

desafíos de la gestión cooperativa¹

Angel Petriella*

Hoy se publicó en *La Nación* una encuesta hecha en toda Latinoamérica que dice que en todos los países de América Latina aparece un nuevo descrédito de la democracia. Lo curioso es que el título de la noticia es “La prosperidad económica aliada de la democracia”, cuando en realidad no es así; porque lo que está demostrando la noticia es que la exclusión y la marginalidad serían enemigos de la democracia. Se trata de la misma descripción, pero realizada a través de la necesidad de plantear que el camino del desarrollo económico pasa exclusivamente por el camino de la democracia. El tema es preguntarse qué es democracia. José Nun, en su libro *Democracia, gobierno del pueblo o gobierno de los políticos*, realiza un análisis de esta cuestión partiendo de la idea de que las cosas se definen, no por lo que son, sino por lo que supuestamente son. En base a esto plantea que se ha logrado aceptar que la Democracia es la única manera a partir de la cual los pueblos deben poder llegar a la prosperidad y, por ende, al desarrollo. A continuación, realiza un conteo y afirma que no hay tantas democracias en el mundo de hoy (no más allá de unos treinta países), advirtiendo que cuando se habla de “democracia” hay que distinguir de qué tipo de democracia se habla, no sólo desde el punto de vista estructural-procedimental, sino multipartidaria, bipartidaria, etc. (algunos hablan de “democracia anglosajona”; pero en realidad ésta no existe como tal, porque una es monárquica con un bipartidismo fuerte y otra es presidencialista con un bipartidismo bastante más amorfo). En síntesis, lo que él plantea es que lo que hay que analizar son los “parecidos de familia”, en los que vamos a encontrar que - desde de la propia génesis de la democracia- hay un vicio original, planteado por los mismos “padres fundadores” que proclamaron en 1776 la independencia de los EEUU, que consiste en el hecho de plantear que son los representantes del pueblo quienes gobiernan en nombre del pueblo, puesto que si tuviéramos que focalizar dónde se deberían discutir las cosas para que tengan una racionalidad en la decisión, no podría ser a todas voces por el pueblo sino por los representantes del

(1) Disertación ofrecida en el 2do. Encuentro de Responsables Zonales de Educación Cooperativa del Banco Credicoop Coop. Ltda., realizado los días 10 y 11 de agosto de 2001.

(*) Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop Coop. Ltda., Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires-UBA.

pueblo. Es decir que ya, en el momento del lanzamiento original del sistema democrático, encontramos los gérmenes de la idea de que “algunos son más iguales que otros”, de los conceptos de “ciudadano pleno” o “ciudadano no pleno” y de los conceptos de “integración” y “exclusión”. Cabe anotar que desde aquella época hasta ahora, el desarrollo del sistema capitalista - con su modelo de distribución creciente en los países centrales- fue morigerando este pecado original de la propia democracia, dándole un barniz de mayor inclusión, sobre todo con el voto universal, con la incorporación del derecho al sufragio a las mujeres, y con la democratización proveniente del desarrollo social de los países centrales (la aparición de los medios de comunicación de masas y los sistemas educativos masivos). Sin embargo, no está probado que por el camino de la democracia liberal exclusivamente se llegue al desarrollo económico, puesto que en nuestros países el desarrollo económico no vino de la mano de la democracia; muy por el contrario, y en relación con el título de *La Nación*, podríamos decir que el concepto mismo de democracia pelagra. Entonces, podría conjeturarse como escenarios futuros el advenimiento factible de aventuras más autoritarias y menos democráticas, pero que en lo procedimental ofrezcan mejores garantías a este modelo de exclusión a partir del descrédito que la democracia va teniendo en función de la exclusión social que representa, que administra, que perpetúa y que, en última instancia, legitima. Esto es lo que algunos llaman la “crisis en los modelos de gobernabilidad”, es decir, hasta qué punto las democracias tienen la capacidad de la gobernabilidad de aquella conflictividad que no garantiza las cuestiones que hacen a los actores principales del poder, que no es la política ni el Estado, sino los mercados. La lógica económica, nuevamente, del neoliberalismo en los marcos de esta globalización, desplaza totalmente la cuestión de la política para volver a centrarla en el tema de la gloriosa impotencia de lo económico.

Sin embargo, como nosotros no somos simplemente analistas, problematizamos la realidad como parte de nuestro afán por transformarla. Cuando describimos la realidad no quiere decir que la compartamos como fin a preservar, sino que tenemos que describirla lo más crudamente posible para poder comprender cuáles son las cuestiones que tienen que ver con esa problemática a partir de la cual queremos cambiar. Nosotros queremos construir un poder democrático porque pensamos que el camino de la posibilidad de construcción tiene que ver con la participación del conjunto, con la capacidad de inserción y con que lo democrático no sea exclusivamente lo formalmente establecido ante la ley, sino que lo sustantivo de lo democrático –que es la capacidad de incluirse y ser incluido en el juego democrático- esté dado en función de reglas del juego en lo económico y en lo social que así lo permitan. La cuestión es que este descrédito creciente que emerge, se da porque cada vez se está separando más la realidad cotidiana de millones de personas que tienen que ver con la supervivencia, de la realidad

mediatizada de la política, que no tiene absolutamente nada que ver con la supervivencia; sino que tiene que ver con la administración de los procesos que coloquen los buenos blindajes para garantizar esa exclusión. Hoy estamos asistiendo a un proceso creciente de intento en forma sostenida de legitimación del discurso de la represión social en la Argentina. Es decir, todos los cañones del modelo apuntan a desacreditar a los movimientos sociales, a realizar una fragmentación en la conciencia social, sobre todo en los sectores medios, de lo que significa “reglas del juego”. Todo dentro de la ley; fuera de la ley, nada. Pero lo que hay que discutir es de qué leyes estamos hablando y quiénes son los que han dictado esas leyes; lo que tenemos que discutir es que de lo que estamos hablando nosotros es de cambiar una realidad, lo que implica, en primer lugar, reconocer las grandes dificultades para conseguir una democracia de avanzada, solidaria, participativa, con contenido social, económico y humanista. No obstante, lo que nos planteamos es generar proyectos democratizadores en lo económico, en lo social, en lo político y en lo cultural. Es decir, las nuevas formas de la acción política en el marco de esta complejidad requieren que reconozcamos que a esta complejidad no se la puede enfrentar linealmente, ni a la manera antigua de la política procedimental ni a la manera antigua de la denuncia perseverante y permanente, sin tener en cuenta qué sucede en el tejido social de esa construcción social cotidiana, del conjunto de los sectores de nuestras poblaciones con respecto a cómo se ven y cómo ven, precisamente, el sistema político en el que supuestamente están insertos. Ajuste de la política = descrédito de la democracia. Este ajuste de la política tiene un objetivo de mediano plazo que es eliminar el voto obligatorio, porque dentro de poco las elecciones van a ser caras: de dos cámaras a una, de cuatro elecciones a dos, con el 40 % o 30 % que en algún momento tendrá que empadronarse y pagar un derecho de padrón para poder votar. Entonces, se habrá garantizado y reforzado un sistema racional y eficiente que cierre con todos los moños el nuevo modelo político de dominación. Por eso, tenemos que hablar mucho entre nosotros y con los otros sobre qué son estas cuestiones de gestar formas de acción política. Para esto hace falta preguntarnos sobre la relación entre forma y contenido, porque nuevas formas se generan sobre la base de que formalicen nuevos contenidos; no solamente de que se exprese lo mismo de otra manera. Nuevas formas de comunicación no significan lo mismo de otra manera; significa de otra manera con otras cosas. Muchas veces se cree que cambiando algunas pequeñas formas, cambiamos lo sustantivo y no es así. Como yo doy por sentado que estamos de acuerdo sobre lo que pretendemos cambiar; y como lo que me interesa es tomar este aspecto político como introducción al tema de la gestión, quiero poner el foco en cómo poner en marcha procesos creativos que nos permitan lograr el amalgamamiento de voluntades, que facilite la acumulación de las masas críticas necesarias para poder avanzar en cambios y, a partir de esos cambios, en construcciones de un cierto nuevo modelo de acción

