión en su puesto de trabajo.

Chávez (1996: 59) comenta que «las cooperativas, gracias a su estructura democrática, ofrecen a las mujeres los medios para adquirir experiencia y movilidad ascendente en la estructura jerárquica del movimiento»<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Las necesidades y normas de vida de las mujeres han sido ignoradas bajo el supuesto de que tomando en cuenta las necesidades de los hombres automáticamente se benefician las mujeres y los niños, lo cual, en algunos países, lleva al establecimiento de determinadas legislaciones que perjudican a las mujeres. En las cooperativas las mujeres no tienen las mismas oportunidades de capacitación básica y formación superior en temas como finanzas, tecnología y gestión. Se atribuye un gran valor a las aptitudes y experiencias 'masculinas' y poco a las aptitudes y experiencias 'femeninas' (Apelqvist, 1996: 42).

<sup>9</sup> Según la autora (Chavez, 1996), en algunos lugares como Asia, las mujeres cooperativistas han informado de que la participación en las cooperativas ha aumentado su autoestima facilitándoles el acceso a la educación y capacitación, a la vez que les ha ayudado a desarrollar sus aptitudes de dirigentes.

En las cooperativas se prima a las personas y al trabajo en lugar de otorgar preferencia al capital. De este modo, todos los socios, hombres y mujeres, contribuyen al capital de una forma equitativa y tienen acceso a una retribución en función de su calidad de socio/a es decir, vinculada a su trabajo y a su relación con la cooperativa, y no en función de otras características personales, económicas o sociales.

Las cooperativas (al igual que otras entidades de Economía Social) poseen una sensibilidad especial para captar las necesidades y problemas sociales y darles solución. Esto motiva que surjan actividades cooperativas en los ámbitos donde existe una necesidad: cooperativas de crédito capaces de financiar a quienes no pueden lograr otras vías de financiación, guarderías cooperativas que ayudan a conciliar la vida familiar y laboral, cooperativas de asistencia médica, etc. Además, las cooperativas poseen una clara vocación social que se manifiesta a través del desarrollo de políticas y actividades que benefician a su entorno: promueven el desarrollo de las regiones donde realizan su actividad, facilitan la educación y formación de socios y trabajadores, promueven la realización de actividades de carácter solidario con colectivos desfavorecidos, etc. Se puede concluir, por tanto, que las cooperativas son capaces de captar y satisfacer las demandas de colectivos específicos como las mujeres, atendiendo su problemática laboral, familiar, social, etc.

En las economías de mercado avanzadas las cooperativas han adoptado políticas que permiten a las mujeres conciliar mejor su vida laboral y familiar, o bien han establecido políticas familiares para permitir que las responsabilidades familiares sean compartidas por hombres y mujeres (esta modalidad está más extendida en los países nórdicos y en Estados Unidos). Las políticas más comúnmente adoptadas son el establecimiento de horarios flexibles, horarios de trabajo reducidos, trabajo compartido y apoyo para las personas de edad y los niños (guarderías en el lugar de trabajo, apoyo financiero para el cuidado de los niños, prolongación del permiso de maternidad/paternidad, etc.) (Chávez, 1996).

No sólo el movimiento cooperativo reporta beneficios a las mujeres, sino que éstas son capaces de contribuir muy positivamente al ámbito cooperativo, ya que poseen cualidades y capacitación suficiente para desarrollar su trabajo de forma competente. Por tanto, si desde el ámbito cooperativo no se valoran y aprovechan las aptitudes de las mujeres, se incurre en el desaprovechamiento de un gran potencial humano y profesional.

Tal y como comenta Itkonen (1995: 71-72) «la igualdad de género se debería promover, no solamente porque las mujeres están subordinadas, sino más bien porque sus capacidades, experiencia y formación son necesarias para la competitividad cooperativa».<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Dicho argumento se enmarca en la línea de la perspectiva que en los últimos tiempos ha surgido en el modo de abordar la discriminación laboral de las mujeres. El denominado «criterio

En este sentido Apelqvist (1996) explica que las mujeres han venido desempeñando a nivel nacional un papel decisivo, pero invisible, en las cooperativas, ya que a pesar de haber trabajado duro, se les han asignado papeles subordinados, esperando que trabajen de forma silenciosa, con escaso reconocimiento y excluyéndolas del prestigio y la autoridad. Esta falta de autoridad ha quedado patente en los órganos responsables de las decisiones, en el seno de la Alianza Cooperativa Internacional y en sus comités especializados. Sólo recientemente se ha empezado a valorar y reconocer la contribución de las mujeres.

Gómez (1998) y Kaplan de Drimer (1993) comentan que la situación de las mujeres en las cooperativas varía según el país. Mientras en algunos lugares todavía existen obstáculos para la formación de cooperativas y la participación de las mujeres en las mismas, en los países desarrollados los problemas están más ligados a la falta de participación en la toma de decisiones.

Por su parte, Chávez (1995) destaca que aparte de tener en cuenta la cantidad de mujeres que participan en el movimiento cooperativo se debe prestar atención a la calidad de dicha participación. En opinión de Nippierd (1999) si las mujeres no están representadas en los procesos de decisión o lo están insuficientemente, no se puede aceptar la legitimidad de las decisiones tomadas puesto que no se han tenido en cuenta las necesidades y los intereses de las mujeres.

Fregidou-Malama (2004) sostiene que la participación de las mujeres en los altos cargos de las cooperativas puede contribuir a la discusión de problemas diferentes tratándolos desde otras perspectivas como la económica o sociocultural, ya que las mujeres muestran escalas de valores distintas. De este modo, se lograría un mayor equilibrio en la consecución de los objetivos económicos, sociales y culturales de las cooperativas.

## 7. Conclusiones

Al constituirse como cooperativas, éstas asumen los principios cooperativos como fundamento teórico, por lo que, a nivel conceptual, aceptan el criterio de no discriminación por razón de sexo. No obstante, en el terreno práctico no se observa una plena igualdad en la situación laboral de hombres y mujeres en las cooperativas.

En las cooperativas españolas se observan situaciones de desigualdad laboral entre hombres y mujeres similares a las observadas para el conjunto

---

de diversidad» adopta un tono más positivo y apela a los beneficios que la «diversidad de género» puede aportar a las organizaciones y al progreso social en general (Barberá y otros, 2002: 62).

de empresas de la economía nacional. La Comunidad Autónoma del País Vasco no es una excepción. En las cooperativas de dicha Comunidad Autónoma existe una mayor proporción de hombres que de mujeres, y además se constatan diferencias en la distribución de ambos en las diferentes cooperativas.

La evidencia empírica muestra que se continúan y refuerzan las tendencias existentes de segregación entre los miembros de uno y otro sexo, ya que la mayor incorporación de socias se produce en las cooperativas feminizadas. Además en las mencionadas cooperativas también es donde se registra la promoción laboral interna de un mayor número de mujeres. Por el contrario, en las cooperativas masculinizadas se produce una mayor incorporación de socios varones y se promociona internamente un mayor porcentaje de hombres perpetuando la situación existente.

Las diferencias entre sexos también se observan en las actividades de formación. Según la temática de los cursos se constata una mayor presencia de mujeres (en áreas relacionadas con servicios, venta y atención a clientes, etc.) o de hombres (dirección y gestión, área contable/fiscal, formación técnico-mecánica, etc.), lo cual también tiende a reforzar la segregación laboral entre los miembros de uno y otro sexo.

Las causas de las desigualdades laborales por razón de sexo en las cooperativas vienen ligadas a factores de carácter socio-cultural. Las cooperativas se ven influidas por el entorno en el que desarrollan su actividad reproduciendo los comportamientos discriminatorios observados en otras empresas, hecho que constituye una incoherencia con los principios cooperativos. Pero no sólo eso, un mayor equilibrio entre hombres y mujeres resulta positivo en relación al funcionamiento de las cooperativas a la vez que reporta importantes beneficios a las mujeres. Por ello, cabe potenciar las actuaciones destinadas a promover una mayor participación e integración de las mujeres en el ámbito cooperativo.

## 8. Bibliografía

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL: <http://www.ica.coop/>
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1996): *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa*. Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, Valencia.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (2000): *ICA Strategy for Promoting Gender Equality*. <http://www.ica.coop/coop/2000-gender-strategy.pdf>
- ANKER, Richard (1997): «La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías». *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 116, N.º 3, Otoño, pp. 343-370.

- APELQVIST, Katarina (1996): «Estrategias para una autoridad compartida entre hombres y mujeres en las cooperativas». *Revista de la Cooperación Internacional*, Vol. 29, N.º 1, pp. 35-47.
- APELQVIST, Katarina (1997): «Informe del Comité Mundial de Mujeres». *Revista de la Cooperación Internacional*, N.º 3, pp. 61-64.
- BARBERÁ HEREDIA, Ester y otros (2002): «Más allá del techo de cristal». *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, N.º 40, pp. 55-68.
- BAREA TEJEIRO, José y MONZÓN CAMPOS, José Luis (dir.) (2002): *La Economía Social en España en el año 2000*. CIRIEC-España, Valencia.
- CHÁVEZ, María Elena (1995): «La mujer y el movimiento cooperativo». *Revista de la Cooperación Internacional*, Vol. 28, N.º 2, pp. 52-53.
- CHÁVEZ, María Elena (1996): «El papel de la ACI en el progreso de la mujer en las cooperativas». *Revista de la Cooperación Internacional*, N.º 1, pp. 51-62.
- CONSEJO SUPERIOR DE COOPERATIVAS DE EUSKADI (2001): «Sensibilidad y Buenas Prácticas de las Cooperativas de la CAPV en relación al Fomento de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres». *Anuario del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi año 2000*, Vitoria, pp. 69-98.
- FREGIDOU-MALAMA, Maria (2004): «¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre mujeres y hombres?». *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa CIRIEC-España*, Noviembre 2004, N.º 50, pp. 151-163.
- GÓMEZ URQUIJO, Laura (1998): «Women in Co-operatives: The Policy of the International Co-operative Alliance». *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 31:2, N.º 93, September, pp. 33-56.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2005): <http://www.ine.es/inebase2/datos.jsp>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA e INSTITUTO DE LA MUJER (2006): *Mujeres y hombres en España 2006*. <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/myh/myh.htm>
- ITKONEN, Raija (1995): «Perspectivas de género en los informes de la ACI Europa». *Revista de la Cooperación Internacional*, Vol. 28, N.º 2, pp. 68-78.
- KAPLAN DE DRIMER, Alicia (1993): «Participación de las mujeres en el mundo cooperativo». *Anuario de Estudios Cooperativos 1992*, universidad de Deusto, Bilbao, pp. 147-155.
- MARCOS, Javier (2000): «Los hombres deciden. La presencia de la mujer en los puestos de dirección de las cooperativas, salvo honrosas excepciones, es escasa». *T.U. Lankide*, N.º 445, pp. 16-17.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005): [http://empleo.mtas.es/empleo/economia-soc/BaseDeDatos/base\\_de\\_datos.htm](http://empleo.mtas.es/empleo/economia-soc/BaseDeDatos/base_de_datos.htm)
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (2004): «Principios cooperativos. El ADN cooperativo». *TU Lankide*, N.º especial, noviembre 2004. <http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/principios.html>
- NIPPIERD, Anne-Brit (1999): «Gender Issues in Co-operatives». *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 32:3, N.º 97, December, pp. 175-181.
- RIBAS BONET, Maria Antonia (2004): *La Economía Social de cristal: análisis de la situación de la mujer en la Economía Social*. Tesis Doctoral, Universitat de València.

- RIBAS BONET, María Antonia (2005): *Mujer y Trabajo en la Economía Social*. Consejo Económico y Social, Madrid.
- RIBAS BONET, María Antonia y SAJARDO MORENO, Antonia (2004): «La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas». *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa CIRIEC-España*, Noviembre 2004, N.º 50, pp. 77-103.
- RIBAS BONET, , María Antonia y SAJARDO MORENO, Antonia (2005): «La diferente participación laboral de las mujeres entre las cooperativas y las sociedades laborales». *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa CIRIEC-España*, Agosto 2005, N.º 52, pp. 267-278.
- RODRIGUES, Roberto y PINHO, Diva Benevides (1998): «ICA Invests in the Future: Greater Female Participation in Co-ops». *Review of International Co-operation*, N.º 4, pp. 57-64.





# **Actas de las reuniones del Consejo Rector: extensión y literalidad de las intervenciones de los consejeros**

ALEJANDRO ELEJABARRIETA GOIENETXE

Responsable del Departamento Jurídico de Ipar Kutxa  
Árbitro del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi

---

**Sumario:** I. Planteamiento y concreción de la cuestión objeto del estudio. II. Análisis de la legislación sustantiva vigente y normativa registral. II.1. Legislación sustantiva cooperativa aplicable principalmente a las cooperativas cuyo ámbito de actuación es la Comunidad Autónoma Vasca: Ley de Cooperativas de Euskadi. II.2. Legislación sustantiva cooperativa aplicable supletoriamente: Ley de Cooperativas (estatal). II.3. Otra legislación societaria, aplicable supletoriamente a toda la anterior: II.3.1. Ley de Sociedades Anónimas. II.3.2. Código de Comercio. II.3.3. Reglamento de Cooperativas de Crédito. II.4. Reglamento del Registro Mercantil. III. Criterios de interpretación. III.1. Sentido propio de las palabras o elemento literal del texto de la norma. III.2. Interpretación sistemática con otros preceptos de la propia Ley 4/1993 de Cooperativas de Euskadi. III.3. Espíritu y finalidad de la norma interpretada. III.4. Antecedentes históricos y legislativos en las leyes cooperativas y vigente Ley de Cooperativas estatal. III.5. Interpretación con preceptos de los otros textos normativos vigentes. III.6. Referente común de interpretación: Autonomía de la voluntad y capacidad autorreguladora del Consejo Rector. IV. Conclusiones.

---

## **I. Planteamiento y concreción de la cuestión objeto del estudio**

Las cooperativas, al igual que otro tipo de sociedades, en cuanto entidades jurídicas dotadas de personalidad propia, necesitan de órganos a la hora de realizar su actividad, tanto interna como externa.

En las personas jurídicas no existe, como es evidente, una capacidad de decisión o una voluntad en sentido real, como ocurre en el caso de personas físicas. Por ello, se encomienda la función de formar y manifestar la voluntad de la sociedad y de dar cumplimiento a sus decisiones a los llamados órganos sociales, formados por una o más personas físicas.

La clasificación fundamental de dichos órganos distingue al órgano deliberante que expresa con sus acuerdos la voluntad social (la Asamblea General de la cooperativa) del órgano ejecutivo, encargado de la gestión permanente y de la representación de la sociedad en sus relaciones con terceros (los administradores de la cooperativa que se configuran como un órgano colegiado con el nombre de Consejo Rector).

Además de estos dos órganos sociales, cuya existencia es necesaria en todos los casos, en las cooperativas sujetas al ámbito de la Ley 4/1993 de Cooperativas de Euskadi debe existir con carácter necesario un órgano fiscalizador y que sirve de puente de enlace entre el órgano administrador y las reuniones asamblearias, la Comisión de Vigilancia, cuando el número de socios de la cooperativa es superior a 99.

Y pueden existir también. El Comité de Recursos, que aunque de carácter potestativo es indudablemente un órgano que dota de eficacia y de agilidad a la resolución de reclamaciones internas; y, en su caso, el Consejo Social, obedeciendo ambos a imperativos de organización democrática muy apropiada en sede cooperativa.

Estos son los cinco órganos que pueden existir en las cooperativas sujetas a la Ley de Cooperativas de Euskadi y todos ellos, evidentemente, deben plasmar o reflejar sus reuniones y los acuerdos que en ellas adoptan en las actas que de las mismas se extiendan, las cuales quedan recogidas en sus libros correspondientes cuya llevanza y custodia corresponde al Secretario del órgano.

Ante la necesidad de reflejar en actas las reuniones de los órganos sociales, las diferentes leyes, o normas de otro rango, aplicables a las sociedades, establecen los contenidos mínimos que toda acta debe recoger. Es decir, recogen con carácter imperativo las menciones mínimas que deben contener las actas para dotar de seguridad jurídica al funcionamiento de los órganos sociales y, en definitiva, a la propia sociedad.

Además de ese contenido necesario, exigido en las diferentes leyes o normas de otro rango, es indudable que los diversos órganos pueden recoger en el texto de sus actas otra serie de cuestiones con el fin de dotar de dinamismo a éstas y facilitar un mejor entendimiento de los acuerdos y de los debates previos a ellos.

Debemos precisar, aunque carezca de trascendencia a los efectos del presente estudio, que la Ley de Cooperativas de Euskadi, al igual que el resto de leyes sustantivas cooperativas, regulan el contenido de las actas únicamente para la Asamblea General y el Consejo Rector, dado que para la Comisión de Vigilancia, el Comité de Recursos y, en su caso, el Consejo Social, únicamente establecen unas normas básicas que regulan su especificidad y para el resto de las cuestiones les son aplicables las normas establecidas para el Consejo Rector.

Centrándonos en el órgano de administración, esto es, el Consejo Rector, su naturaleza orgánica y colegiada implica que la adopción de sus acuerdos se mueve en los mismos parámetros de todo órgano social: exigencia de una previa convocatoria que contenga un orden del día, la previa determinación de un quórum para la válida constitución del órgano, un régimen de mayorías para la adopción de acuerdos, y la posterior plasmación de los mismos en la correspondiente acta.

