

# cuatro años de programa de fortalecimiento institucional del banco credicoop c.l.<sup>1</sup> balance y perspectivas

*Gustavo Fumagalli<sup>2</sup>*

## **Introducción**

Ante todo buenas noches, nos pareció oportuno compartir con Uds. una reseña de la marcha del Programa de Fortalecimiento Institucional, una iniciativa que la mayoría de ustedes conoce, pero que ante la incorporación en los últimos tiempos de nuevos compañeros como Responsables de Educación Cooperativa Zonales, creemos conveniente desarrollar nuevamente para reafirmar desde dónde hemos partido, dónde estamos hoy, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, y cómo debemos seguir de aquí en adelante.

El proyecto fue diseñado en un contexto de crisis profunda del modelo neoliberal implantado en nuestro país, y donde se planteaba -allá por el año 2002- que, por distintos tipos de circunstancias, la conformación de la dotación del Banco había adquirido una heterogeneidad tal que determinaba la necesidad de diseñar actividades dirigidas al conjunto del personal con el objeto de transmitir y reforzar los postulados ideológicos e institucionales de nuestro movimiento cooperativo.

Esa heterogeneidad era producto de diversos procesos de fusiones, absorciones y/o compra de ciertos y determinados Activos y Pasivos de entidades financieras, que motivó la incorporación de su personal a nuestra

---

(1) Intervención realizada en el marco del Encuentro de RECs, llevado a cabo el 5 y 6 de agosto de 2006.

(2) Gerente de Recursos Humanos del Banco Cedicoop C.L.

---

Institución. Algunas de esas entidades tenían afinidad o formaban parte del Movimiento Cooperativo nucleado alrededor del IMFC, otras eran entidades que provenían del sistema financiero y su personal no conocía los valores, principios, postulados e historia del cooperativismo.

El proceso de crecimiento de nuestra red de filiales y de las estructuras administrativas nos determinó priorizar, consolidar y homogeneizar los conocimientos operativos y comerciales, generando un desequilibrio entre las distintas dimensiones de la entidad cooperativa. El aspecto institucional había quedado rezagado y era preciso retomar la senda de la formación institucional de nuestros recursos humanos, no sólo porque hace a nuestra esencia cooperativa, sino para afianzar y fortalecer el grado de conocimiento, compromiso y participación en la vida institucional, no sólo de los actuales y futuros cuadros de dirección de nuestro Banco, sino del personal en su conjunto.

En este contexto histórico, se fue reconfigurando una alianza estratégica, en la cual ustedes trabajaban con los aproximadamente tres mil dirigentes que integran las instancias de participación institucional, mientras nosotros avanzábamos con nuestro personal, desde los ámbitos de conducción irradiando el trabajo de fortalecimiento al conjunto.

Hoy en día nuestro universo a abarcar para trabajar el Programa de Fortalecimiento Institucional es la totalidad del Personal, hablamos de tres mil quinientos empleados que forman parte de la dotación del Banco a lo largo y ancho del país, con zonas donde tenemos altas concentraciones de Filiales, mientras que en otras existe sólo una.

A partir de ahí avanzamos en el diseño de este Programa trabajando en dos planos: uno dirigido directamente hacia los Funcionarios y otro -a posteriori- con el conjunto del Personal que formaba parte de las estructuras administrativas y que en un proceso de corto, mediano y/o largo plazo, podía ir accediendo a otro tipo de funciones dentro de la Organización.

## **Cómo se afrontó a la crisis**

Desde entonces, se diseñaron acciones y materiales para trabajar, como decía antes, desde el punto de vista ideológico, para que la persona que hoy se desempeña en el Banco comprendiera o afianzara sus conocimientos sobre la his-

---

toria, los postulados, los principios, los valores y las propuestas del Movimiento Cooperativo. El objetivo de los materiales que se distribuyeron era contribuir al debate de la ideas sobre todas aquellas temáticas que nos involucran como parte de un proyecto colectivo comprometido con la realidad de nuestro país.

El primer ciclo lo denominamos “**Globalización en Clave Neoliberal**”, en donde tratábamos de explicar al conjunto de los Cuadros de Dirección, a través de Talleres en los que participaban todas las Zonas, nuestra visión sobre la evolución y comprensión de los problemas globales del mundo de hoy y su impacto sobre los aspectos sociales, económicos y políticos de nuestra realidad nacional. Se recorrió todo el país y estaba dirigido -exclusivamente- a los Equipos de Trabajo.

