memoria, presente y futuro¹

Angel Petriella²

Quiero comenzar señalando que así como el hombre es “el hombre y sus circunstancias”, otro tanto podemos decir acerca de las organizaciones; y claro, también de nuestra propia entidad cooperativa.

Una percepción eficaz de la relación entre nuestro proyecto colectivo y su contexto nos reclama una adecuada lectura del ciclo de vida por el que transita nuestra organización cooperativa. Lectura que debemos hacer desde una clara valoración de nuestra identidad y de nuestra historia. Ello exige como ingrediente sustantivo una buena definición de las relaciones de fuerza que se disputan y disputamos en el seno de la sociedad, además de un buen diagnóstico de nuestras fortalezas y debilidades. Se trata de tener una noción política lo más ajustada a la realidad acerca de cuáles son las posibilidades y los obstáculos existentes para hacer crecer nuestras ideas, nuestros propósitos, nuestras acciones.

Comparativamente a otros momentos de nuestra institución, hoy nos encontramos con condiciones favorables para el crecimiento, para la expansión y para el desarrollo. A su vez, somos conscientes de la oportunidad que se nos presenta para determinar cuáles son las mejores prácticas que el presente nos requiere para encarar nuestra tarea, a sabiendas de que contamos con una exitosa experiencia de construcción que nos ha aportado algunas herramientas, aunque habrá otras que deberemos ir desplegando en el camino. Hay cosas para las que estamos preparados y cosas para las que no. Pero algo que no podemos pasar por alto es considerar las dimensiones cuantitativas como cualitativas de nuestro presente y de nuestro futuro.

(1) Intervención realizada en la Jornada de Responsables de Educación Cooperativa Zonal del Banco Credicoop CL, que se llevó a cabo el 25 de abril 2008 en la Casa Central del Banco.

(2) Adscripto a la Presidencia del Banco Credicoop C.L. Asesor en Recursos Humanos.

Decimos que queremos llegar a ser el primer banco privado nacional. El Presidente de nuestra Entidad así lo ha expresado en distintas ocasiones; el Consejo lo ha ratificado y es por ello que se están encarando una serie de estudios y mediciones para ver qué cuestiones deberemos desarrollar para llegar a ese objetivo.

Es necesario profundizar el trabajo en la conciencia social de los miembros de la entidad. En este sentido, se impone un trabajo con el personal. El crecimiento implica nuevas incorporaciones y desarrollo de cuadros intermedios y superiores; todo ello ressignifica la importancia de la educación cooperativa y del modelo de gestión integral, con participación y compromiso solidario. Y, por supuesto, resulta imperativo el trabajo en el orden de las ideas con las bases de la organización, con los asociados, tanto con los que tienen antigüedad y experiencia como con los que actualmente se están incorporando. Esto significa también extender y ampliar los núcleos de la militancia cooperativista y lograr que quienes utilizan el servicio financiero cooperativo asuman su identidad y se dispongan a contribuir en el desarrollo de la cooperativa.

Hay algo que puede parecer obvio pero es preciso reafirmar: lo cuantitativo es inviable sin lo cualitativo. No llegaremos a ser el primer banco extendiendo nuestra red de filiales, si cada filial no cuenta con sus órganos de participación institucional: su Comisión de Asociados y sus Secretarías funcionando; sus participantes en la Comisión Asesora Zonal y su participación y aporte al Consejo de Administración y a la Mesa Directiva.

La noción de democracia y eficiencia, pues, implica una permanente revisión de los vínculos, los procesos y los resultados de nuestra práctica cotidiana. Hemos sido protagonistas de cambios sustantivos que nos permitieron encontrar el equilibrio en cada momento histórico, entre los ingredientes empresariales de la organización como banco cooperativo y los institucionales como entidad genuinamente cooperativa, comprometida con una visión transformadora de la sociedad.