Planteado lo anterior y con el fin de no divagar sobre otras cuestiones que nos descentren del objeto de este estudio, debemos precisar que la **cuestión planteada o duda que motiva el mismo se concreta en determinar la extensión y literalidad con la que se deben recoger en las actas las diversas intervenciones de los miembros del Consejo Rector**, cuestión que es válida también, con las precisiones oportunas, para las actas del resto de los órganos sociales.

O expuesto de otra manera: **Hasta qué extensión y/o precisión de términos tienen derecho cada uno de los consejeros individualmente para exigir que queden reflejadas sus intervenciones en el acta de las reuniones.**

Y más concretamente: **¿Tienen derecho todos y cada uno de los consejeros a exigir que conste en acta, aun contra la voluntad del Secretario y/o de la mayoría de los consejeros, sus intervenciones literalmente, sea cual sea la cuestión sobre la que versen, su extensión y los términos que emplean?**

O por el contrario: **¿Es facultad del Secretario y del Consejo Rector, dentro de su capacidad de autorregulación, decidir esas cuestiones?**

Concretada la cuestión objeto del estudio, debemos precisar que, a juicio del letrado que lo suscribe, es indiferente que la intervención que se desea plasmar se haga de palabra o por escrito, es decir, mediante la presentación de un escrito en el que se refleje lo que se quiere transcribir al acta, porque no dejan de ser más que dos formas (oral o escritas) de presentar su intervención un consejero, no aportando nada a los efectos del presente estudio el que la manifestación se haga de una manera u otra.

## **II. Análisis de la legislación sustantiva vigente y normativa registral**

### **II.1. *Legislación sustantiva cooperativa aplicable principalmente a las cooperativas cuyo ámbito de actuación es la Comunidad Autónoma Vasca: Ley de Cooperativas de Euskadi***

Como es conocido, a las cooperativas cuyo ámbito de actuación se circunscribe a la Comunidad Autónoma Vasca, la ley sustantiva propia que les es aplicable directamente y en primer término es la Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi. Y como desarrollo de la

misma, el Decreto 58/2005, de 29 de marzo, por el que se aprueba su Reglamento.

Si la cooperativa es de crédito o de seguros, le será aplicable también por su ámbito sectorial, la ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito y el Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla la anterior Ley.

Con carácter supletorio para cuando exista una laguna legal en la anterior legislación (y no cuando sea un diferente criterio del legislador) y como instrumento de interpretación, le es aplicable también la Ley 27/1999, de 19 de julio, de Cooperativas (estatal).

Y también con carácter supletorio a las anteriores y como elemento de interpretación, le es aplicable el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, que aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas y el Real Decreto de 22 de agosto de 1885 que aprueba el Código de Comercio, por el carácter atrayente de ambos textos legales.

Por último, aunque no como normas sustantivas, le son aplicables el Decreto 59/2005, de 29 de marzo, que aprueba el Reglamento de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas de Euskadi.

Y el Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, que aprueba el Reglamento del Registro Mercantil: Directamente si la cooperativa es de crédito o seguros, en virtud de lo previsto en el apartado 1 del artículo 81 del mismo; y supletoriamente para el resto de las cooperativas, en virtud del apartado 2 de la Disposición Adicional Sexta del Reglamento de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas de Euskadi.

De todas las normas citadas, solo en varias de ellas se regula de alguna manera la cuestión tratada en este estudio y son las que a continuación vamos a transcribir, debiendo adelantar que, de entre las normas que podrían tener más trascendencia para el asunto, no se regula nada ni en el Reglamento que desarrolla la Ley de Cooperativas de Euskadi, ni en el Reglamento de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas de Euskadi.

Reiteramos que, junto con las normas declaradas como básicas de la Ley de Cooperativas de Crédito y su Reglamento que son de aplicación a las cooperativas de crédito, esta es la norma que ineludible y directamente es aplicable. Y dado que en el asunto que nos ocupa no hay ningún precepto declarado básico que lo regule en la Ley y Reglamento de Cooperativas de Crédito, **la Ley de Cooperativas de Euskadi es el texto legal fundamental para resolver la cuestión para todas las cooperativas.**

*«Artículo 46. Funcionamiento del Consejo Rector*

*4. Los acuerdos del Consejo serán llevados a un libro de actas. El acta de la reunión, firmada por el Presidente y el Secretario, recogerá los debates en forma sucinta y el texto de los acuerdos, así como los resultados de las votaciones.»*

*«Artículo 37. Acta de Asamblea General.*

*1. Los acuerdos de la Asamblea General se consignarán en acta, que redactará el Secretario y transcribirá en el libro de actas, con expresión de las siguientes circunstancias:*

*e) Un resumen de los asuntos debatidos y de las intervenciones de las que se haya solicitada constancia.*

*f) El contenido de los acuerdos adoptados.*

*g) El resultado de las votaciones, expresando las mayorías con que se hubiera adoptado cada uno de los acuerdos. Siempre que lo solicite quien haya votado en contra, se hará constar su oposición a los acuerdos.»*

*«Artículo 46. Funcionamiento del Consejo Rector*

*1. Los Estatutos regularán el funcionamiento interno del Consejo Rector. En lo no previsto por éstos, el Consejo Rector podrá regular su propio funcionamiento.»*

**II.2. Legislación sustantiva cooperativa aplicable supletoriamente: Ley de Cooperativas (estatal) (27/1999, de 16 de julio)**

*«Artículo 36. Funcionamiento.*

*5. El acta de la reunión, firmada por el Presidente y el Secretario, recogerá los debates en forma sucinta y el texto de los acuerdos, así como el resultado de las votaciones.»*

*«Artículo 29. Acta de la Asamblea.*

*1. El acta de la Asamblea será redactada por el Secretario y deberá expresar, en todo caso, lugar, fecha y hora de la reunión, relación de asistentes, si se celebra en primera o segunda convocatoria, manifestación de la existencia de quórum suficiente para su válida constitución, señalamiento del orden del día, resumen de las deliberaciones e intervenciones que se haya solicitado su constancia en el acta, así como la transcripción de los acuerdos adoptados con los resultados de las votaciones.»*

**II.3. Otra legislación societaria, aplicable supletoriamente a toda la anterior**

**II.3.1. LEY DE SOCIEDADES ANÓNIMAS (REAL DECRETO LEGISLATIVO 1564/1989, DE 22 DE DICIEMBRE).**

*«Artículo 142. Libro de actas.*

*Las discusiones y acuerdos del Consejo se llevarán a un libro de actas, que serán firmadas por el presidente y el secretario.»*

## II.3.2. CÓDIGO DE COMERCIO (REAL DECRETO DE 22 DE AGOSTO DE 1885)

### «Artículo 26.

*1. Las sociedades mercantiles llevarán también un libro o libros de actas, en la que constarán, al menos, todos los acuerdos tomados por las juntas generales y especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad, con expresión de los datos relativos a la convocatoria y a la constitución del órgano, un resumen de los asuntos debatidos, las intervenciones de las que se haya solicitado constancia, los acuerdos y los resultados de las votaciones.»*

## II.3.3. REGLAMENTO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (REAL DECRETO 84/1993, DE 22 DE ENERO)

La norma que se transcribirá a continuación no es básica y además está prevista para el supuesto concreto de acuerdos del Consejo Rector en los que haya conflicto de intereses de los consejeros, pero, puede servir como otro elemento de interpretación.

### «Artículo 24. Funcionamiento del Consejo

*3. Una vez celebrada la votación secreta, y proclamado el resultado, será válido hacer constar en acta las reservas o discrepancias correspondientes respecto al acuerdo adoptado.»*

## II.4. Reglamento del Registro Mercantil (Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio)

Ni el Reglamento de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas de Euskadi ni el Reglamento del Registro de Sociedades Cooperativas (estatal) regulan nada al respecto, pero, como ya se ha indicado anteriormente, lo establecido en el Reglamento del Registro Mercantil es de aplicación con carácter directo para las cooperativas de crédito y de seguros y con carácter supletorio para todas las demás. Y por este carácter supletorio, al no regularse nada en el Reglamento de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas de Euskadi, **se debe entender aplicable a todas las cooperativas sujetas a la Ley de Cooperativas de Euskadi.**

### «Artículo 97. Contenido del acta.

*1. Los acuerdos de los órganos colegiados de las sociedades mercantiles se consignarán en acta, que se extenderá o transcribirá en el libro de actas correspondiente, con expresión de las siguientes circunstancias:*

*5.<sup>a</sup> Un resumen de los asuntos debatidos y de las intervenciones de las que se haya solicitado constancia.*

*6.<sup>a</sup> El contenido de los acuerdos adoptados.»*

### III. Criterios de interpretación

A juicio de este letrado, la claridad de la norma contenida en la Ley de Cooperativas de Euskadi para regular el asunto (artículo 46, apartado 4) es tal que podría no ser necesaria la interpretación para realizar conclusiones, pero, dado lo sucinto que es el texto de la misma y con el fin de profundizar más en el estudio, **es conveniente para resolver la cuestión hacer una interpretación de la norma y para ello hay que acudir a los criterios hermenéuticos establecidos en el apartado 1 del artículo 3 del Código Civil** que establece: «1. Las normas se interpretarían según el sentido propio de sus palabras, en relación con el contexto, los antecedentes históricos y legislativos, y la realidad social del tiempo en que han de ser aplicadas, atendiendo fundamentalmente al espíritu y finalidad de aquéllas».

**El punto de partida para la interpretación de una norma plasmada o recogida en un texto está siempre constituido por un elemento literal o filosófico, que es la letra o el tenor del texto en el cual se encuentra encajada la norma.** Es lo que se conoce como una interpretación gramatical de las normas jurídicas.

Pero el tenor del texto de los artículos citados, y en especial del artículo 46 apartado 4 de la Ley de Cooperativas de Euskadi, que se interpretan en este estudio, parece no ser indubitado o definitivo puesto que, hay quien interpreta que, aunque en los textos legales se diga que se recogerán los debates en forma sucinta o indiquen que se recogerá un resumen de los asuntos debatidos y las intervenciones, todos los consejeros individualmente tienen derecho a hacer constar en acta literalmente todo lo que ellos manifestasen, se cual sea su extensión y términos.

De antiguo, ha sentado la doctrina jurisprudencial la insuficiencia del criterio literal en la interpretación de la norma jurídica y así dice la STS 23-3-1950 «que si bien en materia de interpretación de las normas legales es preciso partir de la literalidad de su texto, no puede menos de tenerse en cuenta el valor de resultado, a fin de que tal interpretación conduzca a una consecuencia racional en el orden lógico». Y por ello habrá que **acudir al elemento sistemático** al que ya se refería la STS-23-6-1940 al decir que «los Tribunales, al aplicar las leyes, deben atender a las reglas de hermenéutica que aconseja la conexión de todos los preceptos legislativos que traten la cuestión a resolver, indagando y armonizando el espíritu de un artículo en combinación con los demás del mismo cuerpo legal que haya de aplicarse, porque es el modo adecuado de que el Juzgador puede disponer para completar y aquilatar la interpretación de cada norma por el significado total del ordenamiento jurídico», elemento sistemático que se recoge en el citado art. 3.1 al aludir «al Contexto» de las normas y al que se refiere asi-

mismo la STS 1-6-1968 al decir que «si bien en orden a la interpretación de las normas legales es doctrina jurisprudencial que los Tribunales al aplicar las leyes deben tender al contexto, estableciendo la conexión con todos los preceptos que tratan la materia a resolver». (STS 2-7-1991)

El citado «contexto» puede ser ante todo el resto del texto en el que la frase o la proposición a interpretar se encuentra contenida o intercalada. En otro sentido, el contexto puede ser también aquella parte del texto donde la norma que se interpreta se encuentre situada.

En alguna medida este criterio es el que nuestra tradición conoce con el nombre de interpretación sistemática. La interpretación según el contexto aconseja también poner en conexión todos los preceptos legislativos que tratan de una determinada cuestión, presuponiendo que hay entre ellos un orden coherente. El contexto sería de este modo todo el conjunto de textos reguladores de la materia.

Por ello, en el caso que nos ocupa debemos interpretar el apartado 4 del artículo 46 de la Ley de Cooperativas de Euskadi fundamentalmente en relación con el resto del artículo y de la Ley de 4/1993 de Cooperativas de Euskadi, así como, por si aportan algo, con la Ley de Cooperativas estatal vigente y, aunque en menor medida, con el resto de las normas anteriormente relacionadas y los antecedentes legislativos.

Y por último, y con especial importancia, hay que atender fundamentalmente **al espíritu y finalidad de la norma**.

Planteadas la conveniencia de interpretar el texto del reiterado apartado 4 del artículo 46 de la Ley 4/1993 de Cooperativas de Euskadi y los criterios para ello, pasaremos a continuación a desarrollarlos, indicando desde ahora como fundamentales tres: El que como punto de partida debe primar el principio de autonomía de la voluntad y capacidad autorreguladora del Consejo Rector; su interpretación sistemática con otros preceptos de la propia Ley 4/1993 que pueden aportar algo a tal fin; y el atender al espíritu y finalidad de la norma interpretada, es decir, a los intereses que el legislador pretendió proteger con ella. Y todo ello, teniendo como referente común el sentido propio de las palabras o elemento literal del texto de la norma aplicable.

### III.1. *Sentido propio de las palabras o elemento literal del texto de las normas aplicables*

Como ya se ha indicado anteriormente, la norma de la Ley de Cooperativas de Euskadi que regula específicamente, aunque de manera sucinta, la cuestión objeto de este estudio, es la contenida en el **apartado 4 del artículo 46** que, reiteramos, establece:



*«Artículo 46. Funcionamiento del Consejo Rector.*

*4. Los acuerdos del Consejo serán llevados a un libro de actas. El acta de la reunión, firmada por el Presidente y el Secretario, recogerá los debates en forma sucinta y el texto de los acuerdos, así como los resultados de las votaciones.»*

Es decir, la norma legal, además de exigir que el acta esté firmada (se debe entender que al menos) por el Presidente y el Secretario, establece los contenidos mínimos que debe recoger el acta:

- Los debates en forma suscrita.
- El texto de los acuerdos.
- Los resultados de las votaciones.

El texto de los acuerdos, evidentemente, debe ser el literal que se haya adoptado puesto que un acuerdo es el que es y su contenido exacto es el que queda reflejado en el acta. Lógica la exigencia legal.

Los resultados de las votaciones, también es lógico que exija la Ley que queden reflejados, además de por otras cuestiones, porque de esa manera se indican los consejeros que votan en contra a efectos de impugnaciones o responsabilidades.

En cuanto a la cuestión concreta objeto de este estudio, el texto establece claramente que los debates (entre los que hay que entender incluidas las intervenciones de los consejeros que integran los mismos) se deben recoger «en forma sucinta».

Es decir, la Ley no exige que se recojan en el acta los debates de una manera literal y, por tanto, con toda la extensión y términos que desee cada uno de los consejeros cuando éstos los exijan.

De acuerdo con el **diccionario de la Real Academia Española de la lengua** el significado de «sucinta» es «breve», «compendiosa». El término breve no hace falta definirlo y «compendiosa» significa según el citado diccionario «Que reúne o engloba resumidamente muchas cosas».

Y como sinónimos de «sucinta» son las palabras «apretada», «ceñida», «concisa», «corta», «somera».

El significado de todas las palabras citadas es claro y ello significa que la ley no exige que se recojan en el acta las intervenciones íntegra y literalmente, ni con toda la extensión que desee cada uno de los consejeros

*III.2. Interpretación sistemática con otros preceptos de la propia Ley 4/1993 de Cooperativas de Euskadi*

Es indudable que como criterio hermenéutico fundamental debemos acudir a una interpretación sistemática de la propia Ley 4/1993 de Coope-

rativas de Euskadi y analizar lo regulado en otros preceptos de ella que traten sobre el contenido de las actas de los otros órganos sociales y la extensión de las intervenciones de sus miembros.

Nada se regula respecto de la Comisión de Vigilancia, Comité de Recursos y, en su caso, Consejo Social.

Pero sí para la Asamblea General. Así, en el **apartado 1 del artículo 37** se establece:

*«Artículo 37. Acta de Asamblea General.*

*1. Los acuerdos de la Asamblea General se consignarán en acta, que redactará el Secretario y transcribirá en el libro de actas, con expresión de las siguientes circunstancias:*

*e) Un resumen de los asuntos debatidos y de las intervenciones de las que se haya solicitada constancia.*

*f) El contenido de los acuerdos adoptados.*

*g) El resultado de las votaciones, expresando las mayorías con que se hubiera adoptado cada uno de los acuerdos. Siempre que lo solicite quien haya votado en contra, se hará constar su oposición a los acuerdos.»*

En este artículo, la Ley establece un contenido necesario del acta de la Asamblea General y entre el mismo relaciona los transcritos apartados e), f) y g) que nos interesan a los efectos del presente estudio y que cuyo contenido es similar al del artículo 46.4. referente al Consejo Rector aunque con alguna precisión más:

- Apartado f): *«El contenido de los acuerdos adoptados»* frente a *«el texto de los acuerdos»*.
- Apartado g): *«El resultado de las votaciones, expresando las mayorías con que se hubiera adoptado cada uno de los acuerdos. Siempre que lo solicite quien haya votado en contra, se hará constar su oposición a los acuerdos.»* frente a *«los resultados de las votaciones»*.
- Y el apartado e) *«Un resumen de los asuntos debatidos y de las intervenciones de las que se haya solicitada constancia»* frente a *«los debates en forma suscrita»*.