política que no es otra cosa que nuevos modos de pensar el poder. Entonces, si me empiezo a imaginar que estoy filmando una película que tiene actores diferentes y no tiene un guión establecido ni un único director ni una única sala de estreno, puedo hasta entusiasmarme y así alejarme de la cultura del lamento nostálgico que todavía puebla la cabeza de mucha gente, que se expresa en frases del tipo: “Antes era más fácil”; “Antes era más claro”, “Antes era más sencillo hablar con la gente porque no había tanta fragmentación”, “Antes...”, “Antes...”, “Antes...”. El tema de analizar el pasado, tanto lejano como cercano, no debe llevarnos entonces, al lamento sino a aquilatar experiencias. Pero como lo que se ha producido es un corte, desde los '90 en adelante, no secuencial en la historicidad del mundo, lo que nos cuesta es reestructurarnos nuevamente en un modelo de pensamiento y, sobre esa base, ver en otra dimensión nuestro propio trabajo. Decir que nos cuesta no significa, no obstante, que no lo vayamos haciendo; lo que nos cuesta todavía es aceptar que no tenemos respuesta para todas las cosas. ¿Qué deberíamos preguntarnos ante esto? Como quiero poner en el centro el foco del *cómo*, me tengo que preguntar qué pasa con las formas y las dinámicas de inserción, de socialización y de participación de la gente. En este sentido, las culturas que en una sociedad prevalecen no transitan en unos ámbitos y en otros no; generalmente, la cultura que yo llamo jerárquica y piramidal no es sólo una expresión de las culturas empresariales, sino de las culturas en las organizaciones sociales y políticas. Esto modela una forma de pensar y de pensarnos; modela una forma de socialización en lo que significa el logro del compromiso de las personas con una idea, con una causa, con un proyecto; modela la forma de conseguir la participación. Y creo que tanto las expresiones más conservadoras como progresistas en nuestras sociedades han generado modelos de gestión donde la participación y el protagonismo han sido vistos como un medio y no como un valor trascendente a la propia gestión. El tema no es quiénes participamos, sino cómo participamos. Éste es un tema muy difícil de remover porque está muy emparentado a una concepción bastante iluminista, que nosotros tenemos como tradición, respecto de lo que es ejercer conducción y liderazgo y de lo que es ser dirigentes. Esta concepción debe ser revisada en un marco que plantee hasta qué punto es así y hasta qué punto hacemos esfuerzos por cambiarla. Y esto porque creo que las cuestiones que tienen que ver con la gestión en política pasan en primer lugar por reconocer esta gran dificultad que ha atravesado a las organizaciones políticas y sociales de todo signo. Las organizaciones de la derecha lo han manejado de una manera, podríamos decir, de legitimación interna, consensos y mercados. Las organizaciones de la izquierda lo han manejado en fragmentación múltiple en forma permanente, división y lucha por protagonismo casi intrascendentes en una mesa de trabajo. Las organizaciones sociales lo han manejado, en algunos casos, legitimando burocracias que se establecen y dejan de ser organizaciones sociales; pero en realidad esto nos muestra un pano-

rama difícil y complicado que tiene que ver con el conjunto de espacios que nosotros recorremos desde el punto de vista de nuestro accionar, no solamente en una Comisión de Asociados, en una Secretaría de Educación, sino en nuestras relaciones múltiples con los organismos sociales. Entonces, yo planteo que es necesario estimular una reconversión organizacional y cultural, así como tratar de pasar a un concepto en el que la retórica y el discurso dejen paso a la práctica concreta. Y con “retórica” no me refiero a la cuestión formal que significa hablar en un acto o leer un comunicado o establecer a partir de un homenaje un acto de conmemoración política: esto no es retórica, son expresiones de actividades que requieren un modelo. Me refiero a la retórica que vemos circular en nuestros pequeños grupos cuando se dice que se está cruzando Los Andes y con eso se hace sentir a los otros que el que no cruza Los Andes ida y vuelta no tiene el mismo compromiso que nosotros; pero no se está cruzando Los Andes, sólo se lo está diciendo. La cosa es que nos creemos una épica en nosotros mismos que luego genera una situación de incomodidad y/o rechazo por parte de los otros, que instala esta visión de que para ser dirigente no hay que ser otra cosa que dirigente. Y lo que está en crisis, precisamente, es la posibilidad de lograr adhesiones y compromisos totales en las personas, porque - aunque sea en forma imaginaria- se sienten virtualmente pertenecientes a múltiples espacios y hasta a múltiples culturas. En la década del '60 al '70, las empresas tenían el tema de lograr la “camiseta” de la gente, cosa que alcanzaban a través del comedor para empleados, funcionarios, administrativos y gerentes, de la proveeduría, del club. Y la alta adhesión que lograban se debía a que era un mundo del trabajo, de la cultura y de la familia. Es decir, esta globalización, comunicación y estallido de posibilidades hace que cada uno de nosotros dé la vuelta al mundo en zapping en 100 canales todos los días. Desde el punto de vista de la conciencia y del imaginario, otros deseos y otras proyecciones aparecen, más allá de que se puedan cumplir o no. Por eso, exigir hoy que la gente tenga el mismo sentido de pertenencia que hace 20 años atrás es equivocado. Es otra la pertenencia y otro el compromiso. Es un compromiso que debe aceptar esta posibilidad de fluctuar, de entrar y salir, y que tiene que aceptar más diversidad y más riqueza. Esto nos lleva a que cuando hablamos de la práctica concreta, hablamos del ejemplo, no como una categoría épica, sino como conducta horizontal, humilde, prudente, interrogativa y reflexiva. Nosotros estamos condicionados culturalmente a la creencia de que el dirigente debe tener respuesta para todo, a que el dirigente debe iluminar el camino del dirigido, a que el dirigente es el responsable no sólo de generar las condiciones sino de la acción del dirigido. Entonces, vamos formando parte de un concepto de encadenamiento que puede tener coherencia entre nosotros mismos, pero escasa base de sustentación a nuestro alrededor para cada uno de nosotros y muchísima menos de la que podría tener, es decir, de la potencialidad que cada medio tiene. Hace tres años, antes de la reforma del