Así fue desde nuestro nacimiento en la constitución de los Bancos Cooperativos. Así fue en el proceso de fusiones con Bancos Cooperativos en riesgo: los debates que desembocaron en la reforma del Estatuto, la creación de Comisiones Asesoras Zonales, el debate del Documento Base, la actual discusión sobre la Reforma de las Comisiones de Asociados son procesos participativos que permiten conservar –en nuevas condiciones, en nuevos contextos de crecimiento– el equilibrio indispensable entre democracia y eficiencia. El desafío planteado de crecer en un contexto favorable implica

abrir decidida y audazmente las puertas para la incorporación de nuevos dirigentes y militantes.

Desde la perspectiva de nuestra Organización y desde el rol esperado de los Responsables de Educación Cooperativa, quisiera señalar tres dimensiones de nuestra labor en el desarrollo de nuestro modelo. En primer término, la relevancia de los procesos de formación y autoformación. En segundo lugar, y entendiendo esta autoformación como un crecimiento para el hacer, comprender dichos procesos como parte de un particular tipo de gestión: una gestión integral en la que se propicia la participación plena y pertinente profundizando una democracia participativa, con todas las complejidades, tensiones, aprendizajes, rupturas y conquistas que esto supone. Y, en tercer lugar, sostener la idea de que también nos proyectamos a partir de una decidida intervención política, que es la marca del orillo de nuestro cooperativismo, que se define como transformador y no como un recurso cosmético para alivianar las calamidades del sistema capitalista. Vayamos a la profundización de estos puntos que estoy señalando.

Formación y autoformación para la construcción del proyecto cooperativo

El tiempo histórico trae otras novedades, menos agradables a nuestros ojos y oídos: el peso de los medios y la degradación socio-cultural que estimulan operaciones permanentes y cotidianas de vaciamientos de sentido, tanto en el lenguaje como en los símbolos, farandulización de la política, trivialización de las relaciones sociales en todas sus dimensiones, utilización de las noticias como entretenimiento y desjerarquización total de los acontecimientos cotidianos, mensajes simplificados que no permiten comprender el mundo en el que hay que actuar.

Ante estos nuevos fenómenos contemporáneos de comunicaciones masivas, en tiempo real, no se trata ahora de armar una serie de consignas efectivas –aunque haya que hacerlo al mismo tiempo–, sino de trabajar con materiales que nos ayuden a pensar, a fundamentar, a argumentar, a comprender el mundo complejo y turbulento de hoy, facilitando acciones colectivas transformadoras. Hay que hacer un enorme esfuerzo de formación y autoformación.

En este sentido, estamos promoviendo acciones para toda la comunidad cooperativa que involucran tanto a nuestro personal como a nuestros cuadros de conducción, militantes y dirigentes cooperativos, para aportar

herramientas que permitan un pensamiento autónomo y así poder avanzar en el proyecto colectivo. Este desafío nos lleva a impulsar, a través de los múltiples recursos posibles, de la logística necesaria, un proceso de actividades formativas capaces de superar la lógica escolar y escolástica, articulando de modo mutuamente enriquecedor la práctica y la teoría.

Como ya lo hemos dicho, el tipo de gestión que propiciamos presupone un proceso permanente de autoformación. Hemos avanzado saludablemente en este punto, nos sentimos más seguros y más capacitados para hacerlo. Los Responsables de Educación Cooperativa Zonal y los Secretarios de Educación Cooperativa de las filiales son los motores y creadores de este tipo de actividades de formación y autoformación. Aquí debemos encontrar un equilibrio entre las necesidades que plantea la Organización y las demandas específicas de cada lugar, lo cual debe leerse como un proceso donde lo general y lo particular encuentren un ámbito de coordinación operativo a partir de las definiciones políticas más generales de nuestra cooperativa. La formación doctrinaria –que en otras épocas pudo estar circunscripta a la enumeración de valores y principios– hoy se continúa y reactualiza a partir del modelo de gestión y de un creciente (y consecuente) compromiso con la transformación de la realidad.

Veamos brevemente el proceso.