Este apartado es el más concreto respecto al objeto de este estudio y es muy esclarecedor a los efectos de la interpretación que estamos realizando, puesto que para el mismo asunto (contenido de las actas), aunque de otro órgano social, establece similar criterio pero de manera más nítida al desglosar en apartados diferentes los diferentes contenidos y citar **en uno breve los dos asuntos o contenidos que deben quedar reflejados de una manera resumida: los asuntos debatidos y las intervenciones** de las que se haya solicitado constancia.

Además es más claro y contundente a los efectos que nos ocupan porque **que menciona no solo los debates como el artículo 46.4** (término en el que se deben entender incluidas las intervenciones habidas en ellos) **sino que además menciona expresamente «las intervenciones».**

Y parece que, con alguna precisión por ser órganos diferentes, es lógico pensar que es válido para ambos órganos el mismo criterio.

### III.3. *Espíritu y finalidad de la norma interpretada*

Es indudable que este criterio hermenéutico es fundamental para la interpretación de cualquier norma, puesto que, en definitiva, todos los preceptos jurídicos contenidos en las Leyes o en cualquier normativa de otro rango se adoptan por el legislador para algo, con alguna finalidad.

También es indudable que el determinar algo tan etéreo como el «espíritu o finalidad» cuando no se desprende de las palabras o del conjunto de los criterios de interpretación puede resultar difícil, pero ello no resta valor a su importancia.

En definitiva, en el caso que nos ocupa **se debe intentar determinar cuáles son los derechos a proteger que pretende la norma, y cómo lo hace**, porque, en definitiva, la norma resuelve una valoración de intereses en conflicto que se le presentan al legislador.

Dado el asunto tratado, **tenemos dos intereses a proteger** por el legislador en el artículo 46, apartado 4:

- Uno, el de los consejeros que discrepan con el acuerdo adoptado por el Consejo Rector mayoritariamente o que, sin discrepar con el acuerdo, desean que conste su intervención o manifestaciones en el debate previo al acuerdo.
- Y otro, el del propio órgano social que no puede ver distorsionado su funcionamiento ni limitada su capacidad autorreguladora por pretensiones excesivas o injustificadas de cada uno de los consejeros, aun contra la voluntad mayoritaria de estos.

**Estos intereses en juego son los mismos que tiene en cuenta el legislador al regular en el artículo 37** de una manera específica el acta de la Asamblea General (con la particularidad de que el interés es el de cualquier socio aunque no sea consejero).

**Y en ambos casos el legislador resuelve de igual manera** el posible conflicto de intereses, aunque lo regula más detalladamente en el artículo 37 posiblemente para mayor seguridad jurídica y porque entiende que el Consejo Rector es más ágil para acordar su funcionamiento y le otorga una mayor capacidad autorreguladora: Lo que hace el legislador es establecer

un contenido necesario mínimo del acta que garantice la seguridad jurídica, el que consten los asuntos fundamentales y el que los consejeros (o socios) puedan hacer constar su oposición a los efectos oportunos.

**Con ello el interés de los socios queda protegido. Pero al mismo tiempo, también protege el interés de los órganos y su correcto funcionamiento**, entre otras maneras, al establecer que de los debates e intervenciones se haga constar únicamente un resumen de los mismos o, dicho de otra manera, consten de manera sucinta, delegando en el Secretario, o en la capacidad autorreguladora de los órganos para establecer su manera de actuar por mayorías, el contenido concreto que debe constar en el acta en esos aspectos del funcionamiento. Otra cosa sería condicionar la voluntad mayoritaria de los consejeros, o de los socios, a la voluntad minoritaria, o individual, de estos.

#### III.4. *Antecedentes históricos y legislativos en las leyes cooperativas y vigente Ley de Cooperativas estatal*

Con este criterio hermenéutico o línea de argumentación se debe afirmar lo mismo que con el de la interpretación literal del texto de la Ley de Cooperativas de Euskadi, dado que la redacción de los diferentes artículos legales en el punto de la polémica es similar: En todos se dice que los debates se recogerán de manera sucinta o resumida y en ninguno se establece el derecho de los diferentes consejeros de que se recogerán en el acta todas sus opiniones o intervenciones literalmente.

Hay que recalcar que de toda la normativa aplicable, en su caso, supletoriamente a una cooperativa sujeta a la Ley de Cooperativas de Euskadi, la primera a la que se debe acudir para tal fin es la Ley de Cooperativas (estatal).

**Anterior Ley de Cooperativas de Euskadi** (Ley 1/1982, de 11 de febrero, de Cooperativas):

*«Artículo 40. Funcionamiento del Consejo Rector.*

*3. El acta de la reunión, firmada por el Presidente y el Secretario, recogerá los debates en forma sucinta, el texto de los acuerdos, así como los resultados de las votaciones.»*

**Anterior Ley de Cooperativas estatal** (Ley 3/1987, de 2 de abril, General de Cooperativas):

*«Artículo 58. Funcionamiento del Consejo Rector*

*5. El acta de la reunión, firmada por el Presidente y el Secretario, recogerá los debates en forma sucinta y el texto de los acuerdos, así como el resultado de las votaciones.»*

### Vigente Ley de Cooperativas estatal:

*«Artículo 36. Funcionamiento.*

*5. El acta de la reunión, firmada por el Presidente y el Secretario, recogerá los debates en forma sucinta y el texto de los acuerdos, así como el resultado de las votaciones.»*

*«Artículo 29. Acta de la Asamblea*

*1. El acta de la Asamblea será redactada por el Secretario y deberá expresar, en todo caso, lugar, fecha y hora de la reunión, relación de asistentes, si se celebra en primera o segunda convocatoria, manifestación de la existencia de quórum suficiente para su válida constitución, señalamiento del orden del día, resumen de las deliberaciones e intervenciones que se haya solicitado su constancia en el acta, así como la transcripción de los acuerdos adoptados con los resultados de las votaciones.»*

### III.5. Interpretación con preceptos de los otros textos normativos vigentes

Otros textos normativos que pueden servir a la labor interpretativa que se está realizando en este estudio son los cuatro siguientes, dos de mayor importancia porque pueden ser de aplicación a una cooperativa sujeta a la Ley de Cooperativas de Euskadi (Reglamento del Registro Mercantil por la remisión realizada en el Reglamento de organización y funcionamiento del Registro de Cooperativas de Euskadi y Reglamento de Cooperativas de Crédito para una cooperativa de crédito) y otros dos con un menor valor porque, a juicio de este letrado, no son de aplicación supletoria por no haber laguna legal en la Ley de Cooperativas de Euskadi y únicamente tendrían valor a efectos de interpretación por su carácter atrayente (Ley de Sociedades Anónimas y Código de Comercio).

El texto del artículo 97 del Reglamento del Registro Mercantil es nítido y recoge la misma postura que la Ley de Cooperativas de Euskadi y la Ley de Cooperativas (estatal), ya que sólo exige como contenido del acta:

*«Artículo 97. Contenido del acta.*

*5.<sup>a</sup>. Un resumen de los asuntos debatidos y de las intervenciones de las que se haya solicitado constancia».*

El artículo 24.3 del Reglamento de Cooperativas de Crédito, aunque no es de carácter básico y por lo tanto no es aplicable preferentemente a la legislación autonómica ni para las cooperativas de crédito, es de importancia para éstas y también puede servir al resto de cooperativas con fines interpretativos.

«Una vez celebrada la votación secreta, y proclamado el resultado, será válido hacer constar en acta las reservas o discrepancias correspondientes respecto al acuerdo adoptado».

Debemos decir que este artículo es una prescripción específica para un supuesto concreto de acuerdos: aquellos en los que exista conflicto de intereses de los consejeros, diferenciándolos de los debates y acuerdos para el resto de los asuntos tratados por el Consejo Rector. Y también que, aunque no menciona que las reservas o discrepancias se harán constar de una manera sucinta o resumida, tampoco hace lo contrario ni se separa en este punto de la manera en que se hacen constar estos acuerdos y el resto.

Tampoco el **artículo 142 de la Ley de Sociedades Anónimas** al establecer que «Las discusiones y acuerdos del Consejo se llevarán a un libro de actas, que serán firmadas por el presidente y el secretario» expresa los términos resumen o sucinto, pero tampoco dice lo contrario y al mencionar la palabra «discusiones» de una manera tan genérica no parece que establezca un derecho preciso como el de que quede constancia literal de las intervenciones.

Por último, la redacción del texto del **artículo 26 del Código de Comercio**, puede dar lugar a interpretaciones dispares en el asunto al tener una coma entre la referencia a los asuntos debatidos de los que se debe hacer constar un resumen y las intervenciones.

«... un resumen de los asuntos debatidos, las intervenciones de las que se haya solicitado constancia,...»

Pero a juicio de este autor tampoco aporta un argumento sólido como para interpretar que la intervención tenga que ser literal y con toda la extensión que cada consejero quiera.

No parece más que una cuestión de redacción y que, en cualquier caso, tiene escaso valor para las sociedades cooperativas que tienen sus propias leyes especiales.

### III.6. *Referente común de la interpretación: Autonomía de la voluntad y capacidad autorreguladora del Consejo Rector*

A entender de este letrado, un elemento fundamental que se debe tener en cuenta para desarrollar la interpretación y que debe guiar la misma es que, **tanto el legislador como los propios socios de las cooperativas a través de los Estatutos Sociales, otorgan al Consejo Rector capacidad autorreguladora en cuanto a su funcionamiento**, siempre y cuando se respeten las normas de carácter necesario o imperativo de la ley y las prescripciones estatutarias.

Lo anterior es consecuente con el hecho de que cualquier órgano social pueda dotarse de sus propias normas de funcionamiento en la medida de lo posible y, en concreto respecto del Consejo Rector, con su carácter de órgano fundamental en la sociedad dotado de las más amplias facultades de representación y gobierno a excepción de las que corresponden con carácter exclusivo a la Asamblea General.

Por ello, hay que destacar el **artículo 46, apartado 1, de la Ley de Cooperativas de Euskadi**, que establece:

*«Artículo 46. Funcionamiento del Consejo Rector.*

*1. Los Estatutos regularán el funcionamiento interno del Consejo Rector. En lo no previsto por éstos, el Consejo Rector podrá regular su propio funcionamiento.»*

El texto es claro y más si lo unimos con el **apartado 3** del mismo artículo que establece:

*«3. Los acuerdos se adoptarán por más de la mitad de votos de los asistentes, salvo que la ley o los Estatutos dispongan otra cosa, y cada consejero tendrá un voto.»*

Estos textos legales hay que estudiarlos en cada caso particular con los textos estatutarios y, en su caso, Reglamentos de Régimen Interno que cada cooperativa tenga.

#### IV. CONCLUSIONES

1.<sup>a</sup>) Con una interpretación de acuerdo al sentido propio de las palabras o literalidad, las dos normas aplicables a las cooperativas sujetas a la Ley de Cooperativas de Euskadi sobre el asunto (artículo 46.4 de la Ley de Cooperativas de Euskadi principalmente y artículo 97 del Reglamento del Registro Mercantil por remisión expresa) **son coincidentes en que únicamente es contenido necesario de las actas de las reuniones del Consejo Rector un resumen de los asuntos tratados y de las intervenciones de los consejeros sobre ellos.**

2.<sup>a</sup>) Es evidente que la Ley de Cooperativas de Euskadi y resto de las normas estudiadas, como toda ley o norma de otro rango, no pueden prever y regular en su texto con precisión todos los posibles supuestos que en la vida práctica de las sociedades se pueden plantear, pero ello no es motivo para restar valor a la regulación prevista ni para pretender, con la excusa de esa posible inconcreción, el no cumplirla o acudir a otras normas que en principio no son aplicables.

3.<sup>a</sup>) Consecuentemente con lo anterior, **los consejeros, individual o minoritariamente**, solo tienen derecho a exigir que conste en el acta tal resumen o relación sucinta y su oposición a los acuerdos (además, evidentemente, del resto de los contenidos necesarios), pero **no tienen derecho a que se transcriban en el acta sus intervenciones literalmente y con toda la extensión que estimen oportuno**.

4.<sup>a</sup>) Con una interpretación sistemática de dichos preceptos con otros preceptos de la Ley de Cooperativas de Euskadi, en especial el artículo 37, se llega a la misma conclusión.

5.<sup>a</sup>) Ninguna de las leyes o resto de normativa expuesta en este estudio distingue que haya unos contenidos necesarios del acta (y consecuente derecho individual de los consejeros a exigirlos) diferentes para cuando hay controversia o no entre los consejeros. O, dicho de otra manera, las previsiones normativas son las mismas para todos los supuestos y no distinguen o regulan de diferente manera los supuestos que podríamos denominar «ordinarios» en los que ningún consejero pretende incorporar al acta un texto literal, de aquellos «extraordinarios» en los que así es.

Por ello es de aplicación el axioma jurídico que dice que la Ley distingue donde quiere hacerlo y si no lo hace es porque no lo pretende.

6.<sup>a</sup>) Interpretando el espíritu y finalidad de la Ley de Cooperativas de Euskadi en este asunto, se llega también a la misma conclusión dado que los dos grupos de intereses a proteger por el legislador (consejeros y órgano como tal) se tienen en cuenta con la misma, ya que, por una parte, se garantiza el correcto funcionamiento del órgano para que no se vea entorpecido o extorsionado y, por otra, con el resumen de los debates y el que se debe hacer constar el voto en contra de los acuerdos de los consejeros discrepantes estos no ven perjudicados sus posibles responsabilidades ni su derecho a impugnar los acuerdos adoptados.

Además, si lo desean, siempre pueden presentar como cualquier socio o persona en general un escrito en la entidad para que conste de forma fehaciente tanto su contenido como el mismo hecho de la presentación. Y ello no es una carga importante ni operativa ni económicamente.

7.<sup>a</sup>) Los antecedentes históricos y legislativos confirman la misma conclusión, dado que, al igual que la vigente Ley de Cooperativas estatal, sus textos normativos son coincidentes y no han variado el criterio de establecer como contenido necesario de las actas únicamente el resumen o una relación sucinta de los debates e intervenciones.

8.<sup>a</sup>) Los otros textos normativos societarios que regulan el asunto (Ley de Sociedades Anónimas y Código de Comercio), no aportan razones para interpretar la norma de una manera diferente.

Aparte de lo anterior hay que recordar el escaso valor de ambos textos para, en su caso, modificar las normas de la Ley de Cooperativas de Eus-



kadi por no haber en ésta una laguna legal y ser de aplicación el axioma jurídico por el que la Ley Especial (que es la Ley de Cooperativas de Euskadi e incluso Ley de Cooperativas estatal) prevalece sobre la Ley General (como tal vamos a considerar a la Ley de Sociedades Anónimas y particularmente al Código de Comercio).

9.<sup>a</sup>) La **regulación** de la Ley de Cooperativas de Euskadi, y también del resto de normas cooperativas y societarias en general, **en cuanto al funcionamiento del Consejo Rector «stricto sensu», es reflejo, entre otros, del principio de autorregulación, cuya consecuencia es una mayor autonomía del propio órgano de administración para establecer sus normas de funcionamiento.** Lo cual, también hay que decirlo, exige un mayor cuidado y detalle en la redacción de los Estatutos Sociales y, especialmente, en el Reglamento de Régimen Interno que las entidades pueden aprobar, adquiriendo ambos grupos de pactos societarios una gran importancia.

10.<sup>a</sup>) **En todo caso, el artículo 46 de la Ley de Cooperativas de Euskadi establece un marco jurídico para el funcionamiento del Consejo Rector y especialmente flexible,** aunque, en definitiva, dicha suficiencia y flexibilidad dependerá de las previsiones contenidas en los Estatutos Sociales de cada cooperativa o, en su caso, en sus Reglamentos de Régimen Interno.

11.<sup>a</sup>) Por todo lo anterior, **si el Consejo Rector adopta un acuerdo o norma de funcionamiento, con los requisitos adecuados, en relación al asunto de la extensión y forma de reflejar en las actas las intervenciones de los consejeros, está actuando dentro de las prerrogativas que el legislador y los socios le han otorgado para autorregular su funcionamiento y no parece que un consejero, o una minoría de consejeros, pueda imponer su criterio sobre el acuerdo mayoritario.**

12.<sup>a</sup>) Ello no es óbice para que, dentro de esa misma capacidad autorreguladora del Consejo Rector, dentro de los Estatutos Sociales o, en su caso, de un Reglamento Interno de funcionamiento, se acuerde el que en las actas se deban incluir otras cuestiones adicionales a las que la ley exige o puntualizaciones o pronunciamientos accesorios, así como el derecho debatido de que los consejeros puedan hacer incluir textos literales de sus pronunciamientos.

13.<sup>a</sup>) **Es conveniente que las actas de las reuniones del Consejo Rector, como las de cualquier órgano social, sean dinámicas y reflejen las intervenciones de los consejeros y las diferentes opiniones** que han existido en los debates de los asuntos antes de alcanzar los acuerdos concretos que quedan reflejados, porque con ello, además de recoger las diversas sensibilidades de los consejeros, se entenderá mejor la génesis y la razón de ser de los acuerdos, lo cual puede ayudar a su mejor interpretación y aplicación práctica.

**Pero las conclusiones de este estudio, no chocan con el anterior planteamiento,** puesto que en el resumen o redacción sucinta de los debates e intervenciones que se plasme en el acta pueden quedar perfectamente expuestas todas las opiniones y sensibilidades. Y si ello se relaciona con el texto de los acuerdos y el resultado de las votaciones en donde cada consejero puede hacer constar expresamente su voto en contra, la inteligibilidad es aun mayor.