Estatuto del Banco, el Consejo del Banco hizo un seminario sobre el rol de las Comisiones de Asociados a partir de un trabajo que se distribuyó en el que se planteaba que en cada Comisión de Asociados se debatiera el tema. Lo que en ese momento queríamos era fortalecer el debate sobre el rol de las Comisiones de Asociados; pero percibíamos que el producto de los cambios que se habían operado en el Banco, a partir de los procesos de fusión con otros bancos y de la complejización del hecho de mantener la estructura de gestión democrática en un banco que se venía a lo largo y a lo ancho del país, se iban a requerir procesos que complementaran la preservación creativa de esos organismos básicos con la complejidad que iba a aparecer. En ese documento, decíamos que lo importante es no ver el concepto de la participación “de mí hacia arriba” sino analizarlo “de mí con respecto a mi alrededor, en la Comisión de Asociados, y hacia afuera” y, a partir de eso, vernos a nosotros como el nodo central de un espacio, alrededor y hacia fuera, y no solamente como una cadena en la que el concepto de participación y dirigencia terminaba asociado a la endo-familia, al endo-grupo, es decir, a lo interno exclusivamente.

En este sentido, hay un supuesto –el de la existencia de “conciencias atrasadas”- que genera la idea de que alguien es portador del conocimiento, una persona, un grupo o una organización de la envergadura necesaria que define dónde está la “conciencia adelantada” y la “conciencia atrasada”. De acuerdo con esto, ¿cuáles serían las “conciencias adelantadas”? Aquellas que llegaron a lo que nosotros definimos como “adelantado”, con lo cual se cumple la profecía de que los que tenemos “conciencia adelantada” somos nosotros y los otros están “atrasados”. Se ha escrito mucho sobre los atrasos de la conciencia social y sobre las cuestiones que tienen que ver con esos atrasos; pero lo que se está demostrando en realidad es que no es problema ni de “atraso” ni de “adelanto”, sino de estado permanente de las personas en una situación de reflexión más o menos acabada de qué es lo mejor y qué es lo peor para resolver situaciones en su casa, en el colegio de los chicos, en la cooperadora, en la cooperativa, en la Comisión de Asociados, en el Banco. Para nosotros, la pregunta es: ¿Tiene o no tiene conciencia cooperativa? ¿Tiene o no tiene conciencia social? De ahí que, cuando nos planteamos este enfoque, lo que hacemos es una calificación mediante la cual, en forma autorreferencial, nos colocamos como los que vamos a iluminar esa conciencia. Esto no quiere decir que las organizaciones políticas y sociales no tengan que tener una estructura de roles vinculadas con distintos niveles de inserción, convicción y calificación intelectual sino que no es un aspecto natural de las personas, no es ontológico, esto de estar atrasado o adelantado, es un problema relacional que refiere en qué medida logramos más y mejores compromisos colectivos para estar sumados todos en aquello que creemos necesario para cambiar la realidad. Entonces, los conceptos de “nosotros” y de “todos” son los que

definen y no el de “yo” como dirigente y “el otro” como dirigido. Esto no licúa la labor dirigencial, la complejiza más; porque parte del supuesto de que la labor dirigencial es garantizar las condiciones para que emerjan potencialidades.

Debemos aceptar como necesario el saber compartir lo que aún no tiene respuesta y abrir caminos de reflexión compartida como una forma de agrupamiento de voluntades solidarias. La actividad cotidiana tiene requerimientos que hacen a la acción y esto tiene que ver con que la política no está conformada por un conjunto de seminarios que la estudian y luego la aplican, sino que el conocimiento de la problemática se enriquece en la medida en que hay acción: el viejo concepto de “teoría y práctica (o praxis)”, es decir, la transformación de la realidad misma se hace a partir del planteo de cómo transformarla. Acá no se trata de cerrar las puertas de la política y declararnos en estado de “ignorancia progresista”, sobre la base de formar los comités –ya no de educación sino de ignorancia– y listar “humildemente” todo lo que no sabemos para que no nos pregunten más; de lo que se trata es de asumir que hay cosas de la complejidad de la vida cotidiana y de la realidad política que, al no tener respuesta, nos generan una especie de discapacidad relativa para poder convocar, para tener una actitud proactiva y para, así, crear compromiso. Frente a esto, el contrincante opera a través del “¿Y ustedes qué opinan de la cosa?”, es decir, pretenden llevarnos al plano de la opinión mediatizada y farandulesca en la que se ha transformado la política, como parte del vaciamiento de la misma actividad política².

Esto no quiere decir que no denunciemos, incluso hacia el afuera, cuestiones que no sabemos cómo se resolverán. El tema de compartir aquello sobre lo que no se tiene respuesta tiene que ver, en primer lugar, con el hecho de compartir entre nosotros las dificultades relacionadas con la necesidad de legitimación que tiene para nosotros la búsqueda de nuevas formas de acción política y de ser lo más creativos posibles en la concepción de esas formas. En segundo

(2) Otro componente que complejiza la política es el modelo autorreferencial y de mercado que han asumido los grandes medios de comunicación. Hoy tenemos diarios, radios, noticiosos, TN, etc.; es decir, la política transita por un espacio y una dimensión temporal que nada tiene que ver con la noticia. Una política seria en materia fiscal necesita pensarse, requiere un proceso de análisis. Para eso, se generaron los tiempos de la política, los debates que supuestamente enriquecen la problemática de los temas. Sin embargo, pese a que podamos tener senadores y diputados incapaces o corruptos, lo cierto es que ni el más pintado, cuando sale y le ponen el micrófono dos segundos, puede resolver en ese tiempo la complejidad de lo requerido. Eso llevó a la cultura mediática de los políticos a decir estupideces o a pasar a ser parte del elenco de los programas cómicos; porque como nada quedó más cómico que la política, o los políticos hacen de cómicos o desaparecen los programas cómicos.

lugar, es necesario saber que, cuando decimos que no tenemos respuesta para todo, no lo decimos porque no la tenemos (hoy o mañana la tendremos), sino porque tenemos la concepción de que debemos encontrar la respuesta juntos. Si uno tiene en la cabeza la manera de resolver algo, es distinto ponerla en consideración para facilitar un debate y un razonamiento colectivo, que imponerla en todos sus puntos. Lo que hay que asumir es que el concepto de “iluminismo” debe dar paso a un concepto de “apertura” en la discusión próxima, sobre todo en la actividad vinculada con nosotros y lo próximo.

