

## conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo\*

Dr. Angel Petriella\*\*

Buenas tardes. Tenía ganas de venir y compartir con Ustedes algunas cuestiones en las que estoy trabajando, particularmente en lo que hace a reflexión, elaboración e investigación y que se contacta con un momento particular de nuestra Organización. No estoy seguro de que podamos terminar hoy, ya que estamos muy justos de tiempo, pero se puede ir trabajando el tema vía Red y organizar un próximo encuentro. Siempre es difícil ponerle un título a lo que uno va a decir, pero pensé que podía ser *«Conducción y Participación: Dos conceptos centrales para el abordaje del tema de la Gestión en el Modelo Cooperativo»*.

En primer lugar, voy a decir algo que me conmocionó: dentro de cuatro años se cumplen los 50 años de la fundación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC). Lo relacionaba con el hecho de que va existiendo una masa crítica de años de experiencia, una respetable historia en materia de Organización y Gestión que invita a la indagación y reflexión como parte del desarrollo teórico del Cooperativismo, no sólo en nuestro país sino también en la región y en el mundo. Se trata de una importante cantidad de años colmados de grandes cambios económicos, políticos y sociales en todos los ámbitos de la vida social. Podemos decir entonces que tenemos «pasado» y es importante que investiguemos sistemáticamente ese pasado – desde el punto de vista de la Gestión, de la Organización y de la Práctica Cooperativa- para recuperarlo.

---

(\*) Intervención del Dr. Angel Petriella, en el encuentro de Responsables Zonales de Educación Cooperativa del Banco Credicoop Coop. Ltda. Buenos Aires, 28 de Agosto de 2004.

(\*\*) Sociólogo. Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop. Director General del Programa de Fortalecimiento Institucional de RRHH.

---

## Investigación y Acción

Ambos conceptos van unidos en toda la historia del tratamiento de los temas vinculados a la Gestión, a la Dirección, a la Administración y al que generalmente se populariza como «Management». Todo lo que se escribe y se dice sobre estos temas en realidad es el resultado de la sistematización y conceptualización de experiencias. Se puede afirmar que no hay una Teoría de Gestión o de la Organización, sino un conjunto innumerable de enfoques sobre lo que son los temas de Gestión, Organización y Participación que vienen dados a partir de la sistematización permanente y reflexiva hecha por el capitalismo mundial, lo que fue generando los Enfoques y Escuelas de Gestión.

Por esto, convocarnos a nosotros mismos a investigar y a conceptualizar dentro de la experiencia histórica no es una novedad sino una necesidad, puesto que es una cuestión que nos la debemos a nosotros mismos pero también a las futuras generaciones: aportar a la teoría desde la conceptualización de la práctica. Eso requiere de un proceso de creación colectiva y en la medida que se va generando, se dan diferentes intervenciones: redacción de artículos, entrevistas, charlas, etc. Creo que es un tema para pensarlo con cierto vuelo porque llenaría un espacio muy fuerte desde el punto de vista de lo que significa la Gestión Cooperativa en el Mundo contemporáneo – particularmente en la Región y en nuestro País.

En mi caso, esto juega un estímulo muy fuerte porque se conecta con mi Actividad Académica – estoy a cargo de la cátedra de Sociología de las Organizaciones en la Carrera de Sociología de la Universidad de Buenos Aires – y con mi trabajo de Investigación en el Departamento de Ciencias Sociales del Centro Cultural de la Cooperación (CCC). Por esto, investigar la práctica – teniendo la suerte de pertenecer a la Gerencia – para mí es un privilegio: implica trabajar, desde el punto de vista académico y teórico, con lo que tenga que ver con lo ideológico y el compromiso, pero también con la práctica concreta cotidiana. Digo muchas veces que la Gerencia para mí es algo así como la Clínica para el Médico, ya que es una observación permanente de los mismos conceptos sobre los cuales se escribe.

La reflexión sobre la Investigación y la Acción es pertinente, en primer lugar, porque creo que estamos en un momento de apertura hacia una nueva etapa de nuestro Banco como Organización Cooperativa. Hoy por la noche vamos a participar del lanzamiento del Plan de Gestión Institucional

---

y Comercial que – a mi juicio – va a marcar un momento trascendente en la vida de nuestra Organización. Cuando hablo de trascendencia lo hago en términos de la capacidad de leer el proceso del cual venimos, cómo estamos en el presente y trabajar las oportunidades que se nos abren a partir de descubrir y redescubrir nuestras fortalezas poniendo también en cierta revelación nuestras debilidades. Eso cierra un círculo virtuoso.

Venimos de un proceso de mediano plazo, cargado realmente de muchas significaciones y tenemos que decir que como todos nosotros somos actores, muchas veces nos cuesta poder tomar distancia respecto de dicho proceso. La capacidad de poder captar - a través de la conciencia – fenómenos temporales es mucho más posible cuando esa temporalidad no me apremia en lo cotidiano sino que tiene que ver con un pensamiento histórico o, incluso, con un pensamiento de tiempo futuro. Generalmente, poder pensar los procesos en los cuales estamos fuertemente comprometidos nos cuesta mucho. Por eso creo que en la reflexión vale esta necesidad de ver cuáles fueron las características fundamentales de los cambios que atravesamos en la década del 90´ y atravesaron al conjunto de nuestra Organización.

### **Procesos de Cambios Organizacionales**

En el año 1984, cuando publiqué mi libro a través del Idelcoop - *Fusión y Cambio Organizacional. El Cooperativismo de Crédito* - en el cual volqué la investigación realizada en el marco de mi Tesis Doctoral, me circunscribí a analizar el proceso de cambio a partir del cual se había desembocado en el Banco Credicoop original fundado primero por 44 y luego 64 Cajas de Crédito. Una de las cuestiones fundamentales que tomé como objeto de estudio fueron las modificaciones estructurales que impactaban en el comportamiento de las personas que habitaban esa estructura, a los efectos de poder tener una idea de cuáles serían los cambios que deberían operarse en el futuro para lograr una homogeneización organizacional, manteniendo la diversidad que venía de las Cajas de Crédito.

Lo que percibí en aquel momento es que el proceso de cambio interno, al estar muy vinculado a un abrupto proceso de cambio externo en lo que significaba las «reglas de juego» de la actividad financiera en el país, nos mezclaba los procesos y fenómenos que tuvieran que ver con la posibilidad de homogeneizar comportamientos. Muchos de nosotros estuvimos en aquella época y recordamos que en la primera oleada de cambios tuvimos cerca

---

de un 40 % de pérdida de los elencos gerenciales históricos de las Cajas de Crédito, quienes no pudieron sobrevivir a la doble presión: por un lado, el cambio del signo externo que significaban las exigencias para el desarrollo de la actividad financiera (y esto no sólo para los Funcionarios sino también para los Asociados) y por otro lado, la presión de la nueva configuración organizacional que definía estructuras normativas para el conjunto, más allá de los usos y costumbres que había en cada Caja de Crédito.

Todo eso provocó, en su momento, una gran eclosión y tanto el Banco como el Movimiento tuvieron que manejarlo y monitorear ese proceso de conflictividad interna, tratando de preservar siempre el patrimonio económico, político y social de todos. Podemos recordar, de aquella época, muchas situaciones conflictivas como consecuencia de las modificaciones en materia normativa y su impacto en las relaciones cotidianas. Desde la confianza y su correlato *«mi palabra vale»*, a *«tiene que armar una carpeta de crédito»* no había sólo un incremento en la cantidad de procedimientos administrativos, lo que cambiaba era el código de relación que se había establecido durante mucho tiempo. Se tuvo que administrar ese cambio de código y creo que lo hicimos con éxito, lo que nos dejó grandes experiencias para el futuro.

¿Por qué hago esta referencia? Porque la década del 90 fue también escenario de cambios organizacionales profundos. Se trata del proceso que generó la segunda y tercera oleada de fusiones y desembocó en el *Nuevo Mapa del Banco*. La diferencia es que veníamos con la bota bastante embarrada y muchos cayos en las manos, con lo cual fuimos capaces de soportarlo sin el dramatismo que se le daba en los '80. Se absorbían mejor los golpes, pero eso no le quita importancia al cambio a tal punto que pasamos de ser un Banco Regional a ser un Banco Nacional.