Luego hicimos un segundo ciclo de Talleres sobre la “**Historia, Vigencia y Perspectiva del Movimiento Cooperativo**” para que los empleados conocieran nuestra esencia, porque no hay mejor modo de saber hacia dónde vamos que conociendo de dónde venimos y cuáles son nuestras raíces. Gran parte de nuestros recursos no conocían nuestros orígenes y si bien algunos de nosotros podemos tener muchos años dentro de la Organización, no todos los empleados sabían perfectamente lo que había pasado a lo largo de la historia.

La intención era transmitir el origen del Movimiento Cooperativo y constantemente la coherencia de sus postulados a lo largo del tiempo, que nos habían permitido llegar hasta donde estábamos. Calculen ustedes que esos Talleres se hicieron por el año 2002, en medio de la crisis del Sistema Financiero, lo que incluso nos permitió trabajar los paralelismos que había entre la crisis del ‘66 -que vivió el Movimiento Cooperativo- con la crisis del 2001. Se dio una innumerable cantidad de debates que nos permitieron enriquecer el conocimiento de nuestra gente. Estos dos Talleres contaron con la participación combinada de compañeros de los equipos de Filiales con otros de Casa Central.

En un tercer momento trabajamos el tema “**Credicoop y la Comunidad**”, sus valores, sus bases políticas, institucionales y comerciales, y la importancia estratégica de su desarrollo y afianzamiento en el tiempo, con el objeto de acrecentar los vínculos institucionales y comerciales con las Empresas de la Economía Social. Lo realizamos zonalmente a través de las Filiales y contamos con el apoyo del Depto. de Atención a Cooperativas y Atención a Universidades, que nos acompañaron en esos ejercicios de reflexión sobre este importante proyecto.

---

En la totalidad de los Talleres realizados participaron aproximadamente unas 2.800 personas. No nos estábamos planteando como objetivo una enseñanza tradicional, al modo escolar, de que venga alguien y le proporcionara los saberes. La metodología de taller nos permitía avanzar en procesos de producción colectiva de conocimiento. Elaboramos material escrito en los dos primeros casos que operaban como insumos para la confrontación de ideas. Luego se debatía en grupos, se hicieron actividades colectivas que generaron opiniones en forma conjunta para poder ver y entender mejor la realidad.

A partir de los Talleres centrales aspirábamos a lograr que los propios Equipos de Trabajo pudieran, en un determinado momento fortalecer, a través de actividades, a su Personal, con el que están en contacto cotidianamente, logrando avanzar en un diagrama de escala mucho mayor y de más rápida llegada para diseñar y aplicar esas actividades de profundización de nuestra identidad.

Así, en una segunda fase del proyecto, esos Equipos de Trabajo tuvieron que replicar los Talleres de los cuales ellos habían sido actores. Entonces tuvieron que trabajar con su Personal los Módulos de “Globalización”, “Historia y Vigencia” y “Credicoop y la Comunidad”. Eso también implicó una innumerable cantidad de participantes con resultados altamente positivos.

## **Nuevas etapas, nuevos desafíos**

Luego llegamos al 2004. Hace instantes el Sr. Ricardo Sapei hablaba de la gestión integral, de la participación plena y pertinente. El Boletín COMUNICANDONOS es el canal de comunicación con nuestro Personal, a través del cual tratamos de transmitirles los postulados del Movimiento Cooperativo, nuestra doctrina, principios y modelo de gestión, a partir de la publicación de intervenciones, discursos y/o entrevistas de nuestros dirigentes y funcionarios.

En esa etapa dimos también el debate con el conjunto de los Funcionarios acerca de qué significaban la gestión integral y la participación plena y pertinente desde su rol de Funcionarios y de actores que trabajan cotidianamente con la Comisiones de Asociados y la masa de asociados.