Estas nuevas formas de organización e interacción requieren autoorganización, comunicación, participación y liderazgo. En este sentido, es importante tener en cuenta que no se trata de un problema de Psicología Social y Dinámica de Grupos, sino de saber que podemos ensayar nuevos modelos de acción en política que, para consolidarse, requieren un nuevo repertorio de comportamientos por parte nuestra. Este nuevo repertorio es una exigencia adicional que tenemos, ya que no se trata de un curso de capacitación sobre cómo hacer política, sino de descentrarnos, de aceptar cuestiones que antes nos costaba aceptar, de compartir más puntos de vista, de ser más abiertos en lo que hace a la construcción de opinión colectiva, de ser convocantes y generar compromisos a través de actividades que sean habitables y no épicas (o sea, para aquellos que hacen de la actividad política una práctica más concentrada). Por lo tanto, es necesario analizar cuál es nuestro repertorio para poder seguir sosteniendo tres niveles:

- 1) El de la denuncia, que implica incluso aquello para lo que no tenemos respuesta, porque con la denuncia defino la bandera de la cohesión y me refiero a identidades y pertenencias posibles. Este nivel es el de la lucha superestructural en política, es decir, la política que se hace en forma extensiva, a través de los comunicados, de las declaraciones, de los carteles, convocatorias, marchas. Este nivel es un eje identitario, de historia y pertenencia, de memoria activa y congregación valorativa.
- 2) El nivel de la reflexión endógena, el de compartir las incertidumbres y estimular el estudio, la reflexión y la investigación alejadas de todo dogma. En este nivel se fortalece el pensamiento crítico y se fortalece la búsqueda de construcción de conocimiento colectivo.
- 3) El nivel de la acción en la que se pone en juego la conceptualización de la misma práctica. Tenemos una oportunidad abierta como no la hemos tenido en los últimos diez años, sobre todo, en un momento de alto descreimiento de las estructuras tradicionales. Y dentro de esta posibilidad, el compartir con los próximos nos llevará a la reflexión más íntima con ellos

sobre cómo organizar las actividades, con qué repertorio de comunicación, participación y liderazgo y a través de qué tipo de actividades.

Hablamos de la crisis de las democracias y la relativa obsolescencia de sus mecanismos de elección, representación y decisión. Esto es cierto, pero no nos lleva a plantear que es lo mismo una dictadura que una democracia, no significa que no creamos en la democracia. Decimos que hay crisis en la democracia y que la mejor manera de fortalecerla es, precisamente, reconocer esta crisis de participación, de inclusión-exclusión, de posibilidad de acceso a lo que la democracia formal plantea y de negación sustantiva de lo que no plantea. Si todos son iguales ante la ley, ¿por qué eso no se expresa desde el punto de vista económico? En eso reside precisamente una de las rupturas más importantes de lo sustantivo de la democracia.

Planteamos la crisis del modelo jerárquico piramidal de gestión, es decir, el de roles demasiado rígidos, estructurados: el dirigente y el dirigido, el que habla y el que escucha, el que opina y el que asiente; es decir, roles que no permiten el despliegue del pensamiento, de las ideas, de la crítica constructiva, de la búsqueda de mejores cosas.

Hablamos de nuevas identidades políticas y sociales. Este es un tema al que no nos hemos referido en demasía, pero es por todos conocido. Ya no está claramente establecido que las identidades políticas y sociales estén alineadas fundamentalmente alrededor de los ejes que tienen que ver con la producción y el trabajo. Antes estaban los empresarios y los trabajadores: entre los primeros, los nacionales y los transnacionales y, entre los segundos, los populistas, los esclarecidos y los neutros. Es decir, teníamos un mapa perfecto, nos cerraba todo por todos lados. Ahora tenemos que los sujetos que están planteando la mayor denuncia del sistema son los que están afuera y esto genera una identidad muy complicada, porque uno no puede asumir por mucho tiempo la identidad de la no identidad. En algún momento, y es lo que está apareciendo hoy, empiezan las cuestiones que hacen que los sujetos se trasladen de su estado objetivo en la producción, desocupado o excluido, para pasar al tema de cómo resolver la cuestión y, por ende, actuar –no en función de su situación objetiva sino en función de su inclusión política.

Por otro lado, hay una crisis muy profunda en la representación de las organizaciones sindicales, sociales y políticas y, por lo tanto, aparecen nuevas formas de verse, de establecer la identidad: ¿cómo nos vemos?, ¿como trabajador ocupado o desocupado?, ¿como cooperativista progresista o empleador?, ¿como cooperativista que plantea el cambio o que administra el status quo? Es

decir, existen muchas cuestiones que tienen que ver con las identidades; por eso, nosotros insistimos en el tema de nuestra identidad cooperativa que tiene que ver con la gestión.

Planteamos la necesidad de abordar nuevas formas de acción política. En este aspecto, las palabras claves para autoevaluar el repertorio de comportamientos en los que estamos insertos, comportamientos que tienen que ver con la gestión, con la política y con nuestra vida cotidiana, serían: horizontalización, liderazgos abiertos, comunicación fluida y transparente, autoorganización, redes, autoayuda, solidaridad, reflexión, incertidumbre, innovación, creatividad, multipertenencia, interacciones abiertas, asociaciones comunitarias, proyectos democratizadores, cooperación, colaboración, afectividad, incontinencia.

Asimismo, se presenta la necesidad de construir nuevos entramados sociales solidarios, es decir, de encontrar las formas a partir de las cuales podemos construir esa visión de que el hombre nuevo no se logra de un día para otro, se construye todos los días. Gorini siempre dice que la peor derrota que tuvimos es la derrota cultural, porque le han ganado una porción muy grande a la cabeza y al corazón de la gente, la han desolidarizado, la han fragmentado, han generado una lógica no sólo del “sálvese quien pueda”, sino de que “mi salvación es a costa de la posible muerte del otro”. Estos procesos no se remontan, precisamente por estar vinculados a la cuestión cultural. El post-proceso, con el intermedio alfonsinista y luego la década menemista, generó este proceso de fragmentación y de desolidarización, de crisis de credibilidad y de legitimidad inexistente. Este es un tema que hace a la cuestión cultural y todos sabemos que éstas son las cuestiones más difíciles de resolver.

Hasta aquí esta primera parte. Ahora quiero referirme a los aspectos que tienen que ver con nuestra especificidad, es decir, con la organización cooperativa y lo que llamamos el “desafío de equilibrios permanentes”.

En primer lugar, vamos a referirnos a la doble articulación Movimiento-Empresa, al Movimiento y sus implicancias sociales y a la Empresa y su lógica y vamos a tratar de colegiar de que una buena síntesis es nuestra consigna histórica de que la eficiencia y la democracia son conceptos complementarios y no antagonicos en lo que hace a Movimiento y Empresa.