Si hacemos la analogía entre las primeras y las segundas fusiones, vamos a encontrar que el tema del cambio de una Pequeña a una Gran Organización siempre es difícil. Hay estudiosos del Management o de Ciencias Económicas que analizan particularmente el tema de fusiones de sociedades. En la actividad privada, la fusión está vinculada a una situación de compra y venta de activos con lo cual el proceso siempre se da en una situación asimétrica: alguien gana y otro pierde. Generalmente, la cultura predominante será la de la entidad colonizadora – aquella que conquista la compra-. Eso rápidamente genera una limpieza de los cuadros gerenciales, una remoción de los

---

directorios, y el tema de la nueva cultura organizacional es un problema exclusivamente mediático interno o de operación de comunicación.

Nuestro caso, desde los orígenes del Banco y de los más de ochenta bancos, significaron fusiones voluntarias desde lo político pero a contra-gusto desde lo ideológico, porque – en realidad – aparecimos en el Sistema Financiero no por decisión sino por opción (cosa que sabemos todos y hemos dicho varias veces). Dicho en otros términos: en el marco de un gobierno dictatorial nos vimos compelidos a reinventar el cooperativismo de crédito frente a unas políticas que no daban respuesta a las necesidades crediticias de amplios sectores sociales y, más aún, que buscaban nuestra lisa y llana desaparición. Significaba también un gran problema para definir cuáles eran las fuentes de las dificultades ante el Asociado – que veía a la Caja de Crédito como la mezzuina – o ante el Funcionario – que lo veía como un nuevo energúmeno que le pedía que tuviera al día su caja de autónomos. Nadie se detenía, en ese momento, en el hecho de que se estaba generando un proceso de monetización, de cambio de reglas de juego donde la actividad financiera tenía que ser trabajada como un negocio de riesgo que implicaba para el prestador sobre la base del patrimonio del capitalista o del inversor.

Nosotros lo único que teníamos para ofrecer como patrimonio era la historia y no la podíamos jugar. Con lo cual la fortaleza que fue en su momento la defensa del patrimonio se tradujo en reglas normativas muy duras que hubo que cumplir. Creo que eso fue lo que nos generó la templanza para asumir, posteriormente, los procesos de fusión por absorción que tuvimos que ir concretando sobre la base de las necesidades regionales emergentes en las décadas del '80 y del '90. Lo cierto es que cada banco cooperativo liderado por el IMFC guardaba una especie de caja de identidad próxima igual que Credicoop (en este caso con las Cajas de Crédito de Capital y GBA). ¿Por qué? Por una serie de relaciones, de vínculos, del propio funcionamiento del Movimiento.

El proceso de los '90 nos lleva a la necesidad de contener las frustraciones de no haber podido ser bancos en cada lugar para lograr que seamos **un Banco** de conjunto, homogéneo y que en esa homogeneidad perdure la fortaleza de preservar la diversidad. Toda esta década – en la que pasamos de ser 64 a 224 Filiales – se caracterizó por un contexto que no jugó con cambios de reglas de juego sino con cambios de reglas de mercado. Las reglas de juego del '78 fueron claras: capitales mínimos, nueva operatoria, procedimiento, estructura normativa, inspecciones sobre la base de pasar o no el examen.

---

La gran competencia interbancaria en el marco de la desregulación total de la economía que el neoliberalismo coloca en una nueva fase, se da en la década del '90. Todo ese período lo transitamos en una situación de gran turbulencia donde uno de los momentos más álgidos fue el **Efecto Tequila** en 1995. Esto generó una situación que redefine el carácter de una crisis cíclica que el Sistema Financiero tiene dentro del Modelo Neoliberal y que va a concluir en la Gran Crisis del 2001 – 2003.

Entonces, si nos tomamos el tiempo para volver a ver esta película vamos tomando conciencia de que en el marco de esta película fuimos generando los procesos que nos permiten hoy afirmar que somos un Banco fuerte, somos un Banco Cooperativo genuino. En este marco, el lanzamiento de un Plan Institucional y Comercial no habla de un acto comercial y un acto institucional paralelos y sin contacto entre sí, sino que habla de procesos que venimos desplegando. Esos procesos en marcha nos dejan ver algunas cuestiones que no funcionan pero para poder seguir avanzando tenemos que descubrir, desde las fortalezas, las debilidades. Si descubriéramos las debilidades antes que las fortalezas seríamos vulnerables porque no nos permitiríamos valorarnos a nosotros mismos ni estimarnos, como tampoco analizar con qué marcos de acción vamos a superar esas debilidades.

¿Qué procesos? En la Asamblea Ordinaria del Banco de 1996 planteamos que había que poner en marcha un proceso que permitiera contener el cambio que se venía con una premisa fundamental: tener una gobernabilidad eficiente (porque íbamos a ser una Entidad Financiera Nacional), pero no deberíamos perder los atributos básicos de la Organización en términos de Democracia, Participación y Actividad Institucional. Esto se vivió como un desafío. Allí se planteó el tema de que se requeriría de un proceso que definiera un cambio estatutario y marchamos a ese cambio estatutario conduciendo un proceso participativo.

A partir de ese cambio dejaron de existir las Comisiones Técnicas pero surgieron las Comisiones Asesoras Zonales como cambio fundamental desde el punto de vista de la conducción. El cambio estatutario se dio en el marco de un profundo debate en todo el Banco. Ahí podemos ver aquello que decía al comienzo: **Conducción y Participación como parte de la Gestión Cooperativa.**

Tanto la Conducción como la Participación son elementos complementarios de nuestro Modelo de Gestión. Ambos conceptos son tema de análisis

---

sis permanente entre los estudiosos de las Organizaciones pero lo hacen desde del punto de vista instrumental, a los efectos de optimizar lo que en última instancia define – en el Sistema Capitalista – la eficiencia de una Organización: la cuota de explotación del asalariado, la extracción de la plusvalía y la máxima rentabilidad posible.

### **Tres Dimensiones Claves**

Desde las escuelas más clásicas como el taylorismo, luego las escuelas más comportamentales de relaciones humanas o las escuelas sociotécnicas, se han preocupado por mantener bajo control tres dimensiones críticas:

*La productividad*, es decir, el índice de éxito y supervivencia en un mercado.

*La membresía o la pertenencia*: cómo capturar la conciencia de las personas que trabajan en una Organización y desarrollar sentido de pertenencia. Desde la década del 50 en adelante la complejización de la sociedad moderna capitalista fue generando un alto proceso de diferenciación social donde las relaciones sociales no están directamente vinculadas con la ubicación que la persona tiene en el proceso objetivo de producción. Se generan distintos procesos de servicios: aparece el sector de los empleados de «cuello blanco», el empleado bancario, la gastronomía, el periodismo, etc. Esta diferenciación social creciente, si bien no cambia las coordenadas de las relaciones del asalariado en términos de su relación con el capital, cambia los mecanismos de cómo él se ve, en qué espejo social se ve, a través de qué ejemplos y mediaciones en lo que juegan un rol fundamental los Medios de Comunicación de Masas. A partir de esta complejización, las escuelas de gestión se plantearon que era necesario garantizar la membresía no sólo con estímulos que tienen que ver con lo material (siempre los menos posibles para el capitalista) sino aquellos que tienen que ver con estímulos de sentido. Aparece el discurso de que «hay que lograr que la gente se ponga la camiseta».

*El conflicto*. Este tema fue modificándose como objeto de estudio en la medida que se trata de que el conflicto se condense o se licúe puertas adentro de la Organización porque si sale tiene conectividad con otros conflictos, entonces entra en las dimensiones de los conflictos sociales: lo gremial, lo político y lo social en general. El control del conflicto se fue trabajando bajo hipótesis de que es sano porque da energía a la actividad grupal, con lo cual las Organizaciones Modernas del Capitalismo Tardío se dedican a trabajar con una orienta-

---

ción del conflicto no dramática ni traumante, sino que quede focalizado en el lugar en el que se encuentra: una oficina, un sector, una gerencia. Eso fue acompañado por la inclusión - dentro del ámbito de las relaciones laborales en las Organizaciones - de las disciplinas psico- sociales de los '60 en adelante.