Entendíamos -y entendemos- que un Funcionario, desde la perspectiva del modelo de gestión integral, debe desarrollar todas las dimensiones de la entidad: operativa, comercial, de conducción, como así también la institu-

---

cional. Aspiramos a que, desde su lugar específico, se vayan convirtiendo en dirigentes cooperativos, integrándose a las distintas actividades institucionales que permitan potenciar la fuerza del trabajo y de concientización en las distintas capas y segmentos a los cuales queremos llegar con nuestro mensaje y propuesta. Este trabajo se orientó y desarrolló a través de determinadas propuestas metodológicas y propiciando el debate de ideas.

La última etapa en la que nos encontramos trabajando, con el conjunto de las Zonas, se relaciona con la **Propuesta Cooperativa**, sus contenidos y las mejores prácticas metodológicas para desenvolver estas ideas hacia el conjunto. Queremos enfatizar la prioridad que dimos al tratamiento de la Propuesta, que comenzó a trabajarse en su primera versión junto con una mirada sobre la historia de nuestro movimiento; y recuperamos luego de dos años para la comprensión de las posiciones de nuestro Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos frente a la recomposición del orden tras el estallido de 2001. Su relevancia dentro de nuestra Entidad se expresa en el plano institucional al formularse como objetivo del Plan de Gestión Institucional.

Lo hicimos primero trabajando con los Equipos de Trabajo, a los efectos de profundizar el grado de conocimiento sobre su contenido y alcances, que permitiera el fortalecimiento institucional de nuestros cuadros y tensara al conjunto de la organización en esta dimensión política.

También se trabajó fuertemente con la metodología de transmisión de la propuesta, a través de la confrontación de las distintas propuestas y visiones que existen en nuestro país para abordar la solución de la problemática nacional.

Hoy estamos en esa fase, se ha terminado de recorrer la Regional 1 (Capital y Gran Buenos Aires), y se están haciendo los Talleres en el interior del país, donde nos falta sólo uno.

## **A cuatro años del Programa de Fortalecimiento Institucional**

En suma, y a modo de una breve reseña de lo actuado en los últimos casi cuatro años de vigencia del Programa de Fortalecimiento Institucional, podemos señalar que avanzamos por un recorrido sobre el mundo actual -en clave de globalización neoliberal-, incursionamos en la historia y perspectiva de

---

nuestro proyecto cultural, ideológico y político; desarrollamos análisis sobre experiencias concretas del modelo de gestión de nuestra entidad cooperativa -tanto en el abordaje de “Credicoop y la Comunidad”, como en el análisis de modelo de gestión integral- y recuperamos, en un nuevo contexto, los desarrollos de la *Propuesta Cooperativa para Refundar la Nación* del IMFC.

Culminada esta etapa se nos presentan algunos interrogantes. Hoy en día -agosto del 2006- estamos en un importante proceso de crecimiento, con muy buenos indicadores desde el punto de vista económico, con un plan ambicioso de apertura de Filiales y de una mayor incorporación de recursos a la afectación del desarrollo comercial. Se están asignando más Ejecutivos de Cuenta, Oficiales de Negocios y Activadores Comerciales. Para que tengan una idea, en el ejercicio que se cerró, esa fuerza comercial se incrementó en 80 nuevos cuadros.

Esto implicó para la Organización incorporar aproximadamente 300 recursos en el ejercicio recientemente cerrado, y las estimaciones que hemos realizado para el ejercicio que recién se inicia (Julio06/Junio07) nos da una proyección similar de ingresos a realizar, producto del plan de aperturas de filiales, de continuar asignando nuevos recursos a la atención de los diferentes canales comerciales y para el mantenimiento de las estructuras administrativa que actualmente tenemos, ante las bajas que por distintos motivos se producen anualmente.

La incorporación de estas nuevas camadas de recursos, que consideramos se mantendrá en los próximos años, para el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos y ante los cambios generacionales que se irán produciendo, nos determina un horizonte de constante movilidad y nos plantea nuevos desafíos. ¿Por qué? Porque es preciso mantener y afianzar nuestro modelo de gestión basado en los principios de eficiencia, eficacia y democracia, en todos los estratos de nuestra Organización. Para ello es necesario que incorporemos personal joven con capacidad de aprendizaje y de desarrollo a los efectos de garantizar la gestión operativa/comercial con eficacia.

