

# el modelo integral de gestión: metodología y prácticas<sup>1</sup>

*Angel Petriella<sup>2</sup>*

El tema que abordaremos en esta jornada es la problemática de la participación, un concepto en permanente análisis, reflexión y lectura, que a nuestro criterio constituye una cuestión estratégica de la vida de la cooperativa, en todos sus aspectos.

Hoy estamos atravesando en la Argentina una coyuntura política en la que el tema de lo participativo empieza a aparecer de un modo diferente al que se manifestaba hace tiempo. Esto es algo que debemos tener en cuenta, porque hace al contexto en el cual trabajamos. Debemos tratar de comprenderlo, ver en qué nos impacta desde el punto de vista de nuestra vida interna, y a partir del registro que hagamos, buscar cómo incorporamos algunas cuestiones que tienen que ver con esto que llamamos el fenómeno “participativo”.

## **Una historia de contextos**

Durante muchos años, el movimiento cooperativo ha planteado que una de las dificultades para generar participación era enfrentar un contexto en el cual el sentimiento del conjunto de la sociedad en referencia a la participación se había vaciado. Uno de los aspectos fundamentales que el liberalismo había logrado instalar era el vaciamiento de sentido de los proyectos colectivos, el reemplazo del proyecto colectivo por lo individual, y además ese sentimiento casi generalizado de que en última instancia “no había nada por hacer”.

Quizá el símbolo fundamental de esto sea la crisis de fines de 2001, cuando la sociedad argentina estalló y apareció la consigna: “Que se vayan todos”. Una

---

(1) Intervención realizada en el tercer encuentro del año 2010 de Responsables Zonales de Educación Cooperativa (RECZ) del Banco Credicoop Coop. Ltda., que tuvo lugar los días 26 y 27 de noviembre de 2010 en la Casa Central del Banco.

(2) Presidente del Instituto de la Cooperación – IDELCOOP; Adscripto a la Presidencia del Banco Credicoop Coop. Ltda.

---

consigna desoladora que evidenció el punto a que se había llegado en la crisis de representatividad y credibilidad de la Argentina, un sentimiento de desprecio y vaciamiento muy preocupante, porque no mostraba posibilidad de ser revertido.

Durante la década de los '90 nuestro movimiento, en general, y nuestro Banco, en particular, habían enfrentado un contexto sumamente hostil, y nunca se habían rendido, ni en las propuestas y los discursos hacia la sociedad, ni en los modelos sobre los que había ido construyendo la organización. En cada uno de esos momentos, nuestra Dirección trató de preservar y profundizar el elemento participativo, el cuidado de los órganos de gestión colectivos, la representatividad y la genuina democracia.

Es decir, el Banco Credicoop llegó a fines de 2001 con una situación interna que no generaba una crisis de credibilidad, ya que tenía suficientes reservas y ciertas inmunidades que había alcanzado; pero sin duda fue un contexto muy dificultoso para crecer, incorporar gente, entusiasmar con nuestro proyecto.

Pero desde el año 2001 han cambiado las cosas en la Argentina. Y no sólo desde el punto de vista estructural, de las políticas, sino desde el punto de vista del sentimiento de los argentinos, aunque el conjunto de la sociedad no pudiera revelarlo en forma masiva. En este sentido, podemos subrayar un momento clave, que fue el conflicto del campo. Ese momento mostraba un posible quiebre de la ciudadanía versus las políticas "político-económicas", que además la incluían y la beneficiaban. Esta disputa reveló que lo que estaba en juego era una cuestión de hegemonía, de puja distributiva, que no reconocía tregua, y que se iría desplegando a lo largo del tiempo, en la medida en que precisamente se quisiera avanzar y profundizar en el modelo que nosotros pretendemos que se desarrolle. El discurso de los consensos era, en última instancia, el discurso hegemónico que plantea que no haya conflictos; pero el "no conflicto" significa el "no cambio": el cambio significa conflicto, y avanzar más, significa avanzar en mayor conflictividad.

Podemos decir, entonces, que este consenso que se viene dando en la Argentina desde el 2003 en adelante en el ámbito de lo político - institucional, fue generando a lo largo del tiempo la sensación de que en algún momento era posible que la sociedad en su conjunto, sus sectores populares, se encontraran ante una encrucijada: o quedar en los brazos de la derecha restauradora, o en alguna medida, encontrar mecanismos de defensa del beneficio que el modelo les plantea.