### **Las dimensiones claves desde la perspectiva de la cooperación como propuesta contrahegemónica.**

Para nosotros, el tema de la Conducción y de la Participación no está en los libros sino que está en los desarrollos teóricos que hagamos. ¿Por qué no está en los libros? Lo cierto es que tampoco en las experiencias transformadoras y revolucionarias de la realidad social del presente siglo se contó con el tiempo para revisar esas experiencias realizadas. El Modelo del Socialismo Planificado de la Unión Soviética de 1917 en adelante durante los primeros 30 años desde el punto de vista de la Gestión, fue una aplicación mecánica de las escuelas clásicas del capitalismo. Ellos decidieron eso, y no es un juicio de valor, pero no hubo posibilidad histórica de que en esa experiencia se diera otro tipo de Modelo de Gestión.

Lenin adoptó el modelo taylorista el cual, unificado con el concepto de centralidad y mando que planteaba el poder político, encastraba justo. Se requería: mando unipersonal, gran disciplina y trabajo con la gente. En aquella época la turbulencia y la agresión que sufría ese pueblo era tan grande que era muy difícil que pudieran reflexionar otro Modelo de Gestión. Quizás cuando transitados los años apareció la necesidad del replanteo, fue cuando el modelo dejó de funcionar y se fueron.

En Cuba, hasta el año 1964, el Che tiene unos escritos muy interesantes acerca del tema del burocratismo y del desarrollo de los cuadros para la gestión de una sociedad nueva. Podemos decir que allí todavía no hay masa crítica con la cantidad de años suficiente para poder reflexionar pero, por otro lado, con las dificultades que han tenido desde el punto de vista del Bloqueo y una situación de economía de guerra, uno podría decir que no estaban en condiciones.

En el Movimiento Social en general en el mundo de los Países Capitalistas Desarrollados, el tema de la gestión no ha sido tomado. Es un tema que se ha vinculado a la dirección y la administración de procesos en la industria de los servicios dentro del sistema capitalista. Todos los Movimientos Sociales



---

contrahegemónicos no le han prestado suficiente atención, subestimándolo y reduciéndolo exclusivamente a la expresión ideológica de la dominación. No quiero decir que no lo sea, pero reducirlo sólo a esa expresión es no des-huesar el fenómeno y sobre esa base encontrar algunas claves que permitieran denunciar o analizar la cuestión. Esto tiene también que ver con lo que llamo algún pecado original desde el punto de vista doctrinario.

Marx planteaba que el tema de la relación del capital y el trabajo es una relación que – a partir de que es de dominación y explotación – define las coordenadas de la ubicación en el proceso de trabajo y como tal las responsabilidades individuales y colectivas reconociendo una extrema complejidad en ese tema. Él plantea – en sus escritos menos conocidos - que es un tema que tiene que ver también con la construcción cotidiana de la conciencia social. Muchas veces se lo critica a Marx por determinista cuando en realidad no es tan así. Incluso hoy, algunas escuelas en la Sociología de las Organizaciones conocidas como Etnometodologías - que trabajaron las Organizaciones desde el punto de vista de cómo los individuos construyen cotidianamente las realidades – consideran aspectos etnometodológicos en Marx, ya que plantea la complejidad de las relaciones sociales como el marco de referencia para la construcción de lo que hoy se llama Imaginario o Representación.

Digo que fue una especie de pecado original desde el punto de vista doctrinario porque, de Marx en adelante, ha sido tan fuerte la necesidad ideológica de las culturas Contrahegemónicas de poner el centro en lo estructural, que lo vinculado a los procesos estaba dado sobre la base de la fusión que en el futuro se iba a dar – a partir del supuesto de las bondades del hombre como ser social y sociabilizado por el capitalismo - en el momento que esa sociabilidad fuera abastecida por los recursos que eliminaran el individualismo generado por el capitalismo, se iban a crear las condiciones del hombre nuevo. Es decir, un pensamiento muy utópico porque – desde esa gran utopía , y que es una simplificación ya que no estoy diciendo que eso lo hayan dicho ni Marx ni Lenin - no se puso la lupa en los procesos cotidianos de la gestión, del trabajo, de la participación, de la toma de decisiones, de la convivencia que definen culturas y climas organizacionales como también ideologías organizacionales. Estas, si no están en línea con una ideología mayor, terminan siendo ideologías burocráticas organizacionales, es decir que defienden a la Organización como un fin y no a la Organización como un instrumento.

---

## Notas sobre nuestra experiencia concreta

Creo que, precisamente, éste es un tema que nuestra Organización viene abordando en forma muy fuerte en los hechos, no solamente en las palabras. A partir de la reforma estatutaria, llegamos al 2003 con todos los cambios que significaban en ese momento y con la necesidad de fortalecer el Nuevo Modelo de Gestión, preservando la representatividad, la delegación y la democracia interna y sobre la base de lo que todo el cuerpo social sentía acerca de la necesidad de generar un proceso de profundización de la temática. En ese momento, se editó el Documento Base que es un material que debe ser conocido en toda la Organización a los efectos de ver cómo producto de una conceptualización de lo que entendemos por Participación y Conducción, ampliamos la Participación. Los invito a volver a leer ese material porque en él, el Consejo aprueba una interpretación del Modelo de Gestión muy rica.

En ese material se plantea muy claramente que tenemos que tener conciencia de que la Conducción y la Participación son parte de la Gestión, tratándose de procesos que hay que sostener en el tiempo y no son simplemente aspiraciones que conquistamos a diario con el discurso. Esos procesos, en una Organización como la nuestra de gran complejidad y alcance, tienen que estar conectados con la actividad sustantiva de la Organización. Y vamos, entonces, trabajando cómo superar una idea que, si bien era justa (creo en lo personal) nos llevaba a un encasillamiento: la idea de las «dos patas» del Movimiento. Siempre la hemos planteado para valorizar la diferencia de que no sólo atendemos lo comercial y operativo, sino que nos importa también lo institucional. Sin embargo, luego de esa valoración nos parecía que esas dos patas no se juntaban, y que si lo hacían era sólo formalmente por un sistema de lealtad y de creencias. Esto pasaba porque en realidad teníamos que avanzar en una articulación que tiene que ver con la Gestión. Eso es lo que creo que está madurando la Organización y constituye el desafío para el futuro.

El Consejo de Administración tiene un funcionamiento a través del cual gestiona la situación de las Zonas mensualmente. Los Secretarios de Educación gestionan hoy la actividad educativa con diversidad. Esto es lo rico del momento: que estamos instalando prácticas y cultura organizacional en las cuales el concepto de Gestión es un concepto integral donde los componentes de la Organización Cooperativa – los Asociados, los Dirigentes, los Funcionarios y el Personal – van conformándose como Equipos Integrales de Gestión en cada uno de los niveles de la Organización.

---

## La Calificación de la Participación

Muchas veces se habla de la participación y no se participa, mientras otras tantas pasa lo contrario. Pero esto no tiene que ver con nosotros sino con un estado general de la sociedad política de los últimos 25 años donde hay una crisis objetiva de participación social que se ha generado en la ruptura institucional del '76, sobre la base de lo que significó la derrota de un Movimiento Popular, con la vista gorda de las clases medias de ese momento («*algo habrá hecho*», «*por algo será*»), con la complicidad de los Dirigentes Sindicales y que a 28 años estamos todavía pagando esa gran hipoteca.

Y las hipotecas de las derrotas populares se pagan a muy largo plazo, se trata de huellas que quedan en la conciencia social y que no cicatrizan rápidamente, porque las costumbres cotidianas de las personas van siendo cambiadas sobre la base del nuevo modelo hegemónico. Ese nuevo modelo no es de una vez y para siempre. Se recicla, se va armando, se repliega en solapas y nos va llevando inevitablemente y sin darnos cuenta a cada vez más dificultades para superar el umbral del sentido vulgar de las personas, y esto no es peyorativo.

En este momento noto una gran degradación en la percepción política en la sociedad Argentina. Me encuentro con amigos de la época de la militancia y me hablan de la forma en que Kirchner trata al gabinete y lo toman como un verdadero cambio de estilo. Hablo de intelectuales o profesionales que en su momento fueron ortodoxos y planteaban la correlación de fuerzas nacionales e internacionales, y ahora me hablan con el lenguaje de Grondona. Todo eso es la expresión de una situación que estamos padeciendo como sociedad que es – en criollo – una «desmovilización» .