¿Con qué nos estamos encontrando al momento de su selección? Que son jóvenes capaces, con mucho potencial técnico y con ganas de desarrollarse profesional y personalmente, pero se han formado durante la década del '90, y están fuertemente influenciados por la concepción neoliberal imperante en esos años. Esta realidad nos exige agudizar y afianzar nuestros planes de formación institucional y trabajar rápidamente en el plano ideológico para que en el corto

---

plazo adhieran activamente a los principios del cooperativismo, a nuestros valores y modelo de gestión como entidad genuinamente cooperativa.

Entre nuestros empleados actuales hay algunos con mucha historia, que ingresaron al Movimiento Cooperativo provenientes de la militancia política y social de nuestras organizaciones, o tenían afinidad con el Movimiento Cooperativo. Pero esas camadas, por la ley tangible de la vida, irán egresando de la Organización, y serán cambiadas por nuevas. Pero estos cambios generacionales estarán garantizados sólo a condición de que avancemos en su formación político / institucional, dado que muchos de ellos están llamados a ser los nuevos cuadros de dirección de nuestro Banco en el futuro.

Aquí se habló mucho de encuentro y de consenso. El otro día, por ciertas actividades, tuve reuniones con algunas Comisiones de Asociados. En este inventario de fortalezas y debilidades -que creo es lo fundamental para no sólo tomar los elogios de alguna Consultora que afirma que nuestro Personal está muy comprometido con los idearios del Movimiento- debemos seguir trabajando porque las situaciones son heterogéneas, viendo la realidad dialécticamente. Fortalecer allí donde estamos bien y donde no lo estamos, preguntarnos qué hacemos para resolver las insuficiencias. Por más que nos digan que estamos muy bien -situación que nos llena de orgullo- creo que debemos analizar esta cuestión de cómo trabajamos esta situación. En algunas Comisiones de Asociados, decía, no tenían información sobre cómo estamos abordando el tema institucional a través de nuestro PFI.

Entonces, lo primero que me surgió era la necesidad de establecer algunos canales efectivos de comunicación, en este paralelismo que fijamos en determinado momento, donde exista algún vaso comunicante y que los Dirigentes del Movimiento conozcan lo que se está haciendo con el personal.

## **Posicionamiento del Banco Credicoop C.L. a partir de la participación**

Asimismo, creo que en el proceso de incorporación de nuevos recursos que hemos iniciado es necesario ajustar algunos mecanismos de comunicación y relación. Al Personal ingresante debemos capacitarlo en las temáticas operativo/comerciales, ya que tienen que aprender las operaciones cotidianas, etc. -y dentro de esa capacitación tienen casi 48 horas de trabajo institucional-.

---

El primer día les damos la bienvenida y se les explica en qué Entidad están ingresando desde el punto de vista de lo que es el Banco, que forma parte de un Movimiento Social, cuáles son sus objetivos, cuáles las diferencias fundamentales que tenemos con la banca tradicional, hacia dónde vamos y de dónde venimos.

Luego hay una segunda instancia donde se profundizan estos conceptos. Les transmitimos que el Banco es parte de los Asociados y que tienen la posibilidad de llegar a los máximos organismos de dirección dentro de la Organización a través de la participación en las Comisiones de Asociados, que están formadas por dirigentes surgidos de esa base y cuya participación es *ad honorem*.

Ahora bien, si nosotros trabajamos sobre estos aspectos con estos empleados y cuando se incorporan a su lugar de destino no tienen un primer contacto con el Dirigente, o el Dirigente no toma la iniciativa de generar algún vínculo, es como que se está trabajando en un plano teórico que no tiene nexo con el plano práctico.

A la larga, él se va a ir dando cuenta en qué Entidad está, cuáles son los Dirigentes y por qué están, pero me parece que en algunas situaciones debemos generar estas acciones y ser proactivos en su concreción. Reitero, no todas las realidades son iguales. Quizás en algunas Filiales o Zonas todavía no hay Personal nuevo, pero en otras sí, y ahí es donde debemos generar un foco para trabajar en esta situación donde, a través de actividades conjuntas y de los Equipos de Trabajo, se realice alguna actividad con el Personal que ha ingresado, invitarlos a participar de una reunión de Comisión de Asociados y así sucesivamente, donde vayan tomando vivencia y palpen el pulso institucional que tiene la Organización y que es tan importante.

