

La Eficacia de la Empresa Cooperativa

Rubén N. Bozzo*

La eficacia es la capacidad de adaptarse a los cambios producidos en su entorno y la vez, ejercer influencia sobre los componentes del mismo.

La eficacia supone tres procesos:

- adaptación
- influencia de la empresa cooperativa sobre el entorno ampliando su límite
- la generación de características internas de la empresa cooperativa que le permita actuar con independencia respecto a una parte general y estática del entorno.

En dichos procesos actúa, en especial, el subsistema de adaptación con sus componentes institucionales, innovación, comercialización y sistemas de información, y el subsistema de recursos humanos.

El funcionamiento de los mencionados subsistemas permite en primer lugar definir la estrategia de la empresa, la estructura organizativa adecuada y la activación de sus miembros en pos de la estrategia diseñada. En segundo término, permite definir la política a seguir con respecto a los clientes, socios o usuarios, los competidores, los proveedores, el personal y demás componentes internos y externos de la cooperativa y su medio externo.

Se utilizarán los instrumentos pertinentes con el fin de identificar las amenazas y oportunidades.

Las empresas viables son aquellas que son eficaces. Eso significa lograr sus fines y sus objetivos y permanecer en el tiempo.

En cualquier empresa hay un doble proceso:

Uno de crecimiento (implica el movimiento de ésta hacia un objetivo determinado en un tiempo determinado) y otro, de desarrollo de la organización (está dado por la formación de nuevas combinaciones de recursos y se da en plazo largo; implica la reformulación de objetivos y de las políticas en un marco de innovación).

El crecimiento está incluido en el desarrollo e interactúan entre si.

¿Cómo se puede explicar la supervivencia en un marco creciente de incertidumbre?

Este es un reto para los empresarios en cualquier tipo de economía y de organización, que debe tener presente los siguientes procesos:

(*) Gerente de Comercialización del Banco Credicoop. Consultor Organizacional. Prof. titular de Dirección General de la Univ. Nac. de Luján. Docente del IADE e del coop. Autor de libros y artículos sobre Administración y Economía. Prof. del Postgrado en 'Economía y DDHH' en el Centro de Estudios del Ombudsman

1.- El proceso de adaptación

Es la capacidad que tiene la organización para aprender y para funcionar de acuerdo a los requerimientos externos cambiantes.

Este ajuste al medio externo se realiza a través de:

- la estrategia que definirá los objetivos, cómo actuar y qué recursos son necesarios en función de las oportunidades y amenazas del medio.
- la relación entre los diferentes recursos existentes y la coordinación de las actividades para lograr los objetivos previstos por la política y la adaptación de los recursos existentes a la estrategia.
- los procesos que comprenden los de la dirección y la conducta de las personas en la organización.

La adaptación al medio se logra mediante decisiones estratégicas y la adaptación al medio interno, a través de una adecuada estructura de organización que permita tomar y llevar a cabo aquellas decisiones estratégicas.

Los componentes del proceso de adaptación son:

- tecnológicos
- institucionales
- innovativos
- organizacionales
- comercialización
- sistema de información
- subsistema de RRHH
- financiero

Con estos componentes se debería definir:

- a.- La estrategia de la organización
- b. - La estructura adecuada y la activación de sus miembros en pos de la estrategia diseñada.
- c.- La política a seguir respecto de los clientes, socios, usuarios, proveedores (identificar las oportunidades y amenazas) y los RRHH.

La estructura organizativa debe ser un producto de la estrategia elegida pero condicionante de las decisiones estratégicas.

Los procesos organizacionales son los indicadores de la activación del subsistema humano. Estará expresado en los sistemas de dirección y por el comportamiento de las personas. Entre ellos: la fijación de objetivos, las decisiones, el análisis de problemas, el tratamiento de los conflictos, los procesos de negociación, los procesos de Información, las comunicaciones y la Innovación.

El modo de percibir verdaderamente la realidad de una empresa es observar cómo se integran todos sus componentes sistémicos para enfrentar el medio del cual obtiene sus recursos y a su vez aporta sus productos o servicios. Tiene que existir para ello, coherencia interna funcionando como un todo y una coherencia de la totalidad con respecto al entorno.

2.- La influencia de la empresa sobre el entorno

El ajuste se hace efectivo a través de las decisiones de la empresa sobre su medio y a la vez, regula la interacción entre ambos. Son las decisiones que se refieren a los clientes, socios, la competencia, los proveedores y las otras empresas que no son competidoras ni proveedores. Estas decisiones buscan que éstos modifiquen su comportamiento a su favor y esto se mide cuando la empresa cumple sus fines y logra sus objetivos.

3. - Las propiedades internas de una empresa

En cada organización hay que descubrir su capacidad propia para sobrevivir. Esta capacidad se traduce en fuerzas autogeneradas por la misma empresa (Puntos débiles y fuertes).

Una organización será viable en la medida en que ella pueda mantener su iniciativa a través del propio manejo de sus recursos.

Las características internas de la empresa son el resultado del funcionamiento de sus subsistemas.

Las propiedades internas son: autonomía, rasgos de identidad invariables, procesos evolutivos, capacidad autorreguladora y cultura.

La autonomía es la capacidad del propio sistema para generar, a través de los recursos que poseen, los cambios necesarios para modificar su estructura interna.

Los rasgos de identidad invariables provienen de un núcleo invariante que le da a una empresa la capacidad para automantenerse. La empresa con esta propiedad está en condiciones de generar respuestas adecuadas frente a cualquier tipo de comportamiento de su entorno.

Los procesos evolutivos son las diferentes combinaciones que pueden tomar los elementos del sistema para conformar una estructura apta para enfrentar situaciones específicas (morfogénesis y diacronismo) del medio ambiente.

La capacidad autorreguladora es la que permite elaborar su propio equilibrio frente a cualquier perturbación. Todo sistema semiabierto tiene la capacidad de crecer, cambiar y adaptarse al medio, llegando a la posibilidad de una autorreproducción.

La cultura está dada por los valores de la organización, su historia, su mística y es la que se fue construyendo o entretejiendo en las relaciones interpersonales de sus componentes en su quehacer cotidiano.

Para las organizaciones cooperativas que además de tener en cuenta los aspectos mencionados, cumplen sus objetivos sociales para las cuales fueron creadas, afianzan su internalización en el espíritu de sus componentes, habrán cumplido con su doble rol de ser eficaces en lo económico y en lo social, pero por sobre todo habrán asegurado su permanencia en el mercado.