El concepto de Movimiento Social es un concepto que tiene varias connotaciones históricas. Hasta los años '60, era un concepto cargado de una connotación de derecha, puesto que estaba concebido por fuera, tanto para el paradigma liberal como para el paradigma marxista, de la concepción de la política como confronta-

ción de intereses - en el caso liberal- o de clases –en el caso marxista -. Es decir, hasta los '60, la noción de Movimiento Social estaba muy asociada a un concepto de corporativización de fuerza social que terminaba, en última instancia, tratando de superar las conflictividades sociales y de clases para lograr la ansiada conciliación entre el capital y el trabajo y el necesario equilibrio de poderes, sobre la base de la construcción en el Estado de esos ejes corporativos: los sectores del trabajo, los sectores de la Iglesia, los sectores militares. Por lo tanto, el concepto de Movimiento Social que arranca después de la década del treinta hasta la posguerra –hasta los '60- es un concepto reaccionario. En América Latina se expresó en esa mezcla que significó esta tradición con los movimientos populistas que atraviesan la posguerra y llegan casi hasta finales de la década del '60. Nosotros tenemos una de las representaciones más arquetípicas de esto en el peronismo.

Es a partir de los '60 en adelante que, sobre todo en los países centrales, aparece lo que se llama “nuevos movimientos sociales”, que son algo así como complementariedades de aquellas cuestiones que las democracias representativas no contenían. Es decir, en las dinámicas de esas democracias representativas - conformadas por esa combinación de estructuras parlamentarias, deliberativas y de lobbies, o sea, de influencias sobre esas estructuras de los intereses económicos y políticos -, esos nuevos movimientos sociales son conformaciones que, al no sentirse representadas por las organizaciones políticas o por el conflicto social central entre el trabajo y el capital, empiezan a generar movimientos de género, por las reivindicaciones étnicas, contra la discriminación de las minorías, por los derechos humanos y, casi llegando a los '80, el movimiento ecológico vinculado a la defensa del medio ambiente. Todos estos son movimientos que se proponían asumir liderazgos específicos para llevar al escenario de la política opiniones consensuadas que luego se traducían en decisiones, leyes, decretos o reglamentaciones, a favor o en contra de uno u otro sector. En América Latina esto no se expresó de esta manera, es decir, no se dieron estas nuevas identidades a partir de las cuestiones que se daban en los países centrales: los únicos movimientos sociales que, desde los '70 en adelante, aparecen con cierta envergadura son: el Movimiento por los Derechos Humanos y, en otro escalón, el Movimiento de los Jubilados, es decir, el Movimiento de actores sociales que están económicamente desfavorecidos en la distribución y que no encuentran el canal gremial o político para expresarlo. En la actualidad, estos movimientos sociales son la forma de redefinir la protesta y la lucha política, pues vemos que hay en ellos un mayor desarrollo en movimiento y protesta social de lo que ese mismo desarrollo luego se estructura, se consolida y se expresa en el espacio de la política -ya sea en frentes, en alianzas o en representatividad parlamentaria -, algo que constituye uno de los grandes problemas para cambiar la realidad.

Como este tema nos invade, en tanto nosotros somos un movimiento, quiero hacer algunas similitudes y diferencias con el concepto de movimiento que nosotros queremos preservar. En este sentido, me gustaría citar algunos párrafos del editorial de *Le Monde Diplomatique*, titulado “La hora de la sociedad civil”: El problema de Argentina no es que la salven, sino salvarse a sí misma; encontrar el modo porque los medios existen y las propuestas se multiplican. Las naciones modernas se componen de tres elementos esenciales: la sociedad civil, el Estado y el mercado; el neoliberalismo ha conseguido, al menos en países como Argentina, arrebatarse a la sociedad civil el control del Estado para ponerlo al servicio del mercado, es decir, de unos pocos, cada vez menos grupos de interés. Esta inversión contranatura ha despojado a los ciudadanos de su instrumento mediador, regulador de intereses individuales o sectoriales ante un interés superior, común a todos. La sociedad civil argentina debe recuperar pues el Estado, fin al que en democracia sólo es posible llegar recuperando los partidos políticos, sindicatos, entidades corporativas e instituciones varias que están, desde hace años, fuera del control social, copadas por una runfla de mediocres y corruptos, de cínicos capaces de cualquier ardid o traición. La razón por la que la sociedad civil no se moviliza unánimemente para salvar al país de la ruina es este filtro dirigencial que desalienta todo intento de movilización o, cuando reclama el respaldo de la gente, suscita desconfianza. En la mayor parte de las instituciones y de las organizaciones políticas y sociales, hasta los clubes de fútbol, está secuestrada su representación del interés general y, entonces, se convierte sólo en retórica. La sociedad civil argentina ha comenzado a moverse o, al menos, a mostrar preocupación más allá de lo puramente individual. En ámbitos vecinales, gremiales, corporativos, políticos, académicos, la gente se reúne, moviliza, genera propuestas. Los ciudadanos saben que el país puede salir de esta crisis, que sigue siendo un privilegiado entre los países emergentes en materia de recursos naturales. Los medios financieros, las alternativas económicas, los científicos, técnicos y profesionales para llevar a cabo un modelo alternativo existen. Pero es necesario conformar un modelo alternativo sólido, una masa crítica lo bastante poderosa como para enfrentar fuertes resistencias y conducir al país por el camino correcto”. Es decir, lo importante acá es el tema de cómo nosotros nos concebimos como Movimiento, en similitud y en diferencia, para poder establecer las proporciones necesarias de la inteligencia que necesitamos meter para poder realmente liderar dentro de este Movimiento.

El cooperativismo ha aportado una novedad histórica al concepto de Movimiento Social que se desprende de una palabra: “gestión”. La diferencia entre todos los movimientos sociales y nosotros es que nosotros, además de tratar de aunar voluntades para converger con otras voluntades para un cambio social profundo en los niveles medio y macro de la sociedad, administramos una por-