La movilización social no es solamente la marcha callejera sino que implica contar con actores sociales comprometidos, con voluntad de cambio que luego transita por distintos lugares: por la marcha, por los sindicatos, por el club, por la cooperativa. Eso es movilización social, el encuentro de una sociedad con efervescencia generada por esos actores descontentos con lo que sucede, que se ponen en marcha y se plantean cambiarla.

Según lo que percibimos, esa situación de denuncia y anuncio de otro futuro posible involucra aún el pago de la hipoteca de la derrota. En ese contexto, el tema de cómo percibir la participación forma parte de un ima-

---

ginario de que ésta siempre es poca y frustrante. Esto se da porque - para ese imaginario - la participación no contacta con lo que hace falta por más que seamos insistentes y convoquemos a reuniones.

Hay que tener mucha autoestima para darse fuerza y de eso se trata. En la medida en que le pongamos nombre y apellido a la participación endógena y que la calificamos, vamos a poder empezar a relativizar los desencuentros con los de afuera. Esto no quiere decir replegarnos hacia nosotros sino lograr una calificada participación hacia el interior para estar en mejores condiciones de afrontar el exterior.

*¿Qué es calificar la Participación?* Es, justamente, en lo que estamos avanzando y debemos sostener. Se trata de lograr que cada uno de los Asociados optimice su participación en el espacio en el cual la esté ejerciendo. Al conectarlo con el lugar en el que se está, nos estamos conectando a nosotros mismos con el conjunto del Sistema de Gestión: el Consejo, la Comisión Asesora Zonal, la Comisión de Asociados, los Secretarios de Educación, los Responsables de Educación Cooperativa Zonales (RECZ), el Gerente, el Equipo de Trabajo, el Comité de Autocontrol y Seguimiento, es decir, **distintos espacios que trabajan en distintos momentos porque se ocupan de distintas cosas.**

Cada uno de ellos es diferente y necesario, con lo cual, nos vamos también quitando la «cultura del organigrama» que supuestamente da importancia a las cosas y a las personas en las Organizaciones. Vamos, entonces, potenciando la cultura del «ser» en el lugar en que estamos. Quiero decir que la importancia de lo dicho por cada uno de esos espacios es indisoluble del momento en que lo dicen.

Es por eso que se deben crear las condiciones para que cada reunión que dirigimos conecte con el sentido del conjunto. En la medida en que concentremos esa energía, estamos calificando la participación y también calificamos la conducción. Y como no estamos planteando la Conducción y la Participación en general, sino que lo hacemos alrededor de una Metodología de Planificación como es el Plan de Gestión Institucional, vamos colocando los carriles que nos permitan ordenar el trabajo.

El Plan de Gestión Institucional que se realizó sobre la base del procedimiento que llegó a las Filiales, no va a ser burocrático en la medida en que constituya una hoja de ruta para la acción y no simplemente una planilla

---

que se llena para agradar a la Dirección. Es responsabilidad de todos que esto así sea. Hoy precisamente, la Dirección del Banco va a presentar el Plan de Gestión y los resultados del Autodiagnóstico. Allí vamos a darnos cuenta de la importancia del momento que estamos viviendo y lo rico del proceso. Qué apertura tenga el mismo en el futuro dependerá de nosotros.

### **Una Cultura Organizacional diferente: Participación, Conducción e Información**

Si analizamos las dimensiones del Plan de Gestión Institucional, están planteadas en términos de: dónde estoy, dónde puedo llegar con lo que tengo alrededor, y qué hago para hacerlo, cuántos somos y cuántos podemos ser. Es un trabajo de espejo con nosotros mismos que nos va a permitir trabajar con Balances Institucionales vinculados a la acción: no a lo que pudimos haber hecho y no hicimos, sino a lo que hicimos y cómo nos fue, lo cual no va a estar bien o mal sino que va a estar.

Habrá que analizar lo que hagamos y los por qué de lo que no hicimos. Con todo este procedimiento vamos generando una cultura organizacional diferente y más participativa desde el punto de vista de la calificación, porque la participación está vinculada a la conducción de la Entidad Cooperativa.

En este sentido el rol de la Secretaría de Educación, los Secretarios y los RECZ es asistir a este proceso desde la práctica misma. Ayudar a conceptualizar lo que funciona y darnos ideas, pensar nosotros mismos cómo fortalecer en la acción ese ejercicio participativo: en los Comité de Autocontrol y Seguimiento, en la Comisión de Asociados o en las Comisiones Asesoras Zonales.

Estamos en condiciones de manejar instrumentos de información con una mayor sencillez que hace años. A nivel de las Filiales la información está planteada casi al día. Entonces, una cuestión que nos pasaba hace un tiempo – que una persona no quisiera participar porque se encontraba en desventaja con respecto al Funcionario desde el punto de vista técnico – se reduce notablemente. Lo técnico, en el caso, es manejar información ya que los procedimientos están establecidos.

Por ejemplo, el trabajo del Comité de Autocontrol consiste en el manejo de información semanal a los efectos de ver el desvío de los objetivos establecidos en función de lo que nos planteamos. Además, se trata de lo que nos PLAN-

---

TEAMOS, y no de lo que nos PLANTEARON, es decir de lo que planificamos. Analizar los desvíos es útil para ver qué medidas tomar o pedir ayuda a tiempo.

Hay que trabajar con la información en el seno de las Comisiones de Asociados para que no se pierda el sentido integral de la Filial. Este es un tema importante. En la medida en que avanzamos - desde el punto de vista de la actividad financiera - para potenciar la colocación de Productos y Servicios (PyMEs, Individuo, etc) tenemos que resguardar que todos los canales trabajen integralmente con los Gerentes, el Equipo de Trabajo y la Comisión de Asociados.

¿Qué va a suceder al principio? Lógicamente, en cada canal van a trabajar en términos de la información que necesitan porque el Plan les corre. Entonces, vamos a tener dos o tres meses donde no se van a juntar; pero es algo que vamos a trabajar desde la Gerencia y las Gerencias Zonales. Ustedes tienen que tenerlo en cuenta como tema de la gestión que - mensualmente - tiene que estar presente, para todo el cuerpo (que es la Filial), el conjunto de la información que precisamente haga que la mirada sea integral. Para ser integral no hace falta estar en todo sino tener la cosmovisión de ese todo y después operar desde donde se está. Este es otro proceso importante que tenemos desplegado y que nos va a permitir calificar la participación en la articulación del Plan de Gestión Institucional con el Comercial.

Por ahora vamos a terminar acá. Esto es, básicamente lo que quería comunicar. Nos quedan otras cuestiones, quizás más teóricas, para trabajar desde el punto de vista de los Componentes de la Conducción, Componentes de la Participación, Procesos y demás; pero los podemos dejar para otro encuentro. En el encuentro de hoy, quería focalizar en las cuestiones sobre las que charlamos porque es como hablar de la obra que nosotros mismos estamos representando. Dejo abierto el espacio para las preguntas.

## **Anexo - Preguntas y Respuestas para el diálogo y para la acción: Profundizar la perspectiva para ampliar la participación**

A continuación detallamos las preguntas y las respuestas que permitieron profundizar los conceptos volcados por el Dr. Petriella, realizadas inmediatamente después de la intervención del disertante.

---

**Participante:** Creo que este proceso uno lo trata de entender – y estamos convencidos de que así tenemos que pensarlo - bajo esta lógica, pero también cuando uno participa de eventos como éste y escucha conceptos como los esbozados, nos damos cuenta, de que un material de estas características no se puede ver en una hora y media.

**Dr. Angel Petriella (A.P.):** El Acto va a remarcar muchas cosas que aquí dijimos.

**Participante:** Me refiero también al retraso en los encuentros que comentaba Reynaldo antes. Pensemos que necesitamos generar espacios donde nosotros mismos podamos ser Facilitadores para propiciar este tipo de cosas, ya que tenemos un papel importante – al igual que otros compañeros – en los lugares desde donde venimos. Ya que somos privilegiados porque podemos asistir a este tipo de herramientas que nos abren la cabeza, necesitamos consolidarlas y que se enriquezcan con el debate de los demás. Creo que nos tendríamos que ir mañana con algún plan tentativo que nos permita volver a juntarnos para trabajar sobre este material, porque la vorágine de la Organización nos lleva a estar en otras cosas y me parece que actividades como las de hoy son centrales para poder pensar la enorme tarea que tenemos por delante.