En esta encrucijada hubo dos episodios centrales: el primero, la celebración del Bicentenario, cuando se dio por tierra esa univocidad de que estábamos ante una sociedad crispada, descontenta, enfrentada, al verse 6 millones de personas en la

---

calle festejando de una manera diferente y con contenidos diferentes los relatos de nuestra historia. Y el segundo momento fue la desaparición física de Néstor Kirchner, que mostró realmente también cómo han aparecido y se han revelado aspectos de las ganas de participar, del compromiso político de vastos sectores de la ciudadanía que muestran, entonces, un momento diferente en la coyuntura política.

## **El Banco Credicoop Coop. Ltda.**

Teniendo en cuenta estas consideraciones de fondo, debemos revisar nuestra organización para ver cuál es nuestra situación en vistas a ponernos a tono con esta obra en crecimiento. El propósito es poder registrar las posibilidades y empezar a intentar generar un crecimiento exponencial, cuantitativo y cualitativo, en todos los órdenes de nuestra Institución: en el nivel de la empresa cooperativa, en el nivel del movimiento social y en el nivel de nuestro proyecto político como cooperativistas.

Éste es un tema que también nos encuentra fortalecidos. Estamos terminando un año muy bueno para nuestra entidad, tanto en la gestión asociativa como en el desarrollo interno, el fortalecimiento institucional, los resultados económicos, la vinculación con lo político. El balance nos muestra que realmente hemos crecido y estamos cosechando lo que hemos realizado durante muchos años. Se ha recuperado el concepto de lo político, más allá de la cuestión dirigencial, ya que se plantea en el terreno de la enseñanza y del modelo. Estamos en un momento de evolución, de posibilidades, con grandes contrastes y con muchas ganas por parte de la ciudadanía. Nosotros nos nutrimos de esta idea como fundamental desde el punto de vista de lo que somos, y tomamos nota de este contexto para ver cómo fortalecemos los mecanismos participativos de nuestro modelo integral de gestión.

Del año 2010 tenemos un balance muy positivo, pues hemos articulado de manera eficaz el desarrollo del fortalecimiento institucional del Banco, a través de los talleres y las jornadas, con un proceso de profundización de lo que llamamos “modelo integral de gestión”. Estamos trabajando para que el año que viene este tema sea el núcleo conductor de los aspectos en los que nos referenciamos permanentemente. Así como en su momento el “Documento base”<sup>3</sup> sirvió para generar en la organización un debate profundo sobre lo que significaba la participación y la reforma estatutaria, nosotros pensamos que

---

(3) El “Documento Base”, elaborado por el Consejo de Administración, fue publicado integralmente en la *Revista del Instituto de la Cooperación* N°150/2003.

---

en la etapa que se viene, considerada estratégica, el tema del modelo integral de gestión es muy importante. Y lo es porque, no solamente cambiaron las condiciones políticas del contexto, sino que en los últimos cinco años ha cambiado la escala de nuestra organización, el crecimiento, el desarrollo, y sobre todo la renovación a través de la incorporación de nuevos miembros, ya sea como trabajadores, como funcionarios o como dirigentes. Es decir que se trata de un momento de garantía para que el desarrollo organizacional se dé sobre la base de la continuidad de los valores, de los principios, de las prácticas, de las cuestiones esenciales que hacen a nuestra organización.

Considero que tenemos viento a favor, tanto interno como externo; entusiasmo y voluntad como nunca hemos tenido, sobre la base de la posibilidad de gestar proyectos de desarrollo. Creo que a diferencia de otro momento histórico, es la primera vez que no estamos en condiciones defensivas, como nos ha pasado durante más de 40 años, tratando de ver cómo en cada momento nos fortalecíamos ante el ataque externo. Hoy estamos en condiciones de “amigabilidad”, podríamos decir, con las políticas macroeconómicas de lo que significa lo cooperativo. Creo que hemos dado un salto muy importante cuando el conjunto de la dirigencia fundamental del movimiento decidió incorporarse en el ámbito del dial político, creando un partido solidario, implicado en los valores del movimiento, que es parte también de este espacio que se ha desarrollado como construcción complementaria, como una construcción más acabada, más madura en este tiempo.