ción de poder de cosa pública que requiere complementar el discurso, la denuncia, la acción propagandista y colectiva hacia fuera con un correlato hacia adentro de lo que pasaría si nosotros fuéramos poder, con todo lo que conseguiríamos a partir de triunfar afuera. Nos encontramos, entonces, ante la necesidad de competir en el plano de lo económico, lo político y lo social desde nuestra propia actividad, que es la administración de una organización social. Por lo tanto, no damos cuenta como dirigentes sólo por lo certero de nuestros juicios, por la claridad de nuestras denuncias, por la vocación de nuestra causa y por nuestros deseos de cambio; respondemos por nuestros actos, que impactan en la vida cotidiana de un conjunto de personas de la sociedad que nos acompañan con mayor o menor nivel de compromiso en la base fundamental de nuestra existencia, que es la empresa cooperativa. Esto nos tiene que hacer reflexionar nuevamente sobre el tema de que no somos un fin en sí mismo; es decir, de nosotros depende demostrar que es posible otro modelo y que es posible administrar complejidades desde el punto de vista económico, lo que implica asumir riesgos, tomar decisiones, asignar recursos, priorizar insumos y, sobre esa base, mantener viva una organización en el terreno de lo económico, justo en un contexto que no nos favorece desde el punto de vista de cómo impacta en la base de la actividad económica de nuestros propios asociados (o sea, de los propios dueños). En consecuencia, reflexionar sobre esta cuestión es importante porque, si esto no es así, no tiene viabilidad la lucha por los objetivos que se plantea el Movimiento. No es problema de procedimiento: no cuidamos el Banco para poder estar al lado de los piqueteros; es más, vamos por más, vamos por demostrarle a la sociedad que es posible administrar eficazmente un modelo de gestión social en el que están comprometidos valores y patrimonios de los individuos que la componen. Esto nos lleva, necesariamente, a ver más allá de lo que significan las dos lógicas, la empresarial y la del Movimiento, no como un problema de mera articulación funcional en lo excluyente, sino como una razón integral del proyecto político que nosotros perseguimos: el de transformar la realidad, transformar el concepto de poder y, a partir de esto, con la participación del conjunto, ser eficaces en la distribución de la riqueza a los efectos de encontrar un proyecto de país más solidario y justo. Si nosotros no podemos lograr que, a través de nuestras acciones concretas en la conducción de la empresa social - que es la empresa cooperativa -, demostrar que somos aptos, flaco favor le vamos a hacer a la causa que supuestamente perseguimos. Pero hay una razón mucho más sustantiva todavía: el tema de hasta qué punto es posible pensar construcciones de cambio del hombre divorciadas de la construcción colectiva de la responsabilidad individual de los hombres. Es un tema que está en discusión luego de todo lo que significaron los fracasos de la implosión de la Unión Soviética, las dificultades del modelo cubano y las dificultades de todo proyecto de cambio social. Es decir, el tema del interés individual y colec-

tivo, el tema del peso de lo social y educativo y, por otro lado, la participación colegiada y colectiva para la defensa del interés común. Yo tuve la experiencia de participar, en Cuba, en los proyectos de fortalecimiento de la cooperativización del campo que se llevaron a cabo luego de la implosión soviética; puesto que, entonces, la economía cubana cae terriblemente, en tanto sus términos de intercambio en materia de comercio exterior, abastecimiento de insumos y modelo económico entran en crisis. Uno de los problemas críticos va a ser, por lo tanto, su modelo de producción, que estaba basado en el logro de insumos baratos desde el punto de vista industrial y agrícola, la explotación extensiva en grandes centrales de producción agropecuaria. Desde 1986 en adelante, mucho antes de la caída de la Unión Soviética, el modelo cubano –pese a todo el subsidio que le da el Este– entra en situación de productividad descendente que hacen que la dirección del proceso cubano se plantee que hay un problema que tiene que ver con la conciencia de las personas en torno a lo que significa el concepto de eficiencia y de administración. El propio Castro planteó en un momento: “Nuestros administradores son peores que los de la burguesía, porque los administradores de la burguesía, cuando hacen quebrar una empresa, desaparecen con la empresa; en cambio, nuestros administradores, cuando hacen quebrar una empresa, se quedan adentro subsidiados por el Estado” (1986, Proceso de Rectificación de Errores). Luego se les vino la noche, porque no pudieron rectificar lo propio. Entonces, en el año 1992, iniciaron el proyecto de cooperativizar el campo, a través de lo que se llamó “UBPC (Unidades Básicas de Producción Cooperativa). El sistema consistía en otorgar a grupos de campesinos la tierra en usufructo de por vida, con imposibilidad de la venta, para no generar una nueva burguesía agraria. El modelo de cooperativización llevaba a la búsqueda de la rentabilidad y la eficiencia, ya no de las grandes empresas agropecuarias, sino de estas pequeñas cooperativas. Esto los llevó a pensar hasta qué punto habían tenido que tocar fondo en un estado de necesidad para darse cuenta de que el alto proteccionismo social no generaba en forma lineal niveles altos de compromiso concreto en lo social, que tiene que ver con lo productivo, con el cuidado de los bienes del Estado y con el cuidado de los bienes de una sociedad que, supuestamente, era de todos. El problema estaba en la gestión. Entonces crearon Institutos, como el Centro de Estudios de Técnica y Dirección, que fue donde yo participé, en los que se discutía el tema más profundamente: ver hasta qué punto el riesgo de lo que significa la actividad individual debe estar planteada en algún nivel de la responsabilidad individual; es decir, hasta qué punto puede sostenerse eso de que “El que rompe no paga”. Son temas muy complejos, que pueden llegar hasta el liberalismo si no se matizan desde nuestro punto de vista filosófico. Desde nuestro lado, ser eficaces dirigentes del Movimiento Social implica saber que nuestras acciones no son sólo acciones ejemplificadoras hacia afuera, sino que son constructoras hacia

adentro de un modelo de gestión que implica un compromiso individual y colectivo de las personas diferente. Esto nos lleva a analizar ambas lógicas de una manera diferente y encontrar, dentro de la lógica empresarial y la lógica del Movimiento, una mayor complementariedad de lo que suponemos cuando decimos que nuestro Movimiento tiene dos pilares, dos patas que no funcionan una sin la otra. Me atrevo a decir que no se trata de dos patas sino de un solo cuerpo, más integrado, en el cual el compromiso pueda abarcar en forma creciente a todos los miembros, dirigentes, funcionarios y empleados.

En primer lugar, hay una lógica que está basada en la estructura de representación, delegación y control, es decir, nuestro Movimiento, como toda organización que quiere preservar sus principios democráticos y participativos, viene haciendo profundos esfuerzos para evitar caer en muchos vicios en los que han caído grandes organizaciones cooperativas (quizás no por un problema de aprovechamiento económico sino de deformaciones burocráticas). Esos vicios terminaron vaciando el contenido cooperativo de esas organizaciones, generando oligarquías de poder interno que muchas veces terminaron fundiendo a sus organizaciones y ni siquiera ellas se vieron beneficiadas. El vaciamiento de contenido, basado fundamentalmente en un círculo vicioso de lo que significa el modelo democrático, las llevó en última instancia a la desaparición como organización cooperativa.

Toda la reforma estatutaria que hemos realizado: la nueva estructura de Consejo, con las Comisiones Zonales y la preservación de las Comisiones de Asociados, los mecanismos electivos y todo lo que significa la dinámica de nuestros activos militantes cooperativos, no es un lujo que nos queremos dar porque somos buenos empresarios cooperativos, sino que hace a la razón de ser del “para qué estamos” y no del “por qué queremos tener esto”. Por lo tanto, tanto la representación democrática, la participación y nuestro sistema decisorio está permanentemente en análisis y reflexión.