En cualquier caso, se vuelve a recalcar que, una vez reflejado el contenido mínimo exigido por las normas, es el propio Consejo Rector el facultado para autorregular en sus normas de funcionamiento y decidir la mayor o menor extensión y el resto de características que deben tener las actas de sus reuniones.

**14.a) El que un consejero o una minoría de consejeros que desee transcribir íntegra y literalmente al acta su intervención la presente por escrito, no aporta nada respecto a su posible derecho a que así se haga,** aunque, indudablemente, lo que sí hace es facilitar que se sepan los términos precisos de sus manifestaciones y pueda quedar ese escrito guardado en los archivos de la sociedad con la redacción exacta que se haya reflejado en el escrito.

**Y si el Consejo Rector, por decisión mayoritaria, adoptada para cada caso o con carácter general en sus normas de funcionamiento, acuerda que conste en el acta,** como parte del resumen de los asuntos debatidos e intervenciones de los consejeros en relación a los mismos, **el que uno o varios consejeros han presentado escritos que quedarán archivados, se elimina de una manera más concluyente la duda que es objeto del presente estudio,** puesto que la posición o manifestaciones de esos consejeros, aunque no se refleje literalmente en el acta, se podrá conocer a través de dichos escritos.

# El agotamiento de la vía cooperativa

Fernando SAN JOSÉ MARTÍNEZ

Árbitro del Servicio Vasco de Resolución Extrajudicial  
de Conflictos en Cooperativas (BITARTU)

---

**Sumario:** I. El agotamiento de la vía cooperativa, ¿presupuesto procesal o mero requisito de ejecutividad?; II. Impugnación de acuerdos sancionadores; III. Impugnación del acuerdo de baja obligatoria del socio; IV. Impugnación del acuerdo de denegación de la admisión del socio; V. Conclusiones.

---

## I. El agotamiento de la vía cooperativa, ¿presupuesto procesal o mero requisito de ejecutividad?

1. Según se desprende de la lectura del artículo 55 de la Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi (en lo sucesivo, «LCPV»)<sup>1</sup>, el Comité de Recursos es un órgano potestativo diseñado con la finalidad de agilizar y facilitar la resolución de determinados conflictos internos, evitando la convocatoria de la Asamblea General y con ello la lentitud y complejidad del método asambleario.

Entre las funciones atribuidas *ope legis* a este órgano cooperativo destacan las relativas al régimen disciplinario de los socios. De este modo, la principal competencia del Comité de Recursos es la revisión *«siempre a solicitud del afectado, de los acuerdos sancionadores adoptados en primera instancia en el seno de la entidad, por infracciones graves o muy graves de los socios»* (artículo 55). No obstante, y a falta de lo preceptuado en los estatutos, también tiene reconocida la competencia revisora de las decisiones del Consejo en las que se acuerde la baja obligatoria de un socio por pérdida de los requisitos legal o estatutariamente exigidos (artículo 27) y de los acuerdos de este órgano ejecutivo en que se deniegue la admisión de un potencial socio (artículo 20).

2. En aquellas cooperativas en las que no esté prevista la existencia de un Comité de Recursos, la competencia revisora de éste se residencia en la Asamblea General.

---

<sup>1</sup> BOPV n.º 135, de 19 de julio.

3. Expuesto someramente el estado de situación, la problemática que constituye el objeto del presente trabajo radica en dilucidar si el recurso ante el Comité o, en su defecto, ante la Asamblea General es un presupuesto procesal necesario para la impugnación judicial de los acuerdos del Consejo Rector. Dicho en otros términos, se trata de determinar si la naturaleza jurídica de la impugnación interna de tales acuerdos es similar al intento de conciliación en el orden social o al agotamiento previo de la vía administrativa en el orden contencioso-administrativo, presupuestos indispensables para el ejercicio de la acción judicial.

El tenor literal de la ley vasca de cooperativas es confuso y parece admitir varias interpretaciones. En los siguientes apartados se analizará la preceptividad de este requisito en función del contenido del acuerdo del Consejo Rector que se pretende impugnar.

## II. Impugnación de acuerdos sancionadores

4. La LCPV destina un artículo específico para los supuestos de sanción por falta muy grave. Así, el artículo 28 LCPV establece que «1. *La expulsión de los socios sólo podrá ser acordada por los administradores por falta muy grave tipificada en los Estatutos, mediante expediente instruido al efecto y con audiencia del interesado*; 2. *Contra el acuerdo de expulsión el socio podrá recurrir, en el plazo de treinta días desde la notificación del mismo, ante el Comité de Recursos o, en su defecto, ante la Asamblea General. El recurso ante el Comité de Recursos deberá ser resuelto, con audiencia del interesado, en un plazo máximo de tres meses desde la fecha de su presentación. Transcurrido dicho plazo sin haber sido resuelto y notificado, se entenderá que el recurso ha sido estimado*; El recurso ante la Asamblea General deberá incluirse como punto del orden del día de la primera que se convoque y se resolverá por votación secreta, previa audiencia del propio interesado; 3. *El acuerdo de expulsión, será ejecutivo desde que sea notificada la ratificación del Comité de Recursos o, en su defecto, de la Asamblea General, o haya transcurrido el plazo para recurrir ante los mismos*; 4. *El acuerdo de expulsión, una vez ratificado por el Comité de Recursos o la Asamblea General, podrá ser impugnado, en el plazo de dos meses desde su notificación, por el cauce procesal a que se refiere el artículo 39* ».

5. Los términos en que el precepto se manifiesta no resuelven los interrogantes que en este trabajo se plantean. En este sentido, el artículo 28 se limita a reconocer la facultad del socio para recurrir ante el Comité de Recursos o, en su caso, ante la Asamblea General. Por otra parte, una interpretación aislada de su último inciso parecería abonar la tesis favorable a la necesidad de agotar los recursos internos puesto que únicamente contem-

pla el acceso a la vía jurisdiccional del acuerdo de ratificación del Comité de Recursos o del órgano asambleario.

6. Sin embargo, no es esta la solución que debe prevalecer. La literalidad del artículo 29, relativo al sistema sancionador diseñado por la LCPV, es concluyente cuando afirma que *«el acuerdo de sanción puede ser impugnado según el trámite procesal establecido en el artículo 49. En su caso, la ratificación por el Comité de Recursos o por la Asamblea General puede ser impugnada en el plazo de un mes desde la notificación, por el trámite procesal de impugnación establecido en el artículo 39. «Es decir, al hacer referencia a que el acuerdo de imposición de sanción o, «en su caso», la ratificación del Comité de Recursos o de la Asamblea General puedan ser impugnados ante la jurisdicción ordinaria, parece permitir la impugnación judicial del acuerdo sancionador del Consejo Rector con independencia del agotamiento o no de la vía cooperativa previa.*

El planteamiento anterior hace innecesaria cualquier otra consideración de esta índole. No obstante, la Disposición Adicional Quinta de la Ley de Procedimiento Laboral y el artículo 87 de la ley estatal de cooperativas, aplicables por remisión del artículo 104 *in fine* LCPV corroboran esta tesis. Estos preceptos establecen expresamente la necesidad de agotar los recursos internos en aquellas cuestiones que, correspondientes al orden social, se promuevan entre las cooperativas de trabajo asociado y sus socios trabajadores en su condición de tales. El artículo 87 lo dispone taxativamente: *«El planteamiento de cualquier demanda por parte de un socio en las cuestiones a que se refiere el anterior apartado 1 exigirá el agotamiento de la vía cooperativa previa, durante la cual quedará en suspenso el cómputo de plazos de prescripción o caducidad para el ejercicio de acciones o de afirmación de derechos»*. Se trata de una peculiaridad del procedimiento laboral que hubiera sido innecesario introducir si el agotamiento de los recursos internos fuera preceptivo en toda controversia de carácter cooperativo. Peculiaridad que por otra parte viene determinada por el hecho de que la vía cooperativa viene a suplir el trámite de la conciliación previa ante los correspondientes servicios administrativos de mediación, arbitraje y conciliación, presupuesto procesal necesario para el ejercicio de una acción ante los órganos jurisdiccionales del orden social<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> En este sentido, la reciente sentencia del Tribunal Supremo de 15 de noviembre de 2005 (Sala 4ª) afirma que *«una vez agotada la vía interna en la Cooperativa mediante la reclamación ante la Asamblea General, es innecesario el acto conciliatorio ante el correspondiente órgano de Mediación, Arbitraje y Conciliación; y que, siendo ello así, la celebración de éste no interrumpe la caducidad. «*. Esta resolución recoge la doctrina del alto tribunal ya consolidada en las sentencias de 26 de abril de 1983, de 16 de febrero de 1984, de 13 de marzo de 1985 y de 18 de mayo de 1987.

### III. Impugnación del acuerdo de baja obligatoria del socio

7. Tampoco es necesario el agotamiento previo de los recursos internos para impugnar judicialmente los acuerdos del Consejo Rector en los que se declare la baja obligatoria del socio cooperativo. Las mismas reflexiones realizadas en el apartado precedente son extrapolables al presente epígrafe. A esta conclusión conduce el artículo 27 LCPV, disposición que si bien no es concluyente en su redacción, disipa todas las dudas al remitirse en el tratamiento de esta cuestión a la reglamentación de la LCPV en materia de impugnación de acuerdos sancionadores.

### IV. Impugnación del acuerdo de denegación de la admisión del socio

8. La LCPV regula los recursos internos que caben contra el acuerdo que resuelve la admisión y quiénes son las personas legitimadas para interponerlos. En este sentido, reconoce la legitimación activa del solicitante en el artículo 20.4, al establecer que *«denegada la admisión, el solicitante podrá recurrir ante el Comité de Recursos o, en su defecto, ante la Asamblea General, en el plazo de veinte días desde la notificación de la decisión denegatoria. El recurso deberá ser resuelto por el Comité de Recursos en el plazo de treinta días o, en su caso, por la primera Asamblea General que se celebre, mediante votación secreta. En ambos supuestos será preceptiva la audiencia previa del interesado»*.

9. Sin embargo, nada dice acerca de la posibilidad de que el solicitante pueda recurrir el acuerdo denegatorio de su admisión directamente ante la jurisdicción ordinaria. La especificidad de esta problemática radica en que la persona que ha solicitado la admisión no posee la condición de socio. Por lo tanto, salvo en los supuestos de acuerdos nulos (en los que éste estaría legitimado para impugnarlo en su condición de tercero con un interés legítimo), el solicitante carecería de legitimación activa para recurrir directamente en la vía procesal ordinaria un acuerdo anulable. Y ello porque las normas generales sobre impugnación de acuerdos sociales reservan tal posibilidad a *«los socios asistentes que hubieren hecho constar en el acta de la Asamblea General su oposición al acuerdo, los ausentes y los que hubiesen sido ilegítimamente privados del voto, así como por los administradores o los miembros de la Comisión de Vigilancia»* (artículo 39.4 LCPV), y porque el artículo 20.4 LCPV únicamente prevé el recurso interno ante Comité de Recursos o, en su caso, ante la Asamblea General<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> No se trata de una solución unívoca en el panorama comparado estatal. Así, otras legislaciones autonómicas expresamente legitiman al solicitante para impugnar judicialmente la ratificación del acuerdo en que se deniega su admisión en la cooperativa. Este es el caso del artícu-

## V. Conclusiones

- (i) Sintetizando las consideraciones anteriores, debemos afirmar que el agotamiento de la vía cooperativa constituye un mero presupuesto de ejecutividad de los acuerdos sociales adoptados por el Consejo Rector. Esto es, sus decisiones únicamente serán ejecutivas una vez resueltas las impugnaciones por el Comité de Recursos o, en su caso, por la Asamblea General, o transcurrido el plazo para ello. Sin embargo, ello no quiere decir que sea necesario agotar los recursos internos para impugnar judicialmente el acuerdo social.
- (ii) Se exceptúan de esta regla general la impugnación de los acuerdos anulables sobre inadmisión de una persona como socio cooperativo. En este caso, la denegación del acceso a la vía jurisdiccional deriva de la imposibilidad de aplicar las normas generales sobre impugnación de acuerdos sociales del artículo 49 LCPV puesto que el solicitante carece de la condición jurídica de socio y, por lo tanto, no está legitimado activamente para ello.
- (iii) La segunda y última excepción a la norma general, según la cual no es preceptivo el agotamiento de la vía cooperativa, se encuentra en los recursos promovidos por los socios trabajadores, en su condición de tales, contra las cooperativas de trabajo asociado. En estos supuestos la legislación cooperativa exige agotar los recursos internos, equiparando claramente este trámite a la conciliación previa ante los órganos de mediación, arbitraje y conciliación.
- (iv) Se trata de una conclusión lógica puesto que cualquier limitación o restricción del derecho constitucional a la tutela judicial no se presume y debe estar expresamente prevista en la ley en términos que no ofrezcan posibilidad de dobles interpretaciones, tal y como sucede con el intento de conciliación en el orden social o con el agotamiento previo de la vía administrativa en el orden contencioso-administrativo.

---

lo 23 de la Ley 1/2003, de 20 de marzo, de Cooperativas de Baleares (BOE n.º 91, de 16 de abril de 2003); del 19.2 de la Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia (BOE n.º 72, de 25 de marzo de 1999); del artículo 21.3 de la Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades Cooperativas de Extremadura (BOE n.º 128, de 29 de mayo); del artículo 22.4 de la Ley Foral 12/1996, de 2 de julio, de Cooperativas de Navarra (BOE n.º 245, de 10 de octubre); o del artículo 13 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (BOE n.º 170, de 17 de julio).





# FCEE-EIKFen Lehen Biltzar Nagusia

(Bilbo, 2005eko azaroak 17, 18)

Imanol IGEREGI

GEZKik azaroko Biltzar Nagusiaren inguruko gogoeta egiteko gonbidapena egin digu. Hasi baino lehenago eskerrak adierazi nahi dizkiogu orrialde hauetan geurea bezalako erakundeari tokia egiteagatik. Ondorengo orrialdeetan irakaskuntzako euskal kooperatiben asmo eta helburuen berri ematen ahaleginduko gara.

Datozen lerroetan, hiru galdera nagusiei erantzuten saiatuko gara:

- Nortzuk gara?** Segur aski zuetariko askorentzat ezezagunak izango gara. Euskal Herrian kooperatiba hitza aipatzen dugun bakoitzean Arrasaterako bidaia sinbolikoa egiten dugu, sektore batzuetan Euskal Herriko kooperatibismoak esperientzia zabal eta anitzagoa dela ahaztuz.
- Zergatik edo zertarako egin genuen Biltzar Nagusia?** Kooperatibetan ez da bat ere ohikoa honelako ekitaldia. Urtero Asanblada Orokorra egiten da, Batzar edo bilera desberdinak, formazio-ekimenak, lau urtero kooperatiben Artezkaritza Kontseiluak kooperatibista guztien artean hautatu edo/eta beritu egiten da, ... Zergatik Biltzar Nagusia?
- Zein izan zen Biltzarraren edukia?** Zeintzuk Federazioaren eta irakaskuntzako euskal kooperatiben ildo eta gogoeta nagusiak datozen urteetarako?

## I. Nortzuk gara, euskal irakaskuntza-kooperatiben ezaugarriak

Orain hamabost urte abiatu ginenean 57 kooperatiba, 27.000 guraso eta 2.257 langile (lan-bazkideak eta bestelakoak) biltzen genituen. 1993.urtean ikastola-kooperatibek bizi izan zuten prozesuaren ondorioz (sare publikora biltzeko aukera, hain zuzen ere), 36 kooperatiba baino ez ziren Federazioan mantendu.

Gaur egun, aldiz, Federazio honek 75 kooperatiba biltzen ditu, 49.897 ikasle daude irakaskuntza arautuko ikastetxeetan eta 7.000 gehiago hiz-

kuntza-akademia eta euskaltegietan, **46.620** guraso bazkide, **1.755** laneko bazkide, **4.920** langile irakasle eta ez irakasle, **87** milioi euro urteko fakturazioarekin. Azken hiru urteetan bazkide kopurua %20an hazi egin da (datu hauek 2005eko azarokoak dira, gaur egun 77 kooperatiba biltzen dira gure Federazioan). Kooperatibok sare kontzertatuan kokatzen gara.

Zein errealitate dago zenbaki hauen atzean? EAEko irakaskuntza 3-16 urte bitartean ikastetxe publiko-kontzertatu banaketan bi zati berdintsuetan antolatzen da (%52 kontzertatua eta %48 publikoa). Sare kontzertatuaren %35-a gutxi gora behera kooperatibok ordezkatzeko dugu, 3-6 zikloan %45tik gorako portzentaia bilduz. Beraz, euskal kooperatibok irakaskuntza-sistemaren zati esanguratsua gara, gure eragina gora doa eta, harrokeriarik gabe, epe laburrean indartsuagoa izan daitekeelakoan gaude.

**Hizkuntza-ereduei dagokienez**, aniztasuna adierazten dugu. 3-18 tartea aztergai hartzen badugu, ondorengo errealitatea azaltzen dugu:

- A ereduan ikaslearen %9,95-a eskolaturik dago.
- B ereduan ikaslearen %13,88-a
- D ereduan, aldiz, ikaslearen %76,16-a

Beraz, euskal ereduak dira nagusi gure artean ez bairik gabe, joera hau Haur Hezkuntzan sendotu egiten delarik.

