

Estabilidad Institucional Cooperativa

EL COSTE DE LA TOMA DE DECISIONES



12 de abril de 2018 Working Paper

As a Working Paper, it does not reflect any institutional position or opinion neither of EKAï Center, nor of its sponsors or supporting entities.

EKAï Center seeks to do business with companies or governments covered in its reports. Readers should be aware that we may have a conflict of interest that could affect the objectivity of this report. Investors should consider this report as only a single factor in making their investment decision.

GARAIA INNOVATION CENTER, GOIRU 1A MONDRAGON

TEL: 943250104 E-MAIL: info@ekaicenter.eu

www.ekaicenter.eu [New documents](#) [Older documents](#)

1. La valoración de los procesos de toma de decisiones en las cooperativas de trabajo es una materia sujeta a una gran diversidad de opiniones.
2. En conjunto, sí podemos decir que la constatación de que estos procesos de toma de decisiones son, de hecho, más lentos y complejos en las cooperativas de trabajo es aceptada de forma prácticamente unánime.
3. Sin embargo, la valoración de esta realidad no es tan unánime. En el seno de las propias empresas cooperativas -y entre expertos relacionados con ellas- es habitual que esta constatación de hecho se presente compensándola con otras variables positivas derivadas de los procesos de toma de decisiones.
4. En términos generales, es habitual aludir a que, si bien es cierto que los procesos de toma de decisión son más complejos, ello también da un carácter más democrático a las decisiones adoptadas. O bien a que ello facilita que, una vez adoptada la decisión, las cuestiones debatidas dejen de cuestionarse. O bien a que estos procesos más complejos aseguran mejores decisiones.
5. De cualquier forma, parece evidente que, de hecho, la toma de decisiones clave en las cooperativas de trabajo es más lenta y compleja. Algunos gestores cooperativos parecen presentar esta realidad como si se debiera a una decisión adoptada por su respectiva cooperativa o grupo cooperativo con el fin de asegurar decisiones más democráticas, más consensuadas o más eficientes. Nada más lejos de la realidad. Para bien o para mal, se trata de una realidad intrínseca de las empresas propiedad de los trabajadores.
6. Intentemos precisar el concepto. Recordemos que nos estamos centrando en empresas mayoritariamente controladas por sus

trabajadores. Sin embargo, la problemática de cooperativas de otras modalidades en este ámbito tiene -como veremos- elementos comunes sustanciales con la de las cooperativas de trabajo.

7. En la práctica, esto supone que decisiones que deben ser adoptadas bien por el consejo u órgano de administración o bien por la Asamblea General se ven con frecuencia sometidas a complejos procesos destinados a asegurar un suficiente nivel de consenso en la decisión finalmente adoptada. Como veremos, el problema no sólo afecta a las modalidades de toma de decisión en cada órgano sino también a las relaciones entre unos y otros órganos sociales y las competencias efectivamente asumidas por cada uno de ellos. La complejidad de las decisiones puede tener dos efectos fundamentales:

- a) la imposibilidad de procesar determinadas decisiones estratégicas urgentes
- b) adopción de peores decisiones o más tarde que en otro tipo de empresas
- c) el propio coste de tiempo, esfuerzo o distracción de otros objetivos estratégicos que supone la necesidad de concentrar esfuerzos y recursos en estos complejos procesos de decisión.

8. Pero la complejidad de la toma de decisiones no tiene su origen en el hecho de que las cooperativas, por razones digamos "culturales" se hayan dotado de unos determinados procesos decisorios sino que, al contrario, estos procesos se acaban poniendo en marcha antes o después con el fin de organizar y canalizar una toma de decisiones que, en este tipo de empresas, resulta por sí misma compleja. Las grandes cooperativas que no desarrollan este tipo de procesos de decisión regulados y premeditadamente complejos se arriesgan

a verse sometidas a constantes convulsiones en su gobierno corporativo, tanto a efectos del cuestionamiento de decisiones previamente adoptadas como de los cargos designados a efectos del órgano de administración o gerencia.

9. En definitiva, parece claro que este tipo de regulaciones complejas se ponen en marcha con el fin de hacer frente a un problema o reto de la realidad cooperativa. Esto no significa que este problema real -que pretendemos abordar en este Proyecto- no tenga sus compensaciones. Tanto desde la perspectiva de la información y consenso alcanzados entre los trabajadores como, fundamentalmente, con respecto a la evitación de posteriores conflictos entre capital y trabajo (o empresarios y sindicatos) habituales en otro tipo de entidades cuando no ha existido un consenso previo a la adopción de determinadas decisiones estratégicas.

10. En definitiva, parece claro que:

a) el proceso de toma de decisiones en las cooperativas de trabajo es habitualmente más lento y complejo que en las sociedades de capitales

b) las razones de ello no son "de cultura empresarial" existente en unas u otras cooperativas sino que, como veremos, se trata de razones estructurales propias del sistema cooperativo.

c) el coste de esta lentitud y complejidad es parcialmente compensado por la menor conflictividad posterior en la relación con el colectivo de trabajadores.