**A.P.:** Lo de hoy fue la presentación. Mañana van a trabajar en el Taller que hemos preparado sobre la base de algunas cuestiones que esbozamos hoy, otras que están presentes en el Plan de Gestión y los discursos de nuestros Dirigentes en el Acto de hoy. Mañana mismo vamos a trabajar sobre este tema. Después se enviarán los materiales, se seguirá el funcionamiento del Plan, habrá intercambios y preguntas. En tres o cuatro meses volvemos a charlar sobre el tema acotando algunas cuestiones y, por ahí, les pedimos por mail que preparen algo para esa reunión para cambiar la dinámica. La idea es empezar a sinergizar todo lo que Ustedes hagan.

**Participante:** Creo que acá lo importante es que no se extienda en cuanto al tiempo, porque hoy nos vamos llenos de inquietudes pero si las dejamos flotando se pierden. Cuanto antes las trabajemos será más positivo.

**Participante:** Quería enfocar algunas cuestiones. El análisis lo compartimos y es un poco lo que venimos trabajando con *Historia, Vigencia y Perspectiva del Movimiento Cooperativo*. Sobre esto hemos hecho Talleres en

---

todas las Comisiones de Asociados. En realidad, la cuestión que no se me aclaraba – y tampoco se me aclaró ahora – es lo relacionado con los Modelos de Gestión Capitalista. Ud. mencionó la productividad, la pertenencia y la situación de conflicto. Yo diría que hay un problema (el que está detrás de la productividad) y un conflicto (más ligado a lo ideológico en la empresa capitalista, que hace a la distribución de la plusvalía). Por el otro lado, desde lo Cooperativo tenemos la doble vía que Ud. también mencionaba – la cual considero que es la manera en que uno entendió a la Empresa Cooperativa- donde la parte de Empresa sigue más o menos la misma línea, pero creo que por el lado del Movimiento Social nuestra productividad es más difícil de mensurar ya que hablamos del «crecimiento» en las Comisiones de Asociados, etc.

Con respecto a la pertenencia creo que quienes nos acercamos como socios a la Cooperativa tenemos por elección la pertenencia previa. Ese es uno de los conflictos que se plantean cuando se da – dentro de las Comisiones de Asociados y en las reuniones entre las diferentes Filiales – la urgencia del Plan de Gestión desde lo Comercial frente a las necesidades del avance desde el Movimiento Social. Creo que el Plan en conjunto apunta a resolver este conflicto pero me falta una «pata»: ¿cuál es la productividad en el Movimiento Social?

**A.P.:** Voy a leer un párrafo que tengo extractado del Documento Base. *«Tenemos que lograr debatir y acordar qué entendemos por participación, no en general, sino específicamente en la vida de la entidad cooperativa que debemos conducir. Y en esta última palabra, conducir, radica el principal concepto diferencial de lo que significa participar en general. El imperativo de éxito de la cooperativa va a estar dado por la capacidad que la misma tenga de competir, en el plano de la administración de los recursos necesarios para cumplir con su cometido económico y por ende ser eficiente frente al sistema de mercados externos en medio de los cuales desenvuelve su actividad.»*

**Participante:** Eso último es el problema (se refiere al subrayado).

**A.P.:** No, es una realidad que hay que administrar. Si uno lo ve como un problema, se lo vive como una carga muy pesada. Pero si uno lo resuelve como parte de ser una cooperativa, se lo ve como parte del Dirigente y del Funcionario. Ese es el concepto. No hay una estructura operativa para hacer política sino que todos hacemos política.



---

Voy a dar un ejemplo. Muchas veces digo que no somos una Organización en sí misma porque nos planteamos que nuestra Organización sea un instrumento de transformación en la Sociedad, que contacte con otros para transformarla. Nosotros podemos contactar con los otros desde el discurso, desde el diagnóstico, desde la adhesión de principios y desde las actividades solidarias. Pero también podemos contactarnos con los otros a partir de algo mucho más profundo: mostrando que es posible gobernar la cosa pública con transparencia, solidaridad y participación. Podemos demostrar que se puede generar poder popular, que no siempre el lucro es el motor del crecimiento, que hay conductas cooperativas y de colaboración superadoras de las conductas competitivas del neoliberalismo. Pero para demostrarlo tenemos que ser capaces de administrar eso que Usted llama un «problema», pero que en realidad no lo es. Tenemos que poder administrarlo porque es nuestra responsabilidad como Dirigentes - Administradores de una Entidad Social.

Ahora bien, esa Entidad Social, además de ser Cooperativa, es Bancaria y no se diferencia objetivamente - desde el punto de vista de su actividad bancaria -, en los recursos que tiene que manejar, de los mercados que tiene que abastecer y nutrirse (porque tenemos que comprar las máquinas al Sistema Capitalista de Máquinas, tenemos que pagar salarios al Sistema Capitalista del Salario y vendemos nuestros productos también en el Sistema Capitalista). Lo que digo es que en la capacidad que tengamos de administrar la diferenciación con el entorno y ser competentes en esa administración, vamos a poder demostrar que - pese a que no estamos en un sistema regulado que nos beneficia - somos también eficientes.

La lógica cambia. No hay productividad del área social sino que lo que hay es una *Eficacia Cooperativa* y una *Eficiencia de la Organización* que es administrativa, operativa e institucional y - al mismo tiempo - institucional, operativa y administrativa. Tenemos que verlo como un *Círculo Virtuoso* no como partes separadas, porque así nos vamos auto educando acerca de que el tema del control del gasto, por ejemplo, es un tema del control del gasto del patrimonio de los Asociados.

También tenemos que administrar las paradojas, y sobre esto hay una parte del Documento Base que recomiendo que la lean. Generalmente se cree que una paradoja es una contradicción, pero en realidad no es ni una contradicción ni una relación dialéctica. Una paradoja es la negación y la afirmación de algo en el acto que se genera y que no se resuelve en el mismo

---

plano en el que se la generó. Si yo digo «*Sé libre*» y Usted me obedece, no es libre. Esa es la paradoja.

¿Cuál es nuestra paradoja? Que la Cooperativa vela por la cosa pública que administramos pero es privada desde el punto de vista del patrimonio de los individuos que la componen quienes, en tanto cooperativistas, se abastecen de un insumo financiero para su actividad privada. No siempre va a estar y puede estar en concordancia la cabeza como cooperativista y la actividad privada que cada uno de ellos tenga. Esto no se resuelve objetivamente con política – por eso es una paradoja – porque la resolución está afuera de la paradoja. ¿Dónde? en el sentido, ni siquiera objetivamente afuera, sino subjetivamente afuera.

En la medida en que el Asociado se considere parte de una Organización donde la Cooperativa vela por el conjunto aunque no esté en consonancia directa con el mejor beneficio para el Asociado, ésta crece en la conciencia social de ese individuo. Ese crecimiento es el que hay que administrar.

Creo que hemos avanzado muchísimo en eso desde el punto de vista de la transparencia y las lealtades vinculares que el Movimiento tiene, pero muchas veces quedan situaciones que se generan cotidianamente por los avatares propios de las relaciones objetivas – económicas en que cada Asociado / Cooperativista (tan Cooperativista de derecho pleno como Ustedes o nosotros) tiene un problema con la Cooperativa.

Nos sucedió con el tema de los amparos. Cuando salimos a defender a la Organización, salimos a defender la Cooperativa por sobre – incluso – el derecho pleno individual de un Cooperativista de venir a buscar el dinero. ¿Se resolvía tratando de convencerlo? No, se resolvía fuera de la posibilidad de diálogo del sistema. Había un derecho que defendíamos que no estaba inscripto en el de ese individuo: el derecho colectivo, el cual estaba armado sobre la base de la historia de los vínculos colectivos de la Organización.

Me parece que su pregunta es muy buena porque nos permite reflexionar sobre este tema: también calificamos la participación en la medida en que podamos administrar esta paradoja, esta conflictividad.

**Participante:** Hace dos o tres reuniones se planteaba la cuestión de ganar – para las Comisiones de Asociados – a Dirigentes Sociales de otras Organiza-

---

ciones. Se dio una discusión y creo que no es lo más justo porque si esto pasaba se desbalanceaba el Movimiento Social: se le quitaba a otras Organizaciones la posibilidad de contar con buenos Dirigentes. Me gustó esto que acabo de escuchar sobre que tenemos que fortalecer lo nuestro acompañándonos con otros, en lo cual me parece que hay un cambio de sentido.