Federazioari loturiko 50 kooperatiba baino gehiago **kalitate-kudeaketan eskarmentu handia** dute. Esate baterako, EFQM ereduan kooperatiba batek europar aipamena eskuratu du, urrezko 3 Q sari eta 19 zilarrezkodun kooperatiba daude, ISO arloko 5 ziurtagiri eta hainbat kooperatiben aldetik lan serio eta etengabea aurkeztzen dugu. Hemendik gutxira lortu beharreko aipamen-kopurua askoz zabalagoa izango denaz zalantza-izpirik ere ez dugu. Kalitate-esparruaren barruan ikasleen emaitzak ere ager ginitzake, dudarik gabe sisteman ematen diren hoberenen parekoak baitira, baina helburua ez da inolaz ere gure burua nabarmentzea, datuok adierazle gisa aurkeztzen ditugu.

Baina, batez ere batzen gaituen ezaugarri nagusia gure **izaera kooperatiboa** dugu: gurasoen kooperatibak, langileenak edo/eta bateratzaileak, era desberdinetako kooperatibak baitaude gure baitan, Ezaugarri honek batu eta lagundu egiten digu gure elkarbizitza eta geroa antolatzen, honen barruan gure herriaren eta gure **Federazioaren aniztasuna eta pluraltasuna** aldarrikatzen baititugu. Aniztasuna eta pluraltasun hauek baloretzat hartzen ditugu, guretzat eta gure herriarentzat.

**Izaera kooperatibari erabateko garrantzia ematen diogu**, gure ikurra da. Honen bitartez kooperatiba bakoitza osatzen dugun eragileen protagonismoa azpimarratzen dugu. Honetan egungo irakaskuntza publiko eta pribatutik erabat bereizten gara. Gurasoak eta langileak ez dira bakarrik gure bezeroak, jabeak dira, kooperatibaren jardunean eragile aktiboak, ez

dira inoren menpekoak (Administrazioa edo titular pribatua), inplikatu ahal dira zeregin guztietan, bizitza sozietarioan parte hartu eta erabaki ditzakete gai garrantzitsu guztiak. Geuk ez dugu bakarrik hezkuntza-komunitatearen partaidetza sustatzen, baizik eta bere erabakitze-ahalmena garatu nahi dugu gure proiektuetan. Nazioarteko ikerketa guztietan agertu bezala, irakaskuntza arrakastatsuen gako nagusienetakoa hezkuntza-komunitatearen inplikazioan datza. Kooperatibetan abantaila nabarmena dugu atal honetan.

Bestalde, dagoeneko Federazioan biltzen diren 47 kooperatibek **herri onurako izendapena** lorturik dute eta epe laburrean gutxienez 9 gehiagok eskuratuko dute, honek **gure izaera soziala** azpimarratzen duelarik. Zer esan nahi du herri onurako izendapena eskuratzek? EAEko Gobernuak Justizia, Lan eta Gizarte Segurantzaren 64/1999 Dekretua hartzen badugu (herri onurako koopeatiba-sozietateei dagozkien prozeduren eta betekizunen araudia onartzeko dena), herri onurako kooperatiba batek jarraiko betekizunak bete behar ditu:

- ezin du irabazi asmorik izango.
- ekitaldi batean emaita positiborik sortuz gero, onurak ezin dira bazkideen artean banatu.
- sozietatearen kapitalean eginiko ekarpenek ez dute diruaren legezko korriturik gorako interesik sortzerik izango.
- Artezkaritza-Kontseiluko karguak dohainik beteko dira.
- langile bazkideen edo kooperatibako langileen ordainketek ez dute gainditzerik izango sektoreko soldatadun langileei aplikatzen zaien hitzarmen kolektiboak lanbideko kategoria eta jardueraren arabera ezartzen dituen ordainketen ehuneko berrogeita hamarra.

Honekin batera, **kooperatiba baten ondareak** beste ezaugarria dauka, orokorrean ezezaguna dena, hots, likidazio-prozesua emanez gero, kooperatibari dagozkion zor guztiak ordaindu ondoren, gainontzekoa EAEko erakunde publikoen esku gelditzen da, gure kasuan Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluaren esku, herri-erakundea hain zuzen ere.

Honaino gure datu eta ezaugarri nagusiak. Oraindik aurrera, beste galderei erantzungo diegu

## II. Zergatik edo zertarako egin Biltzar Nagusia?

Artikulu honen sarreran adierazi bezala, Biltzarra ez da ohiko tresna kooperatiben mugimenduan. Zergatik orduan Biltzar Nagusia? Laburbilduz, hiru arrazoi nagusitu ziren ekimen hau antolatzeko:

1. **Federazioaren barne-dinamika.** Lehen galderari erantzuten, irakaskuntza-kooperatiba goruntz doan errealtate gisa marraztu egin dugu. Bide honetan 2004-07 Plan Estrategikoa ondorengo gogoeta egiten genuen:

*«Dena den, iruditzen zaigu iritsi dela unea salto berri bat aurrera egiteko. Aipaturiko 2004-2007 Plan Estrategikoan, lehenengo helburu estrategikoko hau planteatzen genuen: «FCEE-EIKF euskal hezkuntza-mugimendu kooperatiboaren erreferentziazko egitura gisa sendotu behar da, pixkanaka ITUNPEKO HEZKUNTZA-ARLOAREN erreferentziazko erakunde bihurtzeko helburuarekin».*

*Horren haritik, Federazioa itunpeko hezkuntza-arloaren erakunde erreferente izateko egoeran jarri nahi badugu, premiazkoa da intentsitate handiagoz ikusaraztea bere hezkuntza- eta antolaketa-ekintza, kontuan izanda informazioaren eta komunikazioaren gizarte honetan komunikabideetan agertzen ez dena ez dela existitzen, eta hori ez «produktua saltzeko», baizik eta alternatibak erakusteko, hezkuntza-sistemaren funtzionamendua hobetzeko, parte-hartze, solidaritate, zuzentasun eta gizarte-konpromisoaren balioak sustatuz.*

*Biltzarra barne-kohesioko elementu bihurtu nahi badugu, kanpoko egoerari erantzun beharko diogu eta, aldi berean, zera lortu behar dugu: Biltzarrak Federazioaren 15 urteko ibilbidea laburbiltzea, egungo errealtatea lan iraunkor baten emaitza baita, eta ibilbide baten erakusgarri, inolako protagonismorik gabe».*

Hau 2004ko hausnarketa, Kongresurako bidean jarri gintuena.

2. Aldi berean, **ezin dugu ahaztu zein une edo koiunturatan** egin den, egoera garrantzitsua izango baita bi aldeetatik:

- LOEren onarpena eta araudi-garapena bidean: Autonomia Erkidegoetako gobernuak, gure kasuan Eusko Jaurlaritza, Lege honen garapena egiten ariko dira (curriculum-aren egokitzapena, ikastetxeen gutxieneko betebeharrak ezartzea, ebaluazio-irizpideak, etab.)
- Euskal hauteskundeak egin ondoren, Jaurlaritza Berria —eta bere barruan Hezkuntza Sailaren talde berria— lehen urratsak egiten ariko da. Urratsok aipagai ditugula, Eusko Jaurlaritzako Lehendakariaren eta hiruko Gobernuaren lehen konpromisoa hezkuntza esparruan, ez unibertsitariora den Hezkuntza alorreko Lege berria, egungo lege-errealtateak 1992an sinatu eta gaur egun agorturik dagoen hezkuntza-paktu edo hitzarmen batean jatorria baitu. Abagunea ez zen edonolakoa.

Egoera honetan lehenengo Biltzar Nagusia egin nahi dugu, eta aurretzean lau urtean behin errepikatu, euskal gizartearekiko konpromiso be-

zala, betiere Plan Estrategikoa egin ondoren, gure jarduera antolatuaren azterketatik ateratzen diren ondorioei erantzunez.

Beraz, bi ildo nagusi: barneko dinamikaren bilakaera eta abagune berrian gure aukera eta konpromisoak iragarri eta aldarrikatzea. Kongresuaren hasierako ekitaldian hitzez hitz ondorengoa esaten genuen: *«Ekitaldi xume honen bitartez, **Guztion artean lelopean, Federazioak bere Lehen Biltzar Nagusiari hasiera eman nahi dio. Hamabost urteko sintesi gisa planteatzen dugu (oraindik erakunde gaztea da gurea), indarrak biltzeko eta hezkuntza-arloko euskal kooperatibismoaren diseinu eguneratua egiteko baliogarria izan baita. Halaber, etorkizunari begira, euskal kooperatiba mugimenduaren sektore honen urrats garrantzitsua delakoan gaude.»***

### III. Zein izan zen Biltzarraren edukia?

Euskal Herriko irakaskuntza sistemen **diagnosia** (espainiar estatuaren sistemaren testuinguruan) egiten genuen, gure proposamenak aurkeztu baino lehenago. Diagnosi horren zertzelada batzuk azpimarratuz gero, honako hauek aipatzen genituen gure agirietan:

1. Edozein eratako hezkuntza-politikek, aldaketa pedagogikoek, eraginkorrak izateko, aplikazio-aldi luzea eskatzen dute (pentsa dezagun 2 urterekin ikastetxe batean eskolatzen den ikasleak 16 urterekin bukatuko duela eskolatzeko-prozesua, eta aldi hori guztia beharko duela bere derrigorrezko prestakuntza-prozesua osatzeko). Halaber, ikasleak, eskolan sartutako neska-mutikoak, material delikatuégia dira berez, eta horrek sustatzaileen protagonismoak bakarrik eragindako aldaketak saihestera eramán beharko lituzke gure hezkuntza-politikaren arduradunak. **Hezkuntza-politika eta sistemaren antolamendua**, aldiz, **ez dira bat ere egonkorrak izan azken 30 urteetan**.
2. Etorkizunera begira, **euskal komunitateak hezkuntzan egin dezake bere inbertsiorik onena**, eta inolako zalantzarik gabe **ardatz estrategiko** horren inguruan ibiliko da neurri batean, Euskal Herriaren etorkizuna, herrialde gisa.
3. 1992ko Eskola Itunerako Akordio politikoak, azken urteotako hezkuntza-politikaren euskarriak, proposatu zuen antolaketa-eredua gáinditu egin dute hezkuntza-eragileen gizarte-dinamismoak eta teknologiaren eta informazioaren gizarte berriaren hasieran aurkeztu zaizkigun erronka berriek. **Akordio edo Itun berria** egin behar da euskal hezkuntza-arloko eragile politiko eta sozial guztien artean, eta horrek legetan zehaztapen korrelatiboa izan behar du (Euskal Eskolaren Lege edo/eta Finantzaketa Lege moduan).

4. Aurreko gogoeta horiez gain, uste dugu gure gizarteak jasandako gizarte-, ekonomia- eta kultur aldaketek eta derrigorrezko hezkuntza 16 urte arte luzatzeak eragindako egoerak **erronka berriak eta eskakizun handiagoak planteatzen dituzte, eta beharrezkoa da horiei erantzutea hezkuntzaren kalitatea hobetzeko.**
5. **Aldaketa horietako batzuk nabariak dira** eta hezkuntza-sistemaren bilakaeraz kanpo dauden egoeretatik abiatzen dira, nahiz eta eragin ukaezina izan bertan. Batzuk aipatzearren, honelako fenomenoez ari gara:
  - **Emigrazioa:** oraindik neurri apalak ditu EAEn, baina pixkanaka gero eta handiagoa izango da ondorengo urteotan (oraindik nekez aurreikus daitezkeen hezkuntza- eta gizarte-ondorioekin).
  - **Europako Ekonomia Erkidegoan sartzeari:** eta hau ari da dagoneko hezkuntza-ondorioak izaten, 2000. urteko Lisboako akordioaren eta 2010. urterako Europako agendaren aplikaziotik eratorriak, besteak beste. Hezkuntza-ekintzaren «europar dimentsioa», gaur euskal hezkuntza-sisteman sartzen diren ikasleek Europan izango duten lan-mugikortasuna ezin saihestuzko zerbait da sistema horren egungo eta etorkizuneko antolaketarako.
  - edota **prozesu politikoekin loturiko beste batzuk, gure Herriaren etorkizunerako eragin handikoak.**
6. **Euskal hezkuntza-sistemaren eraketa eta antolaketari** buruzko edozein proposamenek bi helburu hauek izan behar ditu kontuan: sistemari egonkortasuna ematea eta kalitatea gero eta gehiago hobetzea, azken hau gizarte-kohesio eta zuzentasun gisa ere ulertuta, sistemak oro har ahalik eta baldintzarik onenetan erantzun ahal izan diezaien etorkizun hurbilean planteaturik dituen erronkei.
  - Sistemaz hitz egitean, bere ikastetxeetako bakoitzaren egoera eta praktikak ere kontuan hartzen ari gara. Puntu honetan, beste gogoeta-elementu bat sartu nahi dugu: uste dugu euskal hezkuntza-sistema zentralizatuegia dela, bere aplikazioan curriculum-izaera duten erabakiak, aniztasunaren tratamenduari buruzko planteamenduak edo zenbait hobekuntza-plan sartzeari «Lakuako erabakien» mende daudela gehiegi. Ikastetxeei erabakitzeke gaitasun gutxi uzten zaie, «*gehiegizko zaintza*» *dute beren gain*. Hori horrela bada itunpeko ikastetxeetan, errealitate hori are nabarmenagoa da titularitate publiko-administratiboa dutenetan (nahiz eta horien egoera ez izan hausnarketa honen helburu).
  - Bestalde, hezkuntza-sistemaren eta bere ikastetxeen (horien artean euskal irakaskuntzako kooperatiben) kanpo-ebaluazioaren

datuek (PISA proiektuan zeuden probetatik, edo TIMSS probetatik ateratakoek edo nahitaezko hezkuntza-prozesua bukatzean gure ikasleek euskaraz duten hizkuntz gaitasunari buruzkoek), baita ikasleen arteko bortizkeria-kasuek ere, garbi erakusten dute hobekuntza-arloak badaudela, eta guztiok, beharrezko bitartekoekin, horretan saiatu behar dugula, inolako zalantzarik gabe.

Gure aldetik diagnosian aurkituriko hobekuntza-aukerei erantzun egokia eman nahian **ondorengo irizpideak eta ildoak** adierazi genituen Biltzarrean:

1. **Gizarte-integrazioa eta kohesioa** bultzatzea, zuzentasuna eta era guztietako ikasleen konpentsazio- eta integrazio-aldagaiak indartuz, bereizketa guztietatik ihes egingez; horretarako ezinbestekoa iruditzen zaigu erakunde autonomikoen, probintzialen eta, batez ere, udalen zehar-jarduna, azken horiek baitaude herritar guztiengandik hurbilen, zuzen-zuzenean esku hartzeko moduan. Gure aldetik **Federazioa eta bertan biltzen diren ikastetxeon inplikazio handiagoa** eskatzen genion gure buruari, bide horretan ahalegin eta lan handiagoa egiteko prest agertuz.
2. Geure identitatearen osagai den titularitate sozialarekin bat etorritz, **gizarte zibilararen zuzeneko parte-hartzea**, hau da, hezkuntza-elkar-tea osatzen duten estamentu guztien ordezkarien parte-hartze zuzena eskolaren (hezkuntza-sistemaren) titulartasunean eta antolaketan, erantzukizun eta eraginkortasun handiagoa horren hobekuntza eta kudeaketan ipiniz; alde bietatik eratorritako emaitza hobeak lortuko direlarik. Gure aldetik, iruditzen zaigu kooperatiba-titularitatea dela horretarako eskura dugun tresnarik onenetarikoa.
3. **Eskola-autonomia** handiagorantz abiatzea, gure eskola eredua ikastetxean eta ikastetxeen autonomian oinarritzen baita. Inguru geografikoari, sozialari eta ikasleen ezaugarriei erantzun egokia eman nahi badiegu, ikastetxeen autonomia ezinbesteko baldintza da. Izan ere, hezkuntza-arazoei hurbil-hurbiletik konponbideak emateko, hezkuntza-komunitatearen parte hartzea bermatzeko eta, azken batean, irakaskuntzaren kalitatea hobetzeko funtsezko baliabidea eta bermea baita, inolako zalantzarik gabe. Honek ez du mugatzen ikastetxeen arteko elkarlana; aitzitik, proiektu berdintsuak edota inguru berekoak diren ikastetxeek sareak egiteko ezinbesteko aukera eta erronka izango dituzte datozen urteetan.
4. **Baliabide publiko gehiago** horretara zuzentzea, gure Barne Produktu Gordinaren %6 gutxienez. Hezkuntzan egindako inbertsioa gizarte-eraldaketaren eta garapenaren eragile bihurtzen da, eta «au-

kera-berdintasunerako» baldintza. Aldi berean, **baliabide horien kudeaketa eraginkorrago eta gardenagoa aldarrikatu behar dugu**, biak, baliabideak eta horien kudeaketa eraginkorra, ezin banatuzko moduan baitaude elkartuta. Baliabide gehiagorik gabe, gizarte kohesioa helburu gisa ur errean geldituko da. Adibidez, kooperatiba baten kostea Administrazioak ez badu erabat estaltzen, ezin da bermatu bazterkeriarik gabeko ikasleen eskolaketa, kuotak ezarri beharko baitira.