Una primera cuestión remite a los empleados y funcionarios de la Organización. En el año 2002, el Consejo de Administración planteó muy fuertemente la necesidad de avanzar en el trabajo ideológico con el personal y los funcionarios del Banco, como consecuencia de haber sido privilegiado en ese momento –por las presiones del contexto– procesos de profesionalización bancaria. Habíamos logrado una lealtad fortísima; todos nuestros funcionarios son producto del desarrollo interno y la lealtad de la que hablo no es sólo discursiva: se comprobó en el momento de la crisis, en todos sus momentos. Pero no teníamos a los viejos líderes de las Cajas de Crédito previas; y los nuevos, con gran compromiso laboral, debieron profundizar la identidad doctrinaria, la perspectiva política del movimiento. Entonces, nos planteamos un nuevo modo de fortalecimiento institucional. Necesitábamos robustecer las instancias intermedias de gestión: los mandos medios, los jefes departamentales. Y allí nos propusimos convertir a nuestros cuadros medios, no en objeto de capacitación sino en sujetos de cambio, para que cambiando ellos mismos, ayudaran al crecimiento del personal que dirigían. No se trataba de dictar un “curso”; la idea era proveer metodologías (especialmente el taller) donde el conocimiento fuera un elemento importante, pero sin descuidar los vínculos y modos de

trabajo que aportan herramientas concretas para un modelo de gestión crecientemente participativo. Es decir, planteamos la lógica desde la acción, no desde la enseñanza en un sentido tradicional. La educación como herramienta para intervenir. Podemos decir que hemos avanzado, que la experiencia de los talleres zonales fue positiva en este sentido.

También este proceso implicó e implica más aprendizaje: no se trataba simplemente de que en las filiales replicaran el ejercicio del taller zonal, sino de que comenzaran a asumir un papel de formadores como conducción de grupos en la cooperativa; de allí que reivindicamos la diversidad de caminos que permiten fortalecer al mismo tiempo las relaciones personales, los modos de liderazgo democrático, la construcción de un conocimiento colectivo.

En este grupo de avanzada, desde el punto de vista del trabajo con las ideas de nuestra Organización, es importante seguir desplegando una práctica reflexiva. Hoy no estamos relanzando nada, se trata de un proceso que lleva ya cuatro años. Queremos que los RECZ dejen de ser organizadores de actividades educativas para pasar a ser protagonistas. Recuerden, cuando al inicio de este proceso, abierto en 2001/2002, se escuchaba “No vamos a poder”.

El desarrollo de nuestro modelo de gestión

Creemos que un aspecto sustantivo para ir perfeccionando la articulación entre democracia y eficiencia es la creciente imbricación de lo comercial, lo operativo y lo institucional, en consonancia con las orientaciones del Modelo de Gestión Integral. Ello nos permitirá avanzar en modos de interacción más plenos y pertinentes, profundizando el ejercicio de la democracia participativa en nuestra entidad cooperativa. En este laboratorio democrático estamos desafiando plenamente la racionalidad capitalista, expresando un modelo de ruptura de resolución de necesidades –en este caso vinculadas al servicio financiero– que se gestionan colectivamente.

Dicho de otro modo: nuestro gobierno y gestión, enmarcados en los valores y principios de la cooperación, constituye un modelo desafiante que es, por supuesto, una alternativa económica pero también filosófica y política. Elegir este modelo de cooperativismo es, desde la gestión de esta entidad, un acto transformador. Estas orientaciones no nos hacen perder de vista la complejidad de esta apuesta organizacional donde coexisten una lógica vertical –basada en la estructura ejecutiva de nuestra institución– con una lógica horizontal.

Por otro lado, la existencia de niveles de responsabilidad y poder diferenciados no nos debe hacer perder de vista que, aun sosteniendo la validez de estas jerarquías, el poder de decisión se ejerce a partir de mecanismos democráticos de funcionamiento. Y que, por otro lado, los auxiliares de hoy serán los jefes de mañana y deben ser formados en un estilo de liderazgo democrático que asegure la continuidad y profundización de este modelo organizacional alternativo, contrahegemónico.