Y no se trata solamente de la presencia de la política a través de políticos cooperativistas -que tenemos que lograr cada vez más- sino también de la búsqueda de nuevos modelos económicos, políticos y sociales que desmonten el andamiaje neoliberal y rearticulen otro tipo de modelo más democrático, más equitativo, más igualitario, sustentable, a través del cual nosotros aspiramos a construir una democracia justa, soberana, independiente, en los marcos que decimos siempre de los movimientos emancipadores de América Latina. En ese modelo nuevo, lo cooperativo también tiene un aspecto político importante a indicar; porque lo cooperativo puede establecer un diálogo con los cambios estructurales a nivel estadual de manera sinérgica que complemente, no solamente desde el punto de vista de relaciones de poder, sino de relaciones de gestión en lo que hace al desarrollo participativo que tiene que ver con el desarrollo sustentable en cada una de las regiones y el conjunto del país. Así se está experimentando en Venezuela, en Bolivia y en Ecuador.

Es decir que el tema de la relación de lo cooperativo con lo político no es solamente un tema de representación política, sino que es un tema también de

---

época histórica, donde está el diálogo de lo cooperativo hacia lo político y de lo político hacia lo cooperativo, como organización social eficaz para movilizar gestión asociativa en la base de las múltiples actividades.

El último caso es el de Cuba, que está a punto de discutir lineamientos nuevos para reconsiderar la construcción de su proyecto socialista en las condiciones actuales. Y una de las cuestiones que está planteada es la necesidad de cooperativizar aspectos esenciales de la producción y los servicios, no solamente de lo agrícola, para complementar el rol del Estado en la base de generar un Estado socialista. En este caso, más sustancialmente tomaron como expresiones centralizadoras, especialmente la responsabilidad social acotada con ciertas autonomías; y ahí aparece nuevamente el fenómeno de lo cooperativo. Debemos hacer una lectura auspiciosa de esto, porque fundamentalmente nos da sentido.

Entonces, la cuestión de profundizar el modelo integral de gestión no es solamente una cuestión de prolijidad administrativa, es un tema que tiene que ver con lo esencial, con lo sustantivo, con lograr permanentemente que la participación vaya siendo, en los conjuntos que hacen a nuestra actividad, un aspecto que tenga que ver fundamentalmente con las relaciones. Como decimos aquí, el concepto de participación y el concepto de gestión deben converger en el desarrollo y la cultura organizacional de manera que vaya generando relaciones de colaboración horizontal, de compromiso y de gestión en equipo como dinámica de funcionamiento. Si nosotros tomamos esta frase, lo primero que tenemos que destacar es que aquí aparece nuevamente lo que nosotros planificamos como elemento distintivo del cooperativismo como movimiento social: el concepto de gestión. Ya lo hemos citado varias veces, pero me parece que es importante repetirlo porque estamos en un momento donde cada vez más se va a hablar de movimientos sociales, porque fueron precisamente los movimientos sociales los que en la década del '90 y en el 2001 generaron eclosiones impensadas en el ámbito de lo político.

Es decir, fueron los movimientos sociales precisamente los que no encontraron representatividad en los partidos tradicionales, los que socavaron esa credibilidad y los que se movilizaron: movimientos piqueteros que luego fueron organizaciones sociales, el movimiento que tenía que ver fundamentalmente con los desocupados; con los marginados; el movimiento por los trueques; el movimiento por ajustes ambientales; el movimiento por género. Y esos movimientos, en las nuevas condiciones del 2003, aparecieron en alguna medida con ciertas implicaciones con políticas públicas, en algunos casos más o menos cercanas al gobierno de acuerdo a su matiz e identificación ideológica previa,

---

pero que jugaron un rol importante en esta dinamización de lo colectivo en la sociedad. Y creo que hay que mantenerlo y desarrollarlo.

Entonces, nosotros no podemos dejar de reivindicarnos como movimiento social en ningún momento. Pero también tenemos que tener en cuenta que a esa reivindicación la hacemos desde esa diferencia que marca el hecho de que, como movimiento social asumimos, además, proyectos de gestión. Es decir, el misterio del éxito no es solamente la brillantez de nuestro discurso, la justeza de nuestra causa y la capacidad de aunar voluntades, sino que es la democracia y la eficiencia; porque en esa gestión es donde se juega fundamentalmente el terreno de los valores del movimiento aplicado completamente a la práctica.

## **No hay participación sin actividad colectiva**

Por ello, cuando decimos que el concepto de participación hace al concepto de gestión, y que debemos desarrollar una cultura organizacional de colaboración, de compromiso y de trabajo en equipo, estamos hablando de que tiene que ser parte de los valores de la organización en lo cotidiano, en la práctica concreta. El valor es una creencia que se cumple de una forma y no de otra. De ahí que, cuando logremos que la participación sea un valor de la cultura