5. **Eskolako jardunaren gizarte-kontrola eta ebaluazioa.** Erantzukizunez eta gardentasunez jokatu nahi badugu, autonomia eta gizarte-kontrola errealitate banaezin bihurtzen dira. Euskal gizarteak esku-bidea du eskolari ematen dizkion baliabideen kudeaketari eta horiekin lortzen diren emaitzei buruzko informazioa jasotzeko (eraginkortasunez erabiltzen ote diren jakiteko). Ebaluazioa hobekuntzaren oinarri eta ganga nagusia da.
6. **Askotan errepikatu dugun formula erabiliz, herri baliabidez hornituko ikastetxe guztion betekizun eta baliabide-maila berdina aldarrikatu** genuen, gure ustez, horixe baita sistemaren hobekuntza eta funtzionamendu egokirako biderik onena. Laburtzarren, datozen urteetako hezkuntza-sistemaren helburu nagusienetakoa korapilo baten askatzean datza: sistemaren dualizazioa saihestu eta horretarako behar beste baliabide helburu honen baitan erabili. Horretarako gizarte-talde eta erakundeok gure partehartze aktiboa azaldu behar dugu.

Orain arte adierazitakoaz gain, irizpide edo kudeaketa-ildoak ez izan arren, **irakaslegoaren hasierako formazioa** beste era batera antola dadin beharrezko gestioak egin ditzan eskatzen diogu Sailburuari. Orain duela gutxi, gure kooperatibetako arduradun-talde handi batek Finlandiako ikastetxeak eta Pedagogia-Fakultatea bisitatu ditu. Aipatu hasierako formazioan alde izugarria dago (inolaz ere, irakasleen ardura edo erantzukizuna, formazioa Unibertsitatearen zeregina baita), eta, gure uste apalean, PISA ebaluazioaren aldea azaltzeko baliogarria da. Gure aldetik, irakaslegoaren hasierako formazioarako Bolognako proposamenen egokitzapena egiteko garaian aukera berria dagoelakoan gaude.

Aurreko atalei dagozkien neurri eta proposamen zehatzak aurkeztu eta eztabaidatu genituen Biltzarran, hantxe erabilitako materiala gure web orrian edonork aurki dezakeelarik.

Une honetara iritsita, 75 kooperatiba garela berresten genuen, hezkuntza eta elkarte-proposamen anitzekoak, lan egiteko era eta jokamolde bereziak dituztenak, ziur aski, gerora begira, proiektu eta xehetasun desberdinak agertzen dituztenak. Gure irakaskuntza kooperatibek izaera sozial nabarmena dute, erabakietan bazkideek (familiek edota langileek) duten



parte-hartzeak eta kontrolak erakusten duen bezala, baita ikasle guztiei eta haien familiei, inolako bereizketarik gabe, hezkuntza erantzun integratzailea, kalitatezkoa eta eraginkorra emateko borondate irmoak ere. Halaber, aktiboki lagundu nahi dugu hizkuntz eta kultur normalizazioan, helburu hauekin bat datozen bere hezkuntza-proiektuen bidez. Izan ere, **Curriculum**-eredu bat, geure Herritik egina, geure inguruneko gizarte- eta hezkuntza-errealitateetara irekia, integrazio eta berrikuntza-irizpideak garatuko dituen, bere inguruneari lotua eta **adostutako euskal identitatearen garapenean konprometitua** aldarrikatzen ditugu.

Honekin batera eskaintza eta eskaria jartzen genituen mahaiaren gainean:

- Eskaintza:** gure burua eskaintzen diogu Euskal Administrazioari goian aurkeztu ditugun hezkuntza eta kudeaketa-eredu berriak ikertu, esperimentatu eta ebalua ditzan. Honen bitartez, hezkuntza sistemaren hobekuntza dudarik gane abian ipiniko du.
- Eskaria:** gure kooperatiba-izaeraren aitortza eskatzen diogu Euskal Administrazioari, egiten dugun ekarpenak merezi duelakoan bai-kaude.

Laburbilduz, kalitatezko euskal hezkuntza inklusiboa aldarrikatzen dugu, gizarteak eta erakundeek definituriko helburuen eta ezaugarrien arabera antolatua. Beste edozein ikastetxe edo ikastetxe-talderen pareko beharrianak geureganatzeko prest agertzen gara, beti ere ardura eta erantzukizun horiei behar bezala erantzuteko adina baliabide eta errekurso eskuratuta.

\* \* \*

Gure gogoetaren koordinada nagusiak hauexek izanik, Kongresuaren zereginak hauen arabera antolatu genituen:

—Bi adituen ekarpena:

- P. M. Etxenike jaunarena: Zientzia, Sormena eta Hezkuntza
- Alvaro Marchesirena: XXI.mendeko ikastetxearen ezaugarriak eta zereginak hezkuntza eta ikastetxeen zeregina kokatuz.

—Barne-eztabaidak:

- Aurreko planteamenduak biltzen zituen Agiria edo Ponentzia
- Hezkuntza kooperatibok gizarte-kohesioari egiten diogun ekarpena, EHU-UPVren Pedagogia-Fakultateko irakasle batzuen laguntzaz
- Kooperatiben kostoen azterketa
- Kalitatear buruzko gogoeta, Euskalit, AENOR eta Deustuko Unibertsitateko HEZlko aditu desberdinen partaidetzaz.

Bertan gorago adierazitako ildoak sakontasunez aztertzen dira, datu zehatzak eta proposamenak eginez: gizarte kohesioa, ikastetxe eta sitemaren finantziazioa eta kalitatea. Aipatu ditudan datu, xehetasun, ekarpen eta potentzia guztiak gure web orrian esku dituzue: [www.fcee-eikf.coop](http://www.fcee-eikf.coop).

- Hauekin batera, protokolorako ekintzak eta Federazioaren lehen Artezkaritza-Batzordea osatu zuten kooperatibentzako omenaldia. Ez dugu ahaztu nahi Kongresua antolatzeke izan dugun Ekonomia-Sozialeko zuzendaritzaren laguntza eta Hezkuntza eta Justizia Sailburuen partaidetza Kongresuan bertan.
- Partidu, sindikatu eta sozial-eragile desberdinen partaidetza ere nabarmendu nahi dugu: Ez dugu laburpena bukatu nahi Biltzar Nagusian egon zirenen zerrenda aipatu gabe:
  - Hezkuntzako eragileak:
    - Euskal Herria: Partaide, EIB, Kristau Eskola, Bizkaiko Elizbarrutiko Ikastetxeak, AIC, Hetel, Federación AyB, EHIGE.
    - Espainiar Estatua: UECOE eta autonomia desberdinetako kooperatiben Federazioak
  - Kooperatiben Mugimendua: Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa eta Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseilua.
  - Partiduak: EAJ-PNV, PSE-EE (PSOE), PP, EA, Aralar, IU-EB. Ezker Abertzalea talde parlamentarioak bere etorri ezina adierazi zuen.
  - Sindikatuak: LAB, ELA, CC.OO, STEE-EILAS, FETE-UGT.
  - EHU-UPV, Deustuko Unibertsitatea eta Mondragon Unibertsitatea gure artean izan genituen.
  - Halaber, ezin ditugu ahaztu 72 kooperatibetatik etorritako 146 ordezkariak Guztira, 200 bat lagun

\* \* \*

Biltzar Nagusiaren sarreran azaltzen genuen agurrarekin amaituko dugu. Hitzez hitz ondorengo agurra luzatzen genien partaideei: *«Acabamos esta Introducción. Nos reafirmamos en el reconocimiento de la pluralidad de Euskal Herria y de sus sistemas educativos. Cada uno de nosotros es el presente y el futuro del otro. Denok gaude inplikaturik hausnarketa honetan, bertan gauden eragile sozial eta politiko guztiok, eta ez daudenak ere. Beste ezadostasun batzuen gaineratik akordio-bideak jorratzeari komenigarri deritzogu. Gure aldetik, bide honetan indar guztiaz lan egiteko jarrera adierazten dugu. Besteengandik antzerako jarrera espero dugu. Guztion artean ahalegin emankorra izan daiteke. Eskerrik asko»*. Egun baliogarria izaten jarraitzen duela uste dugu.

# **Etxebizitzaren arazoa eta kooperatibismoa: zenbait hausnarketa**

Aitziber ETXEZARRETA ETXARRI

Ekonomian doktorea

Tesiaren izenburua: «EAEko etxebizitza sistema eta politika Europako testuinguruan»  
(2005eko abenduan aurkeztua)

---

**Aurkibidea:** Etxebizitzaren arazoa eta kooperatibismoa: zenbait hausnarketa. 1. Europako testuingurua; etxebizitza soziala vs. etxebizitza babestua. 2. Etxebizitza Politikaren tresnak. 3. Etxebizitza-kooperatibak eae-n; orain arteko bilakaera eta etorkizunerako gakoak. 4. Ondorioak. Bibliografia.

---

## **Laburpena**

Artikulu honetan etxebizitza-kooperatiben gaiari helduko zaio, beti ere EAEn bizi dugun etxebizitzaren arazoaren eta aplikatzen den etxebizitza-politikaren testuinguruan. Honela, lehenik eta behin azalpen orokor batzuk egin eta etxebizitza sozial eta publikoaren arteko desberdintasunak argituko dira, hor kokatzen baita etxebizitza-kooperatiben eztabaida. Horretarako, Europako testuingurua hartuko da erreferentziazat, bertan, bai etxebizitza politiken eztabaida eta baita kooperatiben garapena ere askoz aurrerago baitaude. Ondoren, etxebizitzaren merkatuan dauden eskuartze era anitzak ikusi eta EAEn duten erabilpen maila baloratu da. Azkenik, etxebizitza-kooperatibek EAEn izandako bilakaera eta egoeraren gainean zenbait hausnarketa egingo dira, eta etorkizunerako zenbait gako luzatu.

## **Etxebizitzaren arazoa eta kooperatibismoa: zenbait hausnarketa**

Etxebizitzaren arazoa gainditzeko egin beharreko ahaleginetan pentsatzen dugunean, burura beti ekimen publikoa eta babestutako etxebizitzak etortzen zaizkigu. Ez al dute, bada, hemengo zein beste edonongo gizar-teek etxebizitza bezalako oinarritzko beharrizan baten gabeziari aurre egiteko beste inolako baliabide edo tresnarik?

Behar bada, etxebizitza-kooperatiben gaiari beste buelta bat emateko garaia heldu da, bere benetako esanahi eta ahalmena ulertzeko batetik, eta gurean eman zaion paper edo funtzioa ikusteko bestetik. Hau guztia, azken

finean, egin lezakeenaren eta egiten duenaren artean, etorkizunerako zenbait gako aurki ditzakegulakoan.

Are gehiago, aldi berean etxebizitzaren arazoaren krudeltasuna sakontzen ari da, eta hiritarren partehartzea edota demokrazia partehartzailea edozein eztabaidatako ezinbesteko gai bilakatu denean, behar-beharrezkoa da etxebizitza eta partehartzearen arteko loturei buruzko hausnarketak egin eta zabaltzea.

### 1. *Europako testuingurua; etxebizitza soziala vs. etxebizitza babestua*

Etxebizitzaren arazoa zaharra bezain berria da, hurbilekoa bezain urrunekoa. Gaur egun, berriz, lehen mailako kezka soziala bilakatu den hone-tan, bere inguruko azterketa eta hausnarketak inoiz baino beharrezkoago bihurtu dira.

Baina, hala ere, etxebizitzaren inguruan, analisi enpirikoez haratago ez da askoz gehiago landu, gure errealitate hurbilenekoan behinik behin. Europan, ordea, askoz ere tradizio luzeagoa du etxebizitzaren gaineko ikerketak eta hausnarketa askoren begipuntua izan da azken hamarkadetan.

Izan ere, Mendebaldeko herrialdeetan etxebizitza sozialari izugarrizko bultzada eman zitzaion bigarren mundu gerratearen ostean, eta ongizate estatuen itzalpean garapen nabarmena izan zuen. Zer da, ordea, etxebizitza soziala<sup>1</sup>? Gizarteko klase desfavoratuenetzat egindako alokairuko etxebizitza publikoa bakarrik? Ez, orokorrean, etxebizitza soziala mozkin asmorik gabe egindako etxebizitza oro da. Eta bertan, klase askotako etxebizitzak sar daitezke.

Etxebizitza sozialaren kontzeptua azaltzeko definizio baliagarri bat, Anne Powerrek eman zuen hau da<sup>2</sup>.

«Social housing can be defined as housing that is not provided for profit and is often let at below market rents; it is allocated to lower-income groups or to those whose incomes would not allow them to buy a home independently; the way it is produced —in quantity and quality— is laid down and regulated by the state. The social landlords

<sup>1</sup> Hemengo kontzeptuen hitzez-hitzeo itzulpenek gaizkiulertuak sortzen dituzte, beste toki batzuetako kontzeptu ez konparagarriekin alderatzen baditugu. Izan ere, Europako testuinguruan Etxebizitza Sozialaz (*Social Housing*) hitz egiten da etxebizitza sistemaren osagai funtsezko bezala, eta noski, etxebizitza politikaren tresna zuzenaren muiatz hitz egitean ere bai. Etxebizitza soziala da erreferentziatzeko kontzeptua etxebizitza politikaren inguruko literaturan ere.

<sup>2</sup> Power, Anne (1993), *Hovels to high rise. State housing in Europe since 1850*, Routledge, London. 3. orr.

themselves are also regulated in the way they provide housing. Social landlords can include local authorities, housing associations, co-operatives, limited dividend companies and private landlords.»

Hots, bereizketa garbia egin behar da etxebizitza publiko eta sozialaren artean. Hau da, etxebizitza soziala, mozkin asmorik gabe eskaintzen dena da; normalean, errenta baxuko populazioari zuzenduta, edo orokorrean hitz eginda, beren kabuz etxebizitza bat erosi ezin izango zuketena gizataldeei zuzenduta. Etxebizitza publikoa berriz, etxebizitza sozial mota bat da, zehazki Estatuaren eskuetan dagoen hori alegia. Eta noski, behar sozialen asebetetzearen ikuspuntutik gabiltzanok, etxebizitza sozialean kontzentratu behar dugu, etxebizitza publikoaren aukerarekin itsutu gabe.

Izan ere, etxebizitza soziala eskaintzeko, Estatuaren horniketara zuzenaz gain, bai baitaude bestelako erak: kooperatiba erako asoziazioen bidezko etxe horniketara, besteak beste<sup>3</sup>.

Europako etxebizitzaren testuinguruan murgilduz, etxebizitza sistemen eta ongizate erregimenen arteko erlazio garbia antzematen da. Izan ere, Europa mendebaldeko ongizate erregimen desberdinetan, edukitza eren arteko konbinazio desberdindun etxebizitza sistemak garatu dira<sup>4</sup>. Hau da, Ongizate talde sozialdemokratan (herrialde eskandinaviarrak) alokairu era anitzak eta kooperatiban egindako etxeak sustatu dira; Ongizate talde korporatistan (herrialde germanikoak etab.), alokairu sozialeko eta pribatuko garapena eman da; eta Ongizate Estatu liberaletan (herrialde anglosaxoiak), berriz, jabetza-okupazioa bultzatu da inondik ere. Azkenik, Ongizate Estatu rudimentarioetan (herrialde mediterranearretan) familiari egozten zaio ongizate horniketako paper funtsezkoa, baita etxebizitza gaietan ere.

Honela, *talde sozialdemokrata* deiturikoa osatzen duten herrialdeetan (zeintzuk ongizate helburu altuak eta unibertsalak dituzten) zuzenean erlazionatzen dira alokairu era desberdinak eta kooperatiban egindako etxeen sustapena. Sustapen hau, talde honetako herrialdeek biztanle ororentzat pentsatutako eta planteatutako sektore alternatibo moduan eskaini izan dute, hots, era unibertsalean. Eta politika honek epe luzeko planteamen-dua izan du.

Dena dela, orokorrean, Europan zenbait hamarkadatan eskuartze publikoaren zentruan alokairu sozialaren aldeko estrategiak izan dira nagusi.

<sup>3</sup> Honela, Europako testuinguruan ari garela, etxebizitza publikoa, etxebizitza sozial mota bat da. Baina aldi berean, EAEko kasura etorritik, berdin Espainiako Estatuak kasuan ere, etxebizitza soziala deiturikoa, etxebizitza publiko mota bat da, zehazki errenta maila baxuenei zuzendutako hori.

<sup>4</sup> Barlow, James & Simon Duncan (1994), *Success and failure in housing provision. European systems compared*, Pergamon, Oxford. Eta Esping-Andersen, Gosta (1990) *The three worlds of welfare capitalism*, Polity Press, Cambridge

Eta jabetzaren aldeko estrategiak azkenaldiko politika konpentsatzaile moduan ulertzen dira, gehiegizko alokairua edo jabetzaren eskasia konpentsatzeko hartutako neurri moduan, alegia.

Azkenaldiko joera, berriz, alderantzizkoa da Europa mailan, etxe jabetza bultzatzekoa. Eta hortaz, merkatu dualista batetarantz jotzekoa, etxebizitza soziala bazterreko bilakatuz<sup>5</sup>. Bi estrategiak (etxebizitza soziala eta jabetza pribatuko etxebizitza), errealitate dikotomiko baten bi osagai bezala planteatzen dira. Azkenaldiko prozesuan, noski, eragina izan dute ideologia neoliberalak eta alokairu sozialeko auzoen mantenu txarrak eta beren bazterketak sortu dituzten estigmatizazio eta *guetizazio* arazoe<sup>6</sup>.