**Participante:** El año pasado, en las reuniones de la Secretaría de Educación, uno de los temas a tratar fue el rol del Secretario de Gestión y la necesidad de que esa Secretaría efectivamente funcionara (cosa que sí se ha logrado con los Secretarios de Educación). Cuando se presentó el Plan de Gestión del ejercicio anterior y participé de la reunión de Gerentes, planteé la necesidad de darle mayor importancia al Secretario de Gestión y que se alentara su función. ¿Por qué? Porque a muchos Gerentes les disgustaba el hecho de que «metiéramos las narices» y fortalecer la participación del Secretario de Gestión me parecía que era una forma de poder hacerlo teniendo a uno de los «nuestros» como representante en el Plan de Gestión. Incluso, en la última reunión de Secretaría de Educación invité a participar de ella a los Secretarios de Gestión, ya que sostengo que no vale de nada la educación si no tengo banco. Pregunta: ¿Hasta qué punto es descabellado esto que planteamos desde nuestra Zona para colaborar con el cumplimiento del Plan de Gestión?

**Participante:** Me parece que no se puede generalizar porque hay Zonas y Filiales donde no tenemos ese problema.

**Participante:** Tengo la impresión de que en lo que se refiere a Participar y Conducir se ha mejorado mucho a partir de «Credicoop y la Comunidad» porque todos los Dirigentes hemos salido junto a nuestros Funcionarios – Dirigentes a buscar negocios. Y, quizás, muchos de nosotros hemos aprendido a ampliar nuestra óptica y la visión que tenemos de nuestra Organización. Antes, en ciertos lugares - ya que no es general como bien dijo recién la Compañera - a algunos Gerentes no les gustaba el hecho de que se «inmiscuyeran», pero si logramos que los Gerentes y los Equipos de Trabajo formen parte natural de las Comisiones de Asociados seguramente ese problema va a ir desapareciendo (entendiendo también que en ese Equipo de Trabajo se encuentra el Activador Comercial - quien constituye la fuente de información) generando una estrategia conjunta de acercamiento al nuevo Socio. Creo que «Credicoop y la Comunidad» ha sido la amalgama perfecta entre Administración, Conducción y Participación. Claro, ahora es fácil decirlo porque ya es un éxito consagrado pero también tuvo sus rumores

---

acerca de si era prudente o no hacerlo , principalmente teniendo en cuenta la época en la que este Proyecto se lanzó.

A partir de él, hemos logrado que muchos Dirigentes (entre los que incluyo a los Funcionarios) comprendiéramos que nuestra tarea es precisamente «dirigir», lo que también implica la participación e involucrarnos en los números de la Filial sin que por eso nos tengamos que superponer en cuestiones operativas – normativas, las cuales forman parte específica de las tareas del Funcionario. «Credicoop y la Comunidad» facilitó la comprensión de para qué estamos los integrantes de las Comisiones de Asociados al margen de la Secretaría que cada uno de nosotros ocupa dentro de la misma.

*Participante:* Comparto muchas de las opiniones que se han vertido. Lo que estamos haciendo ahora es pensar en voz alta, sin hacer historia, la cual – como dijo el Dr. Petriella – la hacemos día a día. Estamos permanentemente afrontando conflictos y cambios tanto nosotros como los Funcionarios en lo que respecta a los objetivos y su cumplimiento. Merecemos esta evaluación porque hace más de un año que no la hacemos y todos hemos sufrido bajas de funcionarios por diferentes cuestiones de la vida. Que hoy gocemos de este momento de reflexión sirve, en mi caso , para pensar qué vamos a planificar, en lo que queda del semestre, para que sea productivo el Plan Institucional. Creo que todos estamos compenetrados con lo que cada Zona se ha comprometido en relación a lo que hoy a la noche vamos a escuchar del Plan Institucional. Considero que Gestión es la gran palabra y con ella se vincula la participación la cual es parte del poder, de la pertenencia, del estar, lograr la productividad y los objetivos, seguir superando los conflictos y en todo este merengue, poder seguir adelante.

En este contexto, el funcionamiento de las Comisiones de Asociados es la base para que este proceso sea el hilo conductor para que nos desarrollemos. A veces, tenemos el caso de Filiales o Comisiones nuevas donde hay que abordar cuestiones sobre lo que es el Banco, qué dicen los estatutos y los reglamentos, cuáles son los temas de gestión. En esto vamos a tener el apoyo de los Funcionarios, en mi caso particular tengo un contacto muy fluido con los Gerentes de todas las Filiales de mi Zona. Lógicamente estamos ante lo que mencionaba Angel hace un rato: en el año 98 el estatuto se modificó y tenemos otra Organización a la que recién nos estamos acomodando. A eso se suman los cambios que muchas veces se comprenden y otras tantas no, como por ejemplo en lo que hace a nuestros roles.

---

**Participante:** Angel mencionó que la Organización no es un fin en sí mismo sino una herramienta. Con respecto a lo que estamos viviendo dentro de la Organización – que es algo inédito en lo que hace al desarrollo de una nueva democracia, de una nueva forma de conducción y participación e implica un desafío – creo que estamos haciendo este camino. La duda que se me plantea es que creo que desarrollar una Organización con características nuevas también es parte de nuestro objetivo final, ya que se trata de mostrar ante la sociedad una nueva forma de relación entre las personas.

**Participante:** Antes que nada quiero felicitar al compañero Petriella por su exposición. Después me gustaría hacer una sugerencia que tiene que ver con esto: tenemos una página web del Banco donde no se explica del todo bien el tema de las Comisiones de Asociados. En la Zona 17, de la cual formo parte, muchos compañeros – usuarios habituales de internet – opinaron sobre el tema. Incluso me parece que la extensión de los comentarios sobre las Cajas de Créditos Canadienses (cerca de 40 páginas) es una barbaridad. El proyecto que planteo para que se estudie es tener una página web donde se explique mejor el funcionamiento de las Comisiones, la función que cumplen los Secretarios, porque estoy seguro que la información institucional es escasa o débil y ampliarla no me parece que sea algo tan difícil de concretar.

**Participante:** El tema de la participación y toda la profundidad de lo que se dijo se está reflejando en la reglamentación de las Cajas de Crédito que dictó el Banco Central. Uno de los puntos de la circular que dictó el IMFC – donde se observa esta reglamentación- tiene que ver con la no contemplación de la participación de los Socios en la conducción de las Cajas de Crédito. Si el «enemigo» está señalando algo, está claro que comprenden cuál puede ser la fortaleza de un Movimiento que nosotros tenemos acabadamente demostrada.

**Participante:** Desde hace un par de años me parece que estamos hasta «adelantados» en discutir algunas de estas cosas que se promueven, se formalizan y que ahora vamos a participar con el lanzamiento del Plan Institucional. Como Responsables, con nuestro Equipo de Trabajo, tenemos un rol central - tanto en las Comisiones de Asociados como en las Comisiones Asesoras Zonales- porque me parece que contamos con algunas herramientas en lo que hace a debate colectivo e intercambio de ideas en las que debemos convertirnos en Facilitadores para el resto de los compañeros en esta nueva etapa. Hace 6 años hablábamos de nosotros (los Dirigentes) haciendo política y ellos (los funcionarios) que hacen negocios, y ahora que pudi-

---

mos - desde hace un tiempo - saltar esto tal cual se ha dicho aquí: la Organización eficiente, el Movimiento Social que crece para un proyecto político transformador, nosotros tenemos que jugar un papel central.

La experiencia no nos debe asustar ni tampoco nos exige manejar cosas que no conozcamos. Creo además, que si hubiéramos prestado verdadera atención a los Reglamentos de las Comisiones de Asociados – y si éstas hubieran funcionado tal cual están pautadas - hubiéramos dado mucho antes el salto en la gestión, incorporando incluso a los Equipos de Trabajo y a los Funcionarios, muchas de estas cosas ya las hubiéramos avanzado. Por eso destaco la centralidad de nuestro rol al decir que este modelo de participación y de construcción democrática era el concepto integral con el cual se saldaba lo de las «dos patas». Podemos decir que somos hasta privilegiados porque hemos podido discutir bastante haciendo buenas síntesis y buenos materiales al respecto desde hace mucho tiempo. Por todo esto, considero que tenemos un rol central en el trabajo de acompañamiento y – sobre todo- a partir de las herramientas que tenemos a través de la educación en esto de facilitar y promover desde la práctica para enriquecer todo este bagaje teórico.