Pero, esta perspectiva se complementa con los posicionamientos políticos que juegan en el terreno de las ideas, las organizaciones y las prácticas que nos identifican como parte del ancho campo de las mayorías populares. Estos valores son los valores del cooperativismo transformador, son los valores legados por quienes se plantearon la lucha por un mundo mejor, en el que el hombre sea sujeto de la transformación y el progreso social y no objeto de la manipulación y del consumo. Estos valores nos presentan el gran desafío de enriquecer con nuestra práctica el ideario de la cooperación y demostrar que los conceptos de cambios sociales profundos, de reformas estructurales de base y progreso social y político son convergentes con el concepto de gestión.

Floreale Gorini siempre nos decía que el tema central en este punto pasa por preguntarse en cada caso qué es lo que se desea hacer con el cooperativismo. ¿A qué fines se quiere servir con él y hasta dónde se quiere llegar? Eso es lo primero. Gorini lo ejemplificaba haciendo una sencilla pero profunda distinción. Afirmaba que existen dos formas de cooperativismo. Una sirve sólo para resolver un problema concreto de una comunidad. Por ejemplo: el comerciante, que es el único productor de pan en una pequeña ciudad, se aprovecha de su monopolio y cobra precios abusivos. Entonces, los vecinos se juntan y forman una cooperativa para evitar que los esquillen. Es una medida muy útil, valiosa para ese grupo, pero sin trascendencia general. Sirve al interés concreto e inmediato de ese lugar.

La otra forma es la de un cooperativismo que aspira a ser motor de la transformación social, que reconoce que su esencia es socialista y, por eso, además de organizarse para la solución de un problema concreto, se ocupa de los problemas de la sociedad en su conjunto. Se une a otros sectores del pueblo que también luchan por cambiar la sociedad. Y tiene además un programa de principios que defender y una actitud crítica hacia el sistema que lo rodea y hacia las medidas que impiden o limitan su desarrollo.

Es necesario que la empresa cooperativa sea capaz de dar respuesta a los requerimientos de sus asociados. Posiblemente, algunos se conformen sólo

con ello, porque ése es su medio de vida, o porque satisface a sus necesidades. Pero, en nuestra concepción, esta postura no es condición suficiente. Una cooperativa debe ser una herramienta de transformación social. Si se convierte en un fin en sí mismo, pierde su esencia. Desde esta concepción, hemos estado históricamente presentes junto al movimiento popular. La creación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos fue un acto de gran contenido político.

Nosotros debemos dar la lucha por democratizar, en un sentido sustantivo, todas las relaciones sociales: las políticas, las económicas, las culturales, las familiares, las de género. Pero tenemos claro que la posibilidad de incidir en las políticas públicas tiene efectos más contundentes y duraderos, en la medida en que sea cierto que ocupamos puestos públicos para profundizar la democracia, para avanzar en la emancipación de todos y todas, para contribuir a superar aquellas relaciones que conducen a la privación de las mayorías y al enriquecimiento inmoral de un pequeño núcleo de privilegiados.

Conclusiones

Intentamos ofrecer una visión integral del momento que vivimos, del contexto favorable a nuevas apuestas y de nuestro lugar como educadores de un movimiento social que sostiene sus viejos (y vigentes) ideales por una sociedad emancipada, democrática e igualitaria.

Recuperamos un relato de nuestra propia historia como un hito cultural de nuestro movimiento; valoramos los desafíos, los avances y el crecimiento que surgen de la educación como herramienta para la acción y sus lazos visibles con los posicionamientos políticos del movimiento cooperativo.

El camino debe ser ahora profundizado, porque no queremos llegar de cualquier modo al primer lugar del mercado financiero. Queremos llegar con nuestros principios y nuestros valores. Y éstos se sustentan en la práctica cotidiana de cada uno de nosotros.