Gurean berriz, Babes Ofizialeko Etxebizitzaren estrategia izan da eta da etxebizitza politikaren ardatza, eta bera bilakatu da eztabaidagai. Dena dela, Europako testuinguruan jarritz, oso berantiarra eta murrizta izan da EAEko etxebizitza sozialaren garapena; eta mugatua, Babes Ofizialeko etxebizitzetan kontzentratu baita guztia, beste alternatibarik garatu gabe.

## 2. *Etxebizitza politikaren tresnak*

Etxebizitza politika aurrera eraman ahal izateko tresna erabilgarriak asko dira. Ondorengo taulan ikus daitekeen moduan, ekimen publikoak era anitzetan eskuartu dezake etxebizitzaren merkatuan.

Batetik, erakunde publikoetatik etxebizitzaren merkatu bidezko horniketa diruz lagundu daiteke, bai eskaintzaren aldetik, bai eskariaren aldetik. Hots, enpresa eraikitzaileei diru-laguntzak emanez edo hiritarrari laguntzak emanez. Halaber, hiritarrari diru-laguntzak edo/eta kenkari fiskalak eman dakizkioke.

Bestetik, administrazioak zuzenean parte hartu dezake etxebizitzaren horniketan, horniketa publikoa eginez alegia. Hemen, alokairu sozialeko etxebizitzaren programak eta prezio sozialean saltzeko etxebizitzak bereiz daitezke batetik, eta bestetik, instituzio publikoek zuzenean kudeatu eta instituzio semi-publiko edo pribatuek kudeatzen dituztenak.

<sup>5</sup> Kemeny (1995), Harloe (1995), Trilla (2001), Balchin (1996) etabar.

<sup>6</sup> Kasu askotan etxebizitza sozialeko auzo hauek guetto bilakatu diren ala ez eztabaidagarria izango da, baina dudarik ez dago txiroen auzo bezala kontsideratuak daudela, eta beraz, jendeak ez duela bertan bizi nahi. Kasu askotan, etxebizitza sozial asko eta asko (60. eta 70. hamarkadan eraikitakoak) goitik behera bota dituzte azpierzaila edo baldintza oso txarretan zeudela eta, beraien tokian beste zerbaite eraikitzeko (Britainia Handian Newcastle hiriguneko kasua, ondorengo lanean: Cameron, Stuart (2003), «Gentrification, Housing Re-differentiation and Urban Regeneration: 'Going for Growth' in Newcastle upon Tyne» Urban Studies Vol. 40 No. 12 pp 2367-2384). Horregatik, Europar premiazko eztabaida bat da hiri-berritzearena.

Azkenik, berriz, kooperatiban egindako etxebizitzak subentzionatzea edo diruz laguntzea da etxebizitzaren merkatuko eskuartzea gauzatzeko beste erraminta bat.

### 1. taula

Etxebizitza politikaren osagaiak edo tresnak; eskuartzeko era desberdinak

- |  |
|--|
| <p>—Etxebizitzaren merkatu bidezko horniketa diruz laguntzea</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alokairu pribatua</li> <li>2. Etxe-jabetza               <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Eskaintzaren aldetik (enpresa eraikitzaileei emaniko diru-laguntzak)</li> <li>B. Eskariaren aldetik (hiritarrari emaniko laguntza)                   <ol style="list-style-type: none"> <li>B.1. Diru-laguntza zuzenak (espezietan ala dirutan)</li> <li>B.2. Dedukzio/kenkari fiskalak</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> <p>—Etxebizitza horniketetan Estatuak zuzenean partehartzen duenean (horniketa publikoa)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Alokairu sozialeko etxebizitzaren programak</li> <li>4. Etxe-jabetzarako, prezio sozialean saltzeko etxebizitzak               <p>Instituzio publikoek ordaindua <i>vs</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>D. Instituzio publikoek kudeatua</li> <li>E. Instituzio semi-publiko edo pribatuek kudeatua</li> </ol> </li> </ol> <p>—Kooperatiban egindako etxebizitzak subentzionatzea</p> |
|--|

*Iturria:* autoreak egina.

Praktikan, azkenaldi honetan EAEn (eta baita Espainian ere) gehien erabili den tresna, dudarik gabe, bigarren multzokoa izan da, horniketa publikoari dagokiona hain zuzen ere. Zer edo zer etxebizitza sozialeko etxebizitzaren inguruan, baina batez ere, etxe jabetzara bideratuta. Taulako 4. modalitatea, alegia.

Laburbilduz, orain arteko etxebizitza sistema eratu duen EAEko etxebizitza politikaren baitako tresna zuzen nagusia, babes ofizialeko etxebizitzaren produkzioa, zozketa eta salmenta izan da<sup>7</sup>. Hau da, prezio maximo eskuragarri batzutan produzitutako etxebizitzaren salmenta. Salmenta hau,

<sup>7</sup> Etxebizitza politikaren zeharkako neurriak, hau da, politika fiskala kontuan hartu gabe

(zenbait) esku pribatutara pasatako ondare publikoaren transferentzia izan dela ere esan daiteke kasu askotan.

Nolanahi ere, ezin da ahaztu politikak momentuan momentuko erabaki politikoen ondorioak baizik ez direla. Izan ere, Espainian 1976ra arte aplikaturiko etxebizitza politika A modalitatean sartzen baitzen, eskaintza subentzionatuz ia ekintza guztietan<sup>8</sup>. Esan liteke antz gehiago zuela enplegu politika batena etxebizitza politikarena baino, izan ere, krisialdietan ekonomia suspertzeko eta enplegua azkartzeko harturiko neurrietako bat izaten baitzen.

### 3. *Etxebizitza-kooperatibak EAE-n; orain arteko bilakaera eta etorkizunerako gakoak*

Beraz, etxebizitza politika garatzeko erraminta bat gehiago izan arren, EAEen etxebizitza-kooperatibak izandako bilakaerari buruz galde egitean, ezin informazio eskuragarri askorik bildu. Izan ere, Eusko Jaurlaritzako Etxebizitza Sailak aditzera emandako datuetan (etxebizitza bideratzeko egitasmoetan, etab.) ez da desagregatzen etxebizitza-kooperatiba bidez eraikitako etxeak laguntzera bideratutako diru kopurua<sup>9</sup>.

Kooperatiba bidez eraikitako etxebizitzek, hortaz, ezer gutxi dakigu. Besteak beste, udaletxeek (baita sindikatuak etabarrek ere) etxebizitza babestuak egiteko erabili izan duten formula dela; garai batean indar apur bat izan zuten arren, azkenaldi honetan bultzatu ez den bidea dela, eta orokorrean, EAEko etxebizitzaren arazoa larria baino larriagoa izanda ere, alternatiba erabat ezezaguna dela.

Baliteke kooperatiba bidez egindako etxeak duten «kontrol» falta dela eta, zein iraganeko esperientzia batzuetan emandako iruzur eta iskanbilak direla eta, etxebizitza-kooperatibek propaganda txar xamarra eduki izana. Hain zuzen ere, erakunde publikoen kontroletik kanpo geratzen baitira modu horretan aurrera eramandako ekimenak, baina era berean, diru publikoz lagunduak izan dira. Hor egon liteke alternatiba hau gehiago ez sustatzearen arrazoietakoa bat.

<sup>8</sup> «Ayudas a la piedra» ere deitua. Sanchez Martínez, María Teresa (2002), La política de vivienda en España: análisis de sus efectos redistributivos, Universidad de Granada, Granada: 414.

<sup>9</sup> Informazioa aurkezteko erabilitako kategoriak ondorengoak izaten dira: Sailak berak sustatutako etxebizitza babestuak eta ekimen pribatuz sustatutako etxebizitza babestuak. Eta, ekimen pribatuz sustatutako horietan, sailak sustatu ez dituen beste guztiak sartzen dira, hots: udaletxeek sustatuak, kooperatibek sustatuak zein enpresa pribatuek sustatuak. Beraz, udaletxeek sustaturiko etxe babestuak ekimen pribatua lirateke Etxebizitza Sailaren sailkapenetan.



Honela, etxebizitzaren arazoa gainditzeko egiten diren plan eta egitasmo instituzionaletan ez dira apenas aipatu ere egiten kooperatibak. Administrazioak kooperatiben aurrean harturiko jarrerari dagokionez<sup>10</sup>, EAEn gai honek gutxieneko eskuartzearen aldeko apustua egin da. Hau da, Babes Ofizialeko Etxebizitza-kooperatiba bat sortzean, honek gobernuari bere asmoa azaldu behar dio. Honela, Etxebideko eskatzaileei helarazi dakieke berria, nahi balute, kooperatibako kide egin daitezen. Dena dela, kooperatiban parte hartzeko prest dauden pertsonak, sustatu beharreko etxebizitzak baino gehiago balira, kooperatibak, notario aurrean eginiko zozketa egin beharko luke.

Bestetik, eta administrazioaren papera aztertzen segiz, azkeneko etxebizitza bideratzeko egitasmoan (II. gazte planean bildutakoa jasoz), gazteen kolektiboa, alokairua eta kooperatibak lotzen dituzten ideiak jaurtitzen dira. Hain zuzen ere, formula desberdinak aztertu behar direla esatearekin batera, besteak beste, alokairuko kooperatibak kontuan hartzeko kudeaketa ereduak direla baieztatzen da<sup>11</sup>. Honekin, nolabait alokairua bultzatzeko dauden era anitzak erabiltzeko asmoa azaltzen da, beste toki batzuetan<sup>12</sup> erabilitako formulak gurera ekarritz.

Nolanahi ere, esan bezala, etxebizitza-kooperatiba esperientziak urriak dira gurean eta joera beherakorra dute. Erabili diren kasuetan, gainera, diru-laguntza batzuk justifikatzeko pasa beharreko tramite moduan ulertuak izan dira, edo, beste era batera esanda, erakunde publikoek esleitutako diru-laguntzak lortzeko erabilitako formula legal huts gisa.

Are gehiago, kooperatibek hiritarren partehartzearen ikuspuntutik izan lezaketen potentzialitatea dena izanik ere, EAEn emandako esperientzia gehienak instituzionalak izan dira. Hau da, kooperatiben osararak, gehienetan erakunde instituzionalizatuen ekimenetatik eratorri direla alegia (udal-letxeak, sindikatuak, etabar). Esperientzia kooperatibista instituzionalizatuak, beraz, gizartetik sorturiko «ez-instituzionalak» beharrean<sup>13</sup>.

Bestalde, aipagarria da inondik ere, EAEn tradizio kooperatibistak gizarte zein ekonomian izandako indarra izaki, etxebizitzaren kasuan hain gutxi garatu direla egiaztatu izana. Besteak beste, horren erakusgarri da etxebizitza-kooperatiben federazioak ere ez egotea, beste zenbait esparrutan egon badauden arren. Euskal kooperatiben federazioak, hain zuzen ere, ondorengoak dira:

<sup>10</sup> [http://www.etxebide.info/etxebide/html/topics/participacion/entrevista/entrevista2\\_c.htm](http://www.etxebide.info/etxebide/html/topics/participacion/entrevista/entrevista2_c.htm)

<sup>11</sup> Etxebide, etxebizitza bideratzeko egitasmoa (2002-2005): 93 orr.

<sup>12</sup> Estatu mailan, Madrilen, besteak beste.

<sup>13</sup> Beste toki batzuetan, gehienetan garabideko herrietan, herritarrek kooperatibak erabili dituzte maiz, batik bat auzo marginaletako hiri-berritze egitasmoak aurrera eramateko (Montevideo kasu, Venezuelan). Hauek, hain zuzen ere, hiritarren partehartze esperientzia interesgarriak dira.

- Euskadiko nekazal kooperatiben federazioa
- Euskadiko kontsumo kooperatiben federazioa
- Euskadiko kreditu kooperatiben federazioa
- Euskadiko irakaskuntza kooperatiben federazioa
- Euskadiko lan elkartuko kooperatiben federazioa
- Euskadiko garraio kooperatiben federazioa

Espainia mailan, ordea, existitzen da kooperatiben federazioa (CONCOVI<sup>14</sup>). Honela, 80 urtetan Espainian 1.275.000 etxebizitza eraiki dira kooperatiba bidez, gehien-gehienak babes ofizialekoak. 3.300 asoziazio inguru daude estatu espainiarrean, hirigintzako proiektuak martxan dituztenak. Eta berauetan sartzeko zerrenda luzea da benetan: sistema honen bidez etxebizitza eskuratu nahi duten 300.000 eskaera baino gehiago daude zain.

#### 4. Ondorioak

Hortaz, garbi dago euskal kooperatibismoa etxebizitzaren alorrean ez dela beste esparru batzuetan bezainbeste garatu, eta beraz, garatzeko asko dagoela oraindik ere bertan. Gainera, ekimen publikoaz bakarrik etxebizitzaren arazoa konpontzeko dauden zailtasunak ikusita, begi-bistakoa da beste bide posibleak ere jorratzen hastea beharrezkoa dela.

Baina, hala ere, noizean behin nonbait aditzen den kontzeptu urruna da etxebizitza-kooperatibena, eta inolaz ere ez da etxebizitzaren arazoaren konponbideen artean kokatzen den gaia izaten.

Horrexegatik, eta hasieran azaldutakoarekin lotuz, sozial vs. publikoa eztabaida berrartu eta etxebizitza sozialaren kontzeptuaren garrantzia azpimarratu nahi nuke. Hau da, zerbitzu publikoaren sustapenetik haratago, izaera sozialarekin egiten den hura da begipuntuan jarri beharrezkoa eta azken helburutzat jo beharrezkoa.

Bestalde, esparru akademikoan eztabaida pil-pilean dago kooperatiben berezko izaera eraldatzailea gauzatzeari dagokionean, eta orokorrean kooperatibismoaren etorkizunaren inguruan. Hain zuzen ere, Berrikuntza Sozialeko ildo batek aldarrikatzen duenaren harian, Ekonomia Sozialeko eragileek lehen helburu gisa behar lukete giza beharrianak asebetetzea<sup>15</sup> (barne zein kanpo jardunbideetan). Eta hor, noski, etxebizitzak berebiziko arreta merezi du egun, euskal kooperatibismotik oraindik jaso ez duena.

<sup>14</sup> Confederación de Cooperativas de Viviendas de España. <http://www.cepes.es/socios.cfm?id=28>

<sup>15</sup> Moulaert & Ailenei (2005) «Social Economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis from history to present», *Urban Studies*, Vol. 42, No 11, pp 2037-2053

Testuinguru honetan, beraz, kooperatibismoa etxebitzaren esparruan era egokian aplikatzeko balioko zuketuen planteamenduak bilatu behar dira. Izan ere, gaurkotasun itzela duten bi gai elkarlotzen baitira kontzeptu bakarrean, etxebizitza eta hiritarren partehartzea. Hemen, funtzio garrantzitsua bete lezake berriki Etxebizitzaren Sailaren baitan sortu den partehartzeko zuzendaritza<sup>16</sup> berriak ere.

Azken finean, etxebizitza-kooperatiben gaia, behingoz agendan sartu beharreko gaia da. Eta ez bakarrik etxebizitzaren arazoa gainditzeko bide eta formularik soberan ez dagoelako, baizik eta gaur egungo gizartean gero eta gehiago sartzen ari diren eztabaidak tratatzeko formula zaharra bezain berria delako.

## Bibliografia

- BALCHIN, Paul (ed.) (1996), *Housing Policy in Europe*, London (etc.): Routledge
- BARLOW, James & Simon DUNCAN (1994), *Success and failure in housing provision. European systems compared*, Pergamon, Oxford.
- CAMERON, Stuart (2003), «Gentrification, Housing Re-differentiation and Urban Regeneration: 'Going for Growth' in Newcastle upon Tyne» *Urban Studies* Vol. 40 No. 12 pp 2367-2384
- ESPING-ANDERSEN, Gosta (1990) *The three worlds of welfare capitalism*, Polity Press, Cambridge
- ETXEBIDE (2002), *Etxebizitza bideratzeko egitasmoa. 2002-2005. Plan director de vivienda*, Departamento de vivienda y asuntos sociales, Eusko Jaurlaritza
- HARLOE, Michael (1995) *The people's home? Social rented housing in Europe & America*, Blackwell, Oxford.
- KEMENY, Jim (1995), *From public housing to the social market. Rental policy strategies in comparative perspective*, Routledge, London
- MOULAERT & AILENEI (2005) «Social Economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis from history to present», *Urban Studies*, Vol. 42, No. 11, pp 2037-2053
- POWER, Anne (1993), *Hovels to high rise. State housing in Europe since 1850*, Routledge, London.
- SÁNCHEZ MARTÍNEZ, María Teresa (2002), *La política de vivienda en España: análisis de sus efectos redistributivos*, Universidad de Granada, Granada.
- TRILLA, Carme (2001), *La política de vivienda en una perspectiva europea comparada*, Fundación la Caixa, Barcelona
- <http://www.cepes.es>
- <http://www.etxebide.info>
- <http://www.gizaetxe.ejgv.euskadi.net>

<sup>16</sup> Oraindik orain sortua den Herritarren Partaidetzarako Zuzendaritza. [http://www.gizae-txe.ejgv.euskadi.net/r40-2200/eu/contenidos/guias\\_departamento/2224/eu\\_4905/eu\\_17727.html](http://www.gizae-txe.ejgv.euskadi.net/r40-2200/eu/contenidos/guias_departamento/2224/eu_4905/eu_17727.html)



# **El Cooperativismo Agrario Vasco y sus principales retos\***

Alfredo MONTTOYA ESTIBALEZ

Presidente de la Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi

El sector agroalimentario vasco está viviendo un momento extraordinariamente complejo, donde nuestras cooperativas y nuestros agricultores se están viendo confrontados a numerosos factores que exigen adaptaciones importantes con el fin de garantizar su continuidad y competitividad.