**Sr. Reynaldo Pettinari (R. P.):** Me quedó algo de tu primera intervención donde había un dejo de queja. Creo que a todos nos pasó que la intervención de Angel fue muy movilizadora y me dio la sensación, que Analía planteaba por qué no lo tuvimos antes o por qué no nos damos más tiempo para poder trabajar en el momento todo lo que él nos volcó. Esto es válido pero también el tiempo que ha pasado no ha sido pasivo, ha sido muy activo en el que ustedes han tenido – y me consta – una participación importante en todos los debates y análisis que se hicieron en las Zonas y en las Comisiones de Asociados respecto del Plan de Gestión. Incluso, el trabajo que se ha hecho mediante actividades en las Zonas es fenomenal. En la memoria del ejercicio que se cerró – cuya publicación está pautada para el mes de octubre para la Asamblea – en la parte de la Secretaría de Educación me preocupé en resaltar particularmente el trabajo de los Responsables de Educación. Ha quedado en evidencia que toda la capacitación adquirida anteriormente se ha llevado a la práctica en el trabajo de cada uno de ustedes.

**Participante:** Yo quiero hacer una apostilla. En este momento hay una mayor comunicación y tenemos un mejor acceso a todos los materiales. Eso está, el asunto es saber dónde está. Tengo un resumen del Programa de Fortalecimiento Institucional – que alguna vez hemos solicitado a través de

---

los Gerentes Zonales y remarcamos su utilidad como ayuda memoria –, por eso me tomé el atrevimiento de traerlo para confrontarlo.

**A. P.:** Con respecto al Programa de Fortalecimiento Institucional quería compartir con ustedes una cosa. No cabe duda de que lo que hoy dijimos sobre lo que podemos cosechar como éxito tiene que ver con todos estos procesos y aquellos vinculados al fortalecimiento de las cuestiones ideológicas internas, que fueron muy fuertes. Las actividades que desplegaron, los Talleres, los trabajos con la Propuesta, «Credicoop y la Comunidad», etc. constituyeron dos años de un importante trabajo que energizó muchísimo a la Organización. En forma paralela y simultánea con los Funcionarios, hemos desplegado el Programa de Fortalecimiento Institucional con los Talleres Regionales, los que también arrojaron un muy buen resultado. Coincidimos en que la estrategia fue acertada. Cuando la pensamos teníamos confianza de que iba a ser un éxito, pero los hechos superaron esas expectativas.

Los dos carriles en los que discurre la actividad ideológica en el Banco van llegando al momento de pensar cómo se encuentran. Creo que uno se fortalece más en el hacer, y haciendo se aprende. El Tema del Fortalecimiento Institucional no es un tema de capacitación – aunque ésta ayuda –, se trata más de una cuestión de piel y compromiso. Tiene que ver con una experiencia cotidiana a partir de la cual una persona va remodelando sus paradigmas y sus valores. Con esto no subestimo la acción sistemática del estudio y la reflexión, sino todo lo contrario. Lo que digo es que muchas veces – sin darnos cuenta – pensamos que con la actividad educativa se resuelve. Se resuelve una parte, pero se deja sin resolver otra y ambas son importantes.

Es muy importante que nosotros continuemos con el proceso en donde ustedes y los funcionarios sean protagonistas del fortalecimiento de otros porque al hacerlo también se van a fortalecer ustedes. La estrategia desde el hacer es que, en la medida en que ustedes tengan que preparar un Taller, estudien. Seguramente, habrá que hacer - desde la Secretaría – un balance de los Talleres porque creo que es una metodología que deben conservar para ser protagonistas y facilitadores.

En el plano de los Funcionarios, cuando pensamos el Programa de Fortalecimiento Institucional de nuestros Recursos Humanos lo hicimos como momentos que se tenían que ir fortaleciendo y desplegando. El razonamiento fue el siguiente: tenemos el mérito de que hemos logrado que todo el Perso-

---

nal y los Funcionarios sean formateados por la misma Organización, es decir que quienes conducen hoy son ex – empleados o Jefes Intermedios de la Organización. Eso generó una fuerte pertenencia que nace del compromiso. En un mundo donde no hay contención, el Banco es continente de sus Recursos Humanos no sólo desde el punto de vista de fuerza de trabajo sino en un ámbito de realización y de sentido.

En los últimos 10 años, el peso fundamental de la formación que dimos fue Operativa / Comercial y se nos agrandó la brecha entre el ideal del Funcionario Integral, no porque no tuviera motivación, porque se trata de Jefes Intermedios que se «bancaron» las conflictividades de los ‘80 y los ‘90, las huelgas internas, etc. y se trata de gente «de hierro». Pero tenían una dificultad: no cuentan con el carisma de los históricos y tampoco el contexto es igual. Con lo cual, o le empezábamos a proveer de un proceso de inclusión donde lo institucional fuera una actividad con recorte propio o no estábamos en condiciones de garantizar nuestra continuidad histórica. Así nació el Programa de Fortalecimiento Institucional en cascada y extensivo.

El centro fundamental es que ellos en esta etapa se vean estimulados a realizar actividades de Fortalecimiento Institucional con el personal a su cargo. Esa es la etapa que sigue. No se trata de réplica de talleres sino actividades más simples: lecturas de un periódico con una guía previa, la mirada de un video, una lectura de la Propuesta Cooperativa, etc. Es aquí donde creo que pueden empezar a juntarse y a relacionarse sin que ustedes les resuelvan el tema educativo al Equipo de Trabajo ni que el Equipo de Trabajo les resuelva la logística de sus actividades.

No quisimos que se junten antes porque, de esa manera, nos abastecíamos pero no crecíamos en capacidad y eso es lo que hay que lograr. Para eso, es necesario generar los espacios para que la gente crezca. Les cuento esto porque la intención es que ustedes se integren al proceso porque necesitamos garantizar la continuidad histórica de la Organización para lo cual los Jefes Intermedios deben tener tanto compromiso motivacional como el que tenemos nosotros. Lo mismo se necesita de los nuevos Dirigentes. Estos planes de continuidad histórica los tenemos que hacer con entusiasmo y con perspectiva a largo plazo, sostenida en el tiempo.

Sabemos que va a ser diferente porque lo van a ser también las experiencias, pero lo vamos a monitorear con paciencia porque nos interesa que



---

busquemos generar ese entusiasmo. Nadie se auto-capacita si no está motivado para hacerlo. En algunas Filiales se organizarán actividades y en otras no. En aquellas que se las haga, el Secretario de Educación debería participar, por lo menos desde el punto de vista de saber lo que se está haciendo y compartir materiales.

**Participante:** Mientras te escuchaba, estaba reflexionando sobre lo que hemos dicho y escuchado hoy. Hay mucho material en las Revistas de Idelcoop con mensajes, disertaciones, publicaciones, notas tuyas. Algunas de ellas, me tomé el atrevimiento de charlarlas con los Secretarios de Educación y eso me permitió crecer porque implica un aprendizaje permanente. Además, tengo la suerte de contar hace dos o tres años (en algunos casos más) con los mismos Secretarios de Educación. He tenido muy pocos cambios, lo cual permitió que en la Zona 12 – dentro de las falencias que podamos tener- estemos plantados ideológicamente en la misma senda. Me siento contenta en ese aspecto porque creo que he colaborado en cierta medida.

También veo que hay muchos Funcionarios y Gerentes que están muy bien preparados para cumplir la función que Angel mencionaba. Son cuadros que – lógicamente con el paso del tiempo – irán ocupando los espacios que dejarán algunos de nuestros Compañeros en actividad y nosotros necesitamos que esos espacios los ocupen gente con la misma preparación y con el mismo compromiso que nosotros como Dirigentes tenemos. Entonces, si nosotros comprendimos que estamos acá por elección y porque queremos gestionar democráticamente algo que es nuestro desde el inicio, trato que mis Secretarios de Educación lo vivan de la misma manera. Eso implica un gran compromiso como también lo fue cumplir con todo lo que ustedes nos han pedido. Para mí, «Credicoop y la Comunidad» – que como decía uno de los Compañeros – fue un arma más que fenomenal – me planteó el desafío de cumplir con los talleres y los hice. No sé si salieron como yo quería y mucho menos como ustedes lo planificaron, pero sirvió para motorizar el trabajo de mucha gente sobre consulta popular, en el armado de cooperativas aunque todavía estén decaídas. Estamos haciendo camino al andar y para eso el material que he ido rescatando de Angel me ha servido de mucho. Aún más nos va a servir todo esto, obviamente con las limitaciones que tengo y el abismo que me separa de los conocimientos de Angel, pero tratamos de adecuarlo.