Otra cuestión que estamos trabajando fuertemente y que creemos está muy ligada al plano institucional es la firma de dos convenios -uno con la Universidad de Buenos Aires y otro con la Universidad de Tres de Febrero- para que un conjunto de Funcionarios del Banco curse un postgrado en Economía Social. Es decir que, a través de la capacitación, puedan ir viendo otro tipo de entidades de la Economía Social, de la cual nosotros nos sentimos parte, y entendiendo qué pasa en sus otros tejidos, como para ir creciendo en los desarrollos de los vínculos con esas Organizaciones.

---

Lanzamos una propuesta y, por suerte, tuvimos cerca de 150 postulantes, de los cuales llegamos a seleccionar -en esta primera camada- 50 Funcionarios que hoy están haciendo su Postgrado.

Teníamos algunas limitaciones porque la Universidad de Buenos Aires nos pedía indefectiblemente título de grado, con lo cual tenían que ser profesionales en una carrera afín a las Ciencias Económicas pero, por suerte, encontramos la Universidad Nacional de Tres de Febrero que nos dio dos posibilidades: una es no requerirnos título de grado, y la otra es darnos la posibilidad de acceder al curso en forma virtual, con lo cual hay una innumerable cantidad de Funcionarios del interior del país que hoy están haciendo la capacitación vía virtual.

Ese objetivo implica no sólo que ese Personal se capacite, se forme, tenga una vivencia de lo que es la Economía Social, sus tejidos, cómo funcionan, sino que a su vez nos permite a nosotros tener una red de capacitadores hacia el resto, que puedan transmitir vivencias y experiencias y -que en última instancia- esas vivencias y experiencias no sólo queden en el marco exclusivo de los Funcionarios del Banco, sino que también puedan ser transmitidas a Dirigentes y a integrantes de la Comisión de Asociados cuando ellos estén capacitados en estas acciones.

Estas son las actividades y -nobleza obliga- creo que estamos muy fortalecidos en el área de Filiales, pero tenemos algún tipo de debilidades en las áreas centrales. Estoy hablando de la Casa Central, la cual está conformada por Gerencias cuyo Personal -en la mayoría de las situaciones- es técnico. Quiero decir con esto que no tiene la posibilidad de palpar cotidianamente lo que es la fase institucional, lo que es un Dirigente, porque no tienen contacto, no tienen participación.

Por lo tanto, ahí estamos con una tarea muy específica y particular de hacer actividades, quizás distintas a las que se están haciendo hoy en Filiales; pero también para trabajar en el campo de las ideas y poder transmitirles nuestros postulados.

Siempre decimos, cuando ingresan los chicos, que es fundamental que sepan para quién van a estar construyendo. Si entran a trabajar para ESSO o YPF saben que están trabajando para una multinacional. Ahora, cuando entran a trabajar al Banco Credicoop, deben saber que están trabajando para un Movimiento Social, que tiene una parte que es el Banco, pero que tam-

---

bien tiene otro tipo de aspiraciones desde el punto de vista político, social y económico que no tiene sentido que yo las reitero porque ya se vieron en la presentación que hizo el Sr. Ricardo Sapei.

Esto es un poco lo que nosotros queríamos compartir, estamos en movimiento, y les solicitamos que cuando hagamos los Talleres -previo cronograma- podamos contactarnos con ustedes y que contemos con su participación en la medida de sus posibilidades.

En muchos Talleres nos han acompañado, creo que eso es un valor agregado importante para nosotros que queremos afianzar. La participación del Secretario de Educación, del REC, u otro miembro de Comisión de Asociados, le dan otro contexto a este tipo de actividades.

Debemos también trabajar en cómo mejoramos nuestra llegada; hoy hay mecanismos tecnológicos que nos permitirían trabajar en capacitación a distancia en determinado tipo de actividades con el personal. Así como el Idelcoop tiene diseñados cursos de capacitación a distancia, nosotros también venimos trabajando en esa línea con el conjunto del Personal. La situación es ésta, ojalá en la próxima reunión -o en la del año que viene- podamos dar un informe de estas características y elevar nuestro nivel de satisfacción sobre cómo nos está yendo; pero creo que en algún momento entre la parte institucional y la parte administrativa -en este trabajo ideológico- debemos comenzar a generar alguna base de contacto como para que podamos trabajar en algunas cuestiones mucho más coordinadamente y conjuntamente. Esto nos va a posicionar de otra manera hacia todo el Personal.