En este sentido, tenemos que tener en cuenta que el lugar que ocupamos como Banco en el sistema financiero argentino lo hemos ganado nosotros porque hemos sabido mantener ese equilibrio y porque le hemos demostrado al sistema que para voltearnos tiene que trabajar con reglas de juego que nosotros no aceptamos en general pero sabemos combatir en particular. En otra época, el intento de voltearnos pasaba por regulaciones y reglamentaciones del “todo o nada” (como fue la eliminación de la letra de cambio y la transformación bancaria de las Cajas de Crédito); pero después el problema no vino de la mano de la lucha frontal por una cosa, sino de la mano de la lucha cotidiana de todas las cosas. Dejamos de ser el Banco que presta servicios a sectores a los que antes nadie le prestaba; hoy prestamos servicios a los sectores a los que les

presta todo el mundo. Cuando nosotros éramos Caja de Crédito, éramos caros; pero éramos los únicos que generábamos un financiamiento para aquellos que estaban fuera del sistema bancario internacional. Hoy tenemos que ser buenos, baratos, eficientes, democráticos, participativos y, a su vez, tenemos que mantener las regulaciones que establece el sistema financiero para lo nacional y para lo internacional. Además, tenemos que, dentro de todas estas cuestiones, ver cuáles son los resultados que necesitamos obtener para poder responder por todo esto, que es lo que denominamos “rentabilidad”.

Mientras el Movimiento tiene una lógica democrática, la empresa tiene una lógica jerárquica, por más que sea lo más democrático-participativa. No se pueden estructurar democráticamente las relaciones de supervisión, vinculados en grados y niveles de responsabilidad y conocimiento. Es decir, pese a que nosotros podemos tener políticas diferentes en materia de recursos humanos que otras organizaciones, estamos organizados jerárquicamente como una empresa de género bancario. Esto define un rango de relaciones jerárquicas que está atravesada por la cultura de la otra lógica, la democrático-participativa institucional, que a veces está bien atravesada y a veces no. En los equilibrios de ese atravesamiento es donde está precisamente la búsqueda de un modelo de conducción diferente de lo que significa la gestión hacia el interior de la empresa cooperativa. Es decir que esta estructura jerárquica contiene una división y una especialización de roles, que tiene sistemas tecno-administrativos y que trabaja bajo el imperativo del concepto de “eficiencia”. La democracia no trabaja bajo el concepto de “eficiencia” sino de “eficacia”: es eficaz en la medida en que se tomen las mejores decisiones con la mayor participación de todos en el mejor tiempo posible. Muchas veces se dice que la democracia no es eficiente porque lleva mucho más tiempo: la CAL (Comisión de Asesoramiento Legislativo de la dictadura), por ejemplo, era mucho más eficiente y más barato que un Congreso, ya que con tres personas “resolvían” un tema de todo el país. La eficiencia es un concepto empresarial que tiene que ver con la posibilidad de competir eficazmente en el terreno en el cual el Movimiento Cooperativo se plantea lidiar: en el terreno de la gestión económica. Volvemos entonces a la diferencia sustancial: yo no existimos como Movimiento sólo para aunar voluntades, sino para lograr satisfacer necesidades en el marco de la gestión económica que se da en reglas económicas que no son fijadas por el Movimiento ni por mis deseos, sino por el contexto del sistema. Así, este concepto de “eficiencia” nos lleva a conceptos que pueden ser muy mercantilistas, muy de management, pero que tienen que ver con el concepto de la “calidad” y, sin la calidad necesaria para competir en ese contexto competitivo, no me van a elegir; porque me van a elegir o no, no por ser cooperativo, sino porque satisfago con calidad las necesidades de la prestación que tengo que dar a los socios y al público en general.

Esto nos lleva a lo que en algún momento se graficó como dos pirámides invertidas y en otro momento como dos pirámides enlazadas: a lo largo y ancho del país, una profunda red de Comisiones de Asociados, Comisiones Zonales y el Consejo de Administración configura una estructura de gestión institucional del Movimiento basada en la representación, la delegación y el control democrático. Pero esto a su vez contiene una estructura de empresa cooperativa en la que esa lógica no es la misma; es una lógica de jerarquía, de división especializada de roles, de sistemas tecno-administrativos, de eficiencia y calidad. Recordemos que cuando se hizo el proceso de discusión para el nuevo estatuto del Banco, una de las cuestiones que se planteaban era cómo asumir el desafío de la gobernabilidad que implica mantener los imperativos de la democracia participativa en la organización cooperativa y, al mismo tiempo, la necesaria eficiencia de la empresa bancaria. Esto llevaba a que los mecanismos de articulación decisional, desde el punto de vista de lo que significa la administración, las operaciones y la prestación del servicio, debía encontrar correlatos entre el hecho de que no perdiera encarnadura la participación y el hecho de que no la obstaculizara de tal manera que tuviéramos que hacer una reunión de Consejo para ver cuál es el precio de los títulos, si vendemos o no vendemos, si fijamos la tasa.

El problema es que, como cada uno de nosotros ocupa un pedacito de esta gran organización compleja, nos cuesta leer esto todos los días, a lo mejor leemos - si somos mas o menos participativos- de acuerdo a cómo un funcionario reta o no reta a un empleado o si somos más o menos eficientes, si una Comisión de Asociados se reúne muchas veces, aunque la filial no tiene rentabilidad... Es decir, nos cuesta (y es lógico que nos cueste) encontrar, cada vez que analizamos, este conjunto; porque el conjunto hay que armarlo, ya que es una organización compleja. Ese es el desafío: administrar y gobernar esta organización compleja de la manera que lo hacemos.

Nosotros necesitamos, como siempre decimos, un nivel de rentabilidad que garantice la preservación. Sin embargo, esa preservación tiene que estar garantizada no solamente porque podamos prestar el servicio, sino porque podamos renovarnos tecnológicamente para estar a la altura del mercado, que podamos comprar e invertir en insumos tecnológicos para ser un banco como hoy el mercado lo exige y así competir; necesitamos mantener los edificios con una imagen que así lo plantee y eso implica una renovación edilicia, un costo.

Esto nos lleva a un tema fundamental para los que trabajamos en educación y formación, porque necesitamos comprender que nuestros funcionarios no son sólo personal calificado de rango jerárquico, sino que constituyen un eslabón muy grande en la cadena de gestión. Nosotros podemos decir con orgullo que en