**Participante:** En una de las Revistas, hay un material de Angel de noviembre de 2000 que es excelente.

---

**A. P.:** Una charla que di para ustedes en Maipú.

**Participante:** Ese material tiene muchas de las cuestiones que después aparecen en el Documento Base y sirven para trabajarlas entre todos. Creo que la experiencia es esta cuestión nueva de entender que tenemos que gestionar a la Organización desde una lógica diferente, que nos atravesamos por la lógica del organigrama (como mencionaba Angel antes) y el soporte institucional, entendiendo que ambas son parte de un mismo proyecto. El tema es también cómo repensamos hasta el uso de un lenguaje compartido. Antes escuchaba al compañero de Avellaneda que decía que nosotros ahora tenemos un poco más de injerencia en lo que hace el Gerente. Esta cuestión nos va a llevar a pensar que somos parte de una misma Organización, donde incluso podamos crear de la misma manera los espacios de confianza y de trabajo colectivo tanto con todos los compañeros y respetando los tiempos de cada uno, ya que a la par hay gente que se incorpora a las Comisiones de Asociados, lo que implica un ir y venir constante.

El material de Angel en ese sentido es muy claro para explicar el aporte que nosotros como Movimiento Social podemos hacer para articular con el resto del Movimiento, pero con la importancia que significa poder demostrar que nosotros gestionamos eficientemente. El tema es que las Comisiones de Asociados son las que verdaderamente conducen, y el «conducir» no es algo que debe ser impuesto sino que tiene que ser aprendido con lo que significa ese aprendizaje. Quienes se incorporan a las Comisiones se muestran fascinados cuando uno les cuenta las distintas experiencias frente al hecho de que en un Banco haya gente y que esa gente discuta los gastos, lea el periódico, se reúne en un Comité de Autocontrol para evaluar el cumplimiento de las metas, hable de objetivos, etc. Uno les da un espacio donde en verdad se trabaja. Como decimos en mi Zona, no somos una Comisión como las tantas que hacen altruismo, caridad, actos benéficos, actividades culturales, sino que promovemos otro tipo de cosas. Ese es el gran desafío, pero tenemos que aprenderlo y tenerlo claro para que se haga carne en las Comisiones de Asociados, para que nos referencie en nuestros lugares como gente que pertenece a un determinado espacio. Cada vez que se nombra al Banco, la gente lo asocia con el Sr. Heller y dos o tres más. Es un tema para pensar que uno –que está todo el tiempo batallando– comience a ser reconocido como Dirigente en nuestros lugares y que nos reconozcan como parte de esa expresión.

---

**Participante:** Nosotros tuvimos la oportunidad de contar con el Sr. Heller en uno de los Actos por el 25 Aniversario en Junín. Fue un evento espectacular desde el punto de vista de la concurrencia y por la calidad de su discurso. Pero cómo son las cosas que en mi Filial le dimos ciertas condiciones - afinidad social, ideológica, entre otras - a un grupo de 26 chicos del último ciclo del Polimodal con orientación en Economía de Gestión de la Escuela Pública más importante en la Zona (tiene desde Pre -Escolar hasta Nivel Terciario). A todos ellos los invitamos a participar de la charla del Sr. Heller y de ahí en más se generó un movimiento espectacular con ese grupito. Detectamos que la Directora del Establecimiento, con una formación académica de primera línea, tiene un acercamiento ideológico con nosotros que nos sorprendió porque nadie le conocía ese perfil en la localidad. Por supuesto, hoy está militando en la Filial.

¿Qué ocurrió con esto? Qué los chicos pidieron información a los referentes: la Comisión de Asociados de la Filial. No escribieron al Banco ni buscaron información en internet. Entonces, desde el lunes pasado comenzó un Taller diagramado por la Directora con ese grupo de chicos y primero yo, luego el Gerente, entre otros, le vamos a ir dando el soporte. Todo esto generó una actividad institucional muy fuerte: el 31 de agosto nos visita Néstor Wassaf y Vicente Barros a una actividad Institucional y Comercial desde las 16 hasta las 22 hs. Lo que quiero referir es que a partir de la charla del Compañero Heller se generó todo esto y se nos está abriendo un abanico impensado. Es cierto que hay otros Dirigentes pero, sin duda, Carlos Heller es el máximo referente de nuestro Movimiento y también motivó la visita de otros Referentes Institucionales.

**R. P.:** Por lo que escuchamos ayer en el Consejo de Administración -donde las distintas Zonas informan sobre el desarrollo del Plan de Gestión- creo que la Revolución va a comenzar en Los Cardos porque es una población con 1.300 habitantes y tiene una Comisión de Asociados de 10 Integrantes. Desde el punto de vista de la proporción es fabuloso.

**A. P.:** El año pasado cuando se lanzó el Plan de Gestión y salió publicado, el Sr. Heller planteó en su discurso que teníamos toda la necesidad de cumplirlo porque era impensado no hacerlo, ya que nos jugábamos la vida desde el punto de vista de la viabilidad y también había amenazas que se neutralizarían si efectivamente lo cumplíamos. Pero también dijo algo muy importante - que fue orientado a la estructura Comercial / Administrativa sobre todo -: que teníamos que remover la cultura de la explicación para instalar la cultura del cumplimiento como valor. Lo importante de esto es lo siguiente: un valor es

---

una creencia que se vuelve parte de la cultura organizacional cuando a nadie se le ocurre que puede ser de otra manera. Las reuniones van a comenzar temprano cuando todo el mundo piense que no pueden no comenzar temprano. Entonces, la puntualidad se vuelve un valor internalizado.

Nosotros tenemos un valor que es el tema de la capacidad del discernimiento y explicación sobre todos los fenómenos porque somos una Organización muy abierta a su interior con respecto a la información: todos tenemos un diagnóstico de todo. Eso es parte de nuestra idiosincrasia organizacional, lo que muchas veces hace que –en el plano discursivo– cuando no se cumple algo, la explicación sea de tanta brillantez que no queda duda que hay razones para entender que no se ha cumplido. Entonces, progresivamente, el valor de la explicación está por encima del de cumplimiento. Eso es precisamente lo que se planteó revertir.

El planteo fue fuerte pero no quedo ahí. Afirmó que para poder lograrlo debíamos innovar. Fue así que se anunció la creación de los Comités de Autocontrol y Seguimiento, para que a través de ese funcionamiento semanal no hubiera necesidad de explicar, ya que anticipadamente evaluábamos cómo nos estaba yendo dentro del mes. La idea de estos Comités era no esperar al mes para poder explicar los desvíos, ya que si se los va evaluando semanalmente no hay desvíos posteriores porque se va re – planificando, se pide ayuda, etc. Esto es tomar el cumplimiento del valor.

He notado que los Comités están funcionando – en forma dispar pero lo están haciendo-; pero es importante que se consoliden y que no reemplacen a la Comisión de Asociados, porque si no lo «cotidiano semanal operativo» reemplaza a la «visión integral mensual», donde no sólo está lo comercial y lo operativo. En rigor, los Comités de Seguimiento -en función de esta articulación de lo comercial y lo institucional- deberán hacer su aprendizaje para asegurar el avance integral de la gestión. Sin embargo, no reemplaza a la labor de la Comisión de Asociados como colectivo de discusión, organización del trabajo, ámbito de rendición de cuentas y balance de lo actuado. Si lo pensamos con respecto a lo que decíamos al principio de que la Gestión es integral, también vamos a ir formando un Equipo Integral de Gestión donde los Dirigentes, los Funcionarios y los Empleados participan de la Gestión -innovación que no existe en ningún lugar-. Con esto estamos en el camino de demostrar que nuestro Modelo de Gestión es poder popular en serio.

**R.P.:** Agradecemos a Angel.