La globalización, los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio, la entrada en la Unión Europea de nuevos países eminentemente agrarios, la reforma de la Política Agraria Comunitaria, el cambio de hábitos en los consumidores, la seguridad alimentaria, etc... nos crean incertidumbre y desorientación a la hora de planificar el futuro.

En este contexto, somos conscientes de que hay que actuar y ser capaces de gestionar el cambio de una forma proactiva, para lo cual, las viejas recetas del cooperativismo, como el incremento de volumen, la mejora de la gestión interna, la intercooperación entre empresas o la formación se anuncian como medidas a tener en cuenta y potenciar, junto con otras.

Con esta ponencia, lejos de dar lecciones magistrales, pretendemos desglosar las principales variables que nos afectan así como algunas claves que deberíamos de abordar a la hora de buscar salidas satisfactorias a los retos planteados.

En cualquier caso, cada cooperativa y agricultor con vocación de supervivencia tiene la responsabilidad de adaptar su realidad actual al nuevo escenario que nos toca vivir dado que el ejercicio de dicha responsabilidad es indelegable e intransferible.

## **Euskadi en cifras**

Euskadi es un país eminentemente industrial y de servicios, donde la agricultura tiene una presencia muy limitada, especialmente en la Comuni-

---

\* Conferencia impartida en la sede del Instituto para la Economía Social (GEZKI), de la Universidad Pública del País Vasco, el día 7 de abril de 2006.

dad Autónoma Vasca. Al objeto de que el lector se haga una idea, adjunto el presente cuadro con las siguientes cifras, proporcionadas por Udalbiltza y con respecto al año 2000.

Territorio	Superficie (km <sup>2</sup> )	Habitantes	Empleo por sectores			
			Primario	Industria	Construcción	Servicios
Comunida Autónoma Vasca	7.475	2.104.000 (73%)	2,9	36,3	7,6	53,2
Navarra	10.381	538.000 (18%)	8,9	33,6	10,3	47,2
Iparralde	2.977	262.000 (9%)	8,5	16,6	8,2	66,7
Euskadi	20.844	2.906.000 (100%)	4,6	33,9	8,2	53,3

Si bien los datos adjuntados corresponden a la totalidad de Euskadi, en la presente ponencia nos vamos a referir a la Comunidad Autónoma Vasca, por ser el ámbito de actuación de la Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi.

### **Tipos de cooperativas en la CAV**

Las cooperativas de la Comunidad Autónoma Vasca las podemos dividir, en función de su actividad, en tres tipos, a saber:

- Cooperativas de suministros y servicios agrarios.
- Cooperativas de producción agraria.
- Cooperativas de transformación y comercialización.

#### *Cooperativas de suministros y servicios agrarios*

Ocupan el primer eslabón de la cadena agroalimentaria. Son las encargadas de ofertar a los agricultores los elementos necesarios para producir. A su vez las podemos clasificar en tres subgrupos:

1. **Cooperativas de inputs agrarios y fábricas de pienso.** Son las encargadas de proporcionar a los agricultores los inputs necesarios para producir. Ej. Semillas, abonos, piensos y otras materias primas, maquinaria, herramientas, calzado y ropa de trabajo, etc...

2. **Cooperativas de servicios técnicos y económicos.** Son las encargadas de dar al agricultor los servicios necesarios para optimizar su producción. Ej. Pueden ser los servicios veterinarios, de asesoramiento técnico, de asesoramiento económico y de gestión, etc.
3. **Cooperativas de Utilización de maquinaria agraria.** Como su nombre indica, su objeto radica en cooperativizar la maquinaria agraria, con el doble objetivo de maximizar su utilización y reducir su coste por explotación.

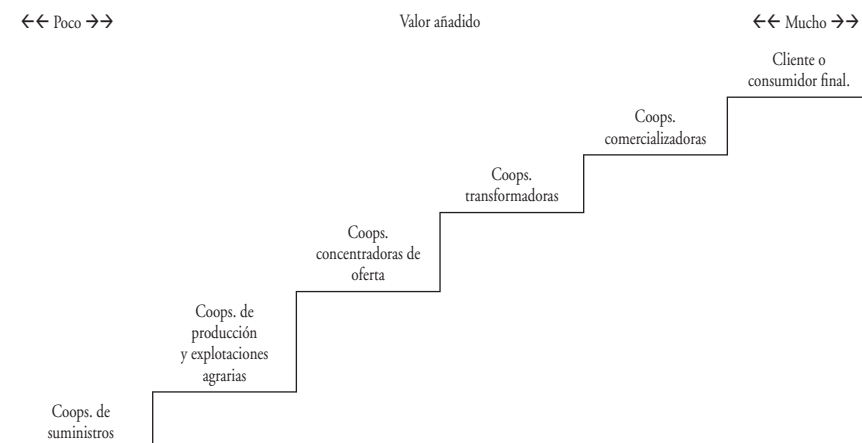
### *Cooperativas de producción agraria*

Son las legisladas como cooperativas de explotación comunitaria, siendo la misión de este modelo cooperativo poner en común tierras, otros medios de producción e incluso trabajo personal, con el fin de gestionar una única explotación agraria. En algunos casos, pueden ser la alternativa a la explotación familiar.

### *Cooperativas de transformación y comercialización*

Son las cooperativas encargadas de recepcionar la producción de las explotaciones agrarias, concentrando la oferta, transformando el producto y comercializándolo. En este grupo incluimos a las bodegas, cooperativas de lácteos, cerealistas, de frutas y hortalizas, etc... El grado de éxito de estas cooperativas, a largo plazo, es directamente proporcional a su grado de avance en la cadena de valor agroalimentaria.

Esquemáticamente, podemos situar a las cooperativas agrarias en el siguiente diagrama:



## Datos de las cooperativas de la CAV

En el 2006, los principales datos de las cooperativas federadas son:

— 71 cooperativas, de las cuales:

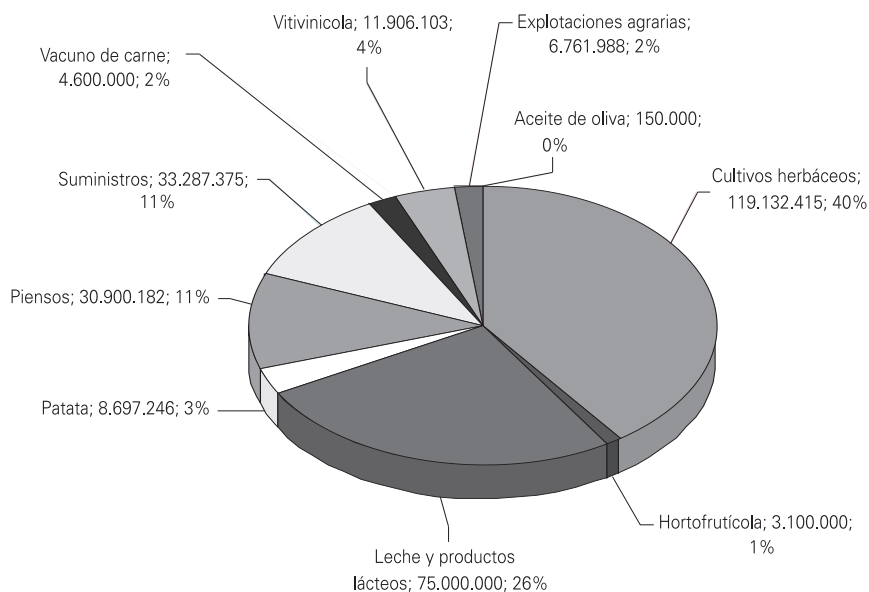
- 2 facturan más de 60 millones de euros.
- 39 facturan entre 6 y 60 millones de euros.
- 30 facturan menos de 6 millones de euros.

— Agrupan aproximadamente 10.000 socios.

— Facturan 300 millones de euros de facturación.

— Dan empleo a 600 trabajadores con carácter fijo.

Por subsectores, sus datos de facturación y % sobre la facturación total son:



## Características del sector agroalimentario y cooperativo en la CAV

El sector agroalimentario en la CAV es un sector con un **volumen de negocio muy pequeño**, algo obvio por las dimensiones y las características orográficas de nuestra Comunidad.



No obstante, podemos destacar que el sector agroalimentario y rural tiene una **relativa influencia social**, destacable por su incidencia en el mantenimiento y el desarrollo del medio rural, del patrimonio y la cultura vasca; y por su grado de participación en la conservación del equilibrio medioambiental.

A **nivel de producción**, contamos con explotaciones agrarias, en general, muy atomizadas, con estructura familiar, multiproducto, en muchos casos a tiempo parcial y con una rentabilidad dispar.

En la **transformación y la comercialización**, en una gran parte, su desarrollo ha sido muy escaso, no llegando al cliente final en la mayoría de sus productos.

Esta situación se ve agudizada por:

- Una **escasez de mano de obra y un alto costo de la misma**, consecuencia de un país industrial y que roza el pleno empleo.
- Una **disminución de sus mejores tierras**, como consecuencia de la presión que sobre las mismas ejercen las nuevas infraestructuras de comunicación, la ampliación de las ciudades y la creación de polígonos industriales.

En estas circunstancias, el cooperativismo agroalimentario **participa del diagnóstico** en el que se enclava.

Por una lado, tiene una **gran importancia económica y social** dentro del sector agroalimentario y por otro está formado por **pequeñas cooperativas**, que, a su vez, están **enraizadas en el medio rural** y en muchos casos tienen un ámbito de actuación local.

Otra de las características de las mismas es su **poca evolución**, tanto en gestión como en dimensión, y a veces compitiendo entre sí. Es decir, con **baja intercooperación**.

## **Retos del sector agroalimentario de Euskadi**

Lejos de lo que pudiera parecer un diagnóstico pesimista para el sector agroalimentario y cooperativo vasco, desde la Federación vemos en el mismo un mar de oportunidades, si bien, somos conscientes de que nos tenemos que mover de nuestras zonas cómodas y avanzar en el cambio, incluso forzándolo al objeto de llegar a tiempo.

Ello nos lleva a cambiar nuestros paradigmas, y pasar de una situación hoy ...

- De un sector protegido y apoyado a un sector abierto a la competitividad.

- De un sector desestructurado, atomizado, disperso y reducido en volúmenes a un sector mucho más cohesionado y estructurado, y más concentrado.
- De un sector centrado en la producción a un sector que apuesta por llegar al consumidor final.
- De unos clientes múltiples y atomizados a pocos clientes, con alto nivel de compra, multiproducto y durante todo el año.
- De una competencia localista o cercana a una competencia formada por grandes empresas comercializadoras.
- De una tecnología poco sofisticada a tecnologías de producción, de elaboración, de control y de logística muy complejas.
- De unos consumidores preferentemente de productos frescos y materias primas o ingredientes a unos consumidores con necesidades de alimentos elaborados, transformados, de larga duración, en raciones, con características étnicas, diferenciados y especializados, etc. Se acabó el vender patatas, leche, lechuga, etc... para entrar en una época en que se venderán alimentos precocinados o listos con calentar, segmentados para consumidores con distintas necesidades, etc . Ej. Tortilla de patatas, sopas, pures, ensaladas de cuarta gama, lácteos listos para consumir, carne cocinada y lista para calentar, en raciones unipersonales, vinos envejecidos y de autor, etc...

### **Espacios de oportunidad para las cooperativas**

La tendencia a la concentración con el objeto de hacer frente a los nuevos retos del sector agroalimentario supone una oportunidad para el sector cooperativo vasco basada en que se parte:

- De una filosofía común cooperativa y de estructuras societarias homogéneas.
- De sinergias claramente detectadas y sentidas.
- Y se dan oportunidades para acelerar la confluencia y para dimensionar las actuales estructuras cooperativas.

Asimismo, existen a nivel cooperativo plataformas comerciales que pueden realizar una oferta común importante.

La consolidación de grandes clientes y operadores en el mercado genera como espacios de oportunidad:

- La posibilidad de desarrollar una oferta de volumen, con productos de mayor homogeneidad y con una planificación estructurada.

- La generalización de los sistemas de calidad y posibilitar generar hacia el productor servicios más tecnificados y más económicos.
- Incluso permitiría la creación de espacios para el desarrollo y la experimentación.

Asimismo, **el incremento de la competencia** en el sector va a favorecer el incremento de la cultura de convergencia y se van a forzar alianzas de diverso matiz entre los agentes del sector.

Por otro lado, la tendencia a incorporarse a la **industrialización y a la transformación** supone como oportunidad tener desde las cooperativas un dominio de la cadena de valor y de poder llegar al cliente final.

En este contexto, los nuevos paradigmas de las cooperativas pasaran ...

- De comercializar prioritariamente, en un ejercicio de intermediación, las materias primas de sus socios a cooperativas que avanzan en la cadena de valor, con la transformación y comercialización, llegando incluso al cliente final.
- De cumplir justamente y a regañadientes con los aspectos legales, tanto sanitarios como de calidad, medioambientales, etc... a cooperativas actualizadas en cuanto a todas las exigencias de los organismos correspondientes.
- De desconocer, no aplicar o considerar una carga los aspectos relacionados con la calidad, el medioambiente, las certificaciones, etc... a cooperativas que utilizan la calidad, la sanidad, el medioambiente, las certificaciones, etc... como estrategias de competitividad y de diferenciación en el mercado.
- De cooperativas que han vivido un cierto nivel de aislamiento y de alejamiento entre cooperativas a cooperativas que plantean la intercooperación y las alianzas como un factor de éxito, tanto en aspectos verticales (transformación y comercialización) como horizontales. (financieros, recursos humanos, servicios técnicos, etc...).
- De socios/rectores/directores poco motivados, integrados y en algunos casos poco profesionalizados a cooperativas con un núcleo importante de agricultores involucrados en la base social y en los Consejos Rectores y unos gestores profesionales en las direcciones.
- De cooperativas que se van integrando con cierta lentitud en las nuevas tecnologías a cooperativas que están consolidadas en el desarrollo tecnológico y que asumen de manera normalizada la utilización de las mismas.
- De cooperativas con un peso real importante en el sector pero cuyo nivel de influencia no se corresponde a cooperativas que se hacen oír en el sector, tienen posicionamiento propio y lideran el sector agroalimentario.

## Resumen

Desde la Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi se entiende que la misión de las cooperativas es la **Mejora de la Calidad de Vida de sus Socios** a través del:

- Crecimiento de sus ingresos,
- El aumento de la competitividad de las Explotaciones y de las Cooperativas,
- La consideración y presencia visible en la sociedad.
- El mantenimiento de un hábitat más atractivo.

Para ello, las cooperativas deben satisfacer a sus clientes internos y externos mediante:

- El incremento de las liquidaciones de los productos.
- La mejora de la posición negociadora en el mercado.
- El aseguramiento de la actividad agraria a largo plazo.
- La preservación de sus intereses en los centros de poder.
- Precios competitivos y estables.
- Una extensa gama de productos.
- La calidad, seguridad alimentaria y el respeto al medio ambiente.
- La garantía de un servicio excelente.

Los retos a los que se enfrentan las cooperativas agrarias pasan por:

- Incorporar valor a través de la transformación y la comercialización.
  - Impulsar proyectos de integración sectorial para la transformación, industrialización y comercialización de productos terminados.
  - Potenciar la puesta en marcha de mecanismos de valorización y diferenciación de productos. (Label de calidad, marcas, producción integrada, ecológica, producto cooperativo, etc...)
  - Utilización de figuras asociativas (APAs, OPFHs, etc...) presentes en algunas OCMs.
  - Optimizar el potencial de autoconsumo de Euskadi. (3 mill. de habitantes).
  - Potenciar la exportación de algunos productos, como el vino.
- Alcanzar dimensión y mejorar la gestión.
  - Promover fusiones, cooperativas de 2.º grado, consorcios, etc... para lograr mayor dimensión.
  - Mejora de la gestión en cooperativas menos desarrolladas, orientándolas a la calidad de los procesos (ISO, BRC, IFS, etc.), comercialización, planificación anual y estratégica, etc.

- Refuerzo del cumplimiento de las normativas legales, sanitarias, alimentarias, trazabilidad, etc.
- Innovación.

—Potenciar el Desarrollo Territorial.

- Participando e implicando a las cooperativas en las políticas de desarrollo rural.
- Asegurando la presencia activa en cuantas instituciones incidan en el desarrollo territorial.
- Colaborando con las Asociaciones de Desarrollo Rural y los Ayuntamientos.
- Constituyéndose en agentes económicos activos, diversificando actividades.

—Realizar el CAMBIO CULTURAL, para lo cual es necesario:

- Potenciar el papel de la cooperativa en el cambio cultural de sus miembros y en la formación de sus directivos.
- Impulsar la transición de una mentalidad de producto a una mentalidad de mercado.
- Captar y formar profesionales.
- Formar a los rectores y a los socios.
- Conformar Consejos Rectores equilibrados: experiencia-juventud; hombres y mujeres.
- Introducir la cultura de la innovación, investigación y de la utilización de las nuevas tecnologías.
- Clarificar las funciones de los diferentes colectivos: socios, rectores, gerentes y técnicos.
- Fomentar la cultura y valores cooperativos en la sociedad.
- Conocer las magnitudes actualizadas del cooperativismo agrario.
- Potenciar la red de técnicos existente a nivel cooperativo agrario.