23 años de Banco, hemos desarrollado en forma interna nuestros recursos de conducción, tomando el mercado de manera muy escasa y, en muchos casos, logrando un proceso interesante de adscripción y socialización con mucha gente que incorporamos del mercado; pero el perfil que nosotros necesitamos es un perfil como el que aquí pintamos y podemos decir que cuesta mucho tener, porque la lógica empresarial bancaria en su cotidianeidad hace que muchas de estas cuestiones que deben ser expresadas en lo cotidiano tengan que ser recortadas por la presión permanente, por el tema de la búsqueda del resultado y el beneficio y por la presión que nosotros mismos ejercemos para los cumplimientos del plan de gestión. Entonces, el lugar que queda para pensar, para reflexionar, para leer, para transmitir y convencer, para lograr compromisos, es a veces muy pequeño y nos vamos quedando con aquellos que tuvieron en su momento la formación, que constituyen “los de hierro”, y los demás lo que hacen es acompañar empresarialmente con la lealtad necesaria; pero cada vez van perdiendo más la idea de que esto es una organización cooperativa y esa pérdida es una pérdida de identidad que no podemos dejar de tener en cuenta como un peligro. Nosotros mismos estamos estudiando a nivel de la Gerencia de Recursos Humanos, y lo vamos a estudiar con la Secretaria de Educación después de verlo con la mesa, un proyecto de trabajar en temas de fortalecimiento institucional de la gente en forma más concentrada, aunque yo personalmente estoy convencido de que esto no es un tema de capacitación: el tema del compromiso es un tema de piel, corazón, hueso y conciencia cotidiana. Es decir, tenemos que encontrar la forma de articular cómo nosotros le proveemos a los equipos de trabajo, y en eso tendrán que interesarse las Secretarías de Educación, de elementos para desarrollar actividades formativas o cuasi formativas con el conjunto de recursos humanos del Banco. No se tratará del meloneo cooperativo; se tratará de otras formas, pero que requieren para nosotros en el futuro el diseño de una política más firme al respecto. Y esto por dos razones: primero, porque hay un recambio generacional importante, es decir, ya prácticamente no están en la cabeza de las filiales los gerentes históricos de las Cajas de Crédito, muchos de ellos son gerentes zonales, muchos se han jubilado y otros fallecido, lamentablemente. Los que están en las cabezas de las filiales son quienes eran nuestros jefes intermedios en la década del 80, que son jefes formados por el Banco, con un gran compromiso: fueron los jefes que se bancaron la conflictividad de esos años. Sin embargo, todo este período nosotros hemos presionado mucho sobre ellos con el tema comercial, con el tema plan de gestión, pero mucho menos sobre el tema institucional; por eso, lógicamente, los perfiles se van modelando en aquello que permanentemente se maneja más, por sobre lo que se maneja menos. No obstante, vamos a encontrar el equilibrio en esta situación, porque para nosotros no es un problema de balance sino de futuro, porque la lectura que hace el funcionario y sus relaciones con las Comisiones de Asociados es decisiva, no para el “gerentismo”, sino para accei-

tar, para facilitar, para complementar, la actividad de una manera más integral y no solamente como si fuéramos “dos patas”. Tenemos que saber que para nosotros sigue siendo un tesoro importante contar con una organización que tiene un Consejo de Administración y que este consejo se reúne, discute, debate, vehiculiza, analiza, las políticas estratégicas del Banco y que a su vez va permanentemente logrando mejores vinculaciones con las referencias zonales y que hemos logrado, realmente, vencer un miedo que teníamos de que la reforma estatutaria llevara a una especie de elitización de la conducción. De hecho, se ha logrado, con dificultades, porque seguimos manteniendo la vía institucional, porque seguimos teniendo la red de Comisiones de Asociados y porque el Consejo ha calificado cada vez más su gestión, en un nuevo modelo de funcionamiento integrado con lo que nosotros llamamos las “estructuras intermedias”, es decir, las regiones, las comisiones especiales, etc. Aquí hay un tema que tiene que ver con el “rol de los dirigentes”. Volviendo a la primera parte, todo lo que se planteó allí luego se condensa en este nivel: no somos dirigentes de una estructura interna, sino que somos dirigentes sociales que administramos una organización social, con lo cual estamos ejercitando porciones de poder. Entonces, si lo vinculamos con lo anterior, nosotros estamos ejercitando un proyecto democratizador en la gestión al que tenemos que ver como tal y, en consecuencia, tenemos que hacer que los dirigentes se vean entusiastas de este modelo. En condiciones de derrota, de reflujo de las luchas, en condiciones en las que no se ve la luz del túnel, la búsqueda de motivaciones es importante para mantener los niveles de compromiso y para nosotros mismos. Por eso, en la medida en que nosotros podamos autorreferenciar nuestra forma como dirigentes, afianzarnos y comprometer a los demás, evitamos toda burocratización, toda rutinización y hacemos que la vida institucional sea mucho más emocionante y que el rol de los funcionarios sea visto, no sólo como complemento, sino como una articulación necesaria y que trasciende lo coyuntural, porque es parte del concepto de administración social. En última instancia, necesitamos que los funcionarios sean vistos como siempre lo ha visto el Movimiento: como dirigentes que lo que hacen es, profesionalmente, administrar una parte de la tarea de conjunto que es la tarea del movimiento y la lógica empresarial.

Por otro lado, sin las Comisiones de Asociados nosotros perderíamos la superficie de contacto con el conjunto social. Sabemos que es un debate permanente en la historia del Movimiento, porque muchas veces no se expresa, en el nivel de la Comisión de Asociados, la organicidad que se da en una filial o en el contexto que rodea a una filial; entonces, queda afuera en el nivel de interacción, de participación, muy estructurado a veces, una cantidad de gente que podría comprometerse si pensáramos nuevas formas de vinculación, inserción y compromiso. Esto nos lleva nuevamente a la primer parte: nuevas formas

implican nuevas formas de gestión. Es ahí donde está lo fundamental de nuestra construcción: el desafío es crecer ahí; pero no en el sentido de sumar sillas alrededor de una reunión, sino en el de sumar distintos niveles de grado de participación, distintos niveles de ideación de cómo hacer que cada Comisión de Asociados sea una resonancia permanente de las problemáticas sociales del municipio, de la zona, de los temas que tienen que ver con lo social. Esto se vincula fuertemente con el hecho de que ese proceso de aplicación del Estado que fue generando que la cosa pública quedara desgarnecida y que en su momento fue adocenado y pintado por la tercera vía y el tercer sector para plantear que era responsabilidad del tercer sector social de la Economía, por un lado es una vulgata que lo que trata de decir es “Háganse cargo ustedes de lo que nosotros no hacemos”; pero, por otro lado, es una oportunidad de hacernos cargo de encontrar mecanismos de inserción con la comunidad que den respuesta a problemas colectivos de la comunidad. En última instancia, lo que estamos haciendo en ese caso es ejercer la construcción de poder popular en la práctica, en lo cotidiano y desde el espacio de poder que administramos que es la Entidad Cooperativa. Entonces, en el hecho de ver la Comisión de Asociados con un nivel de importancia mayor de lo que significa (y esto no quiere decir menor lo otro), la cuestión de los asuntos internos del Banco es fundamental y en esto también están las proporciones, los momentos, los niveles de interacción y las problemáticas que podamos tener. Aquí también el rol del funcionario es fundamental.

En síntesis, dijimos que el desafío está planteado en un terreno que trasciende vernos como exclusivos administradores de una empresa cooperativa, sino como dirigentes sociales que nos planteamos transformar la realidad económica política y social y que eso es política. Desde nuestro bastión, el Movimiento, con el movimiento con nuestras características, que implica una articulación empresarial necesaria a tener en cuenta en forma permanente y cotidiana; porque sin la supervivencia de la empresa nosotros no podemos articular las acciones político-institucionales hacia adentro y hacia fuera. Creo que estas cuestiones no terminan en esta charla ni en dos o tres charlas: son reflexiones que nos ayudan a contactar cómo nos va en la feria de cada uno de nosotros. La idea era ésa y espero que sirva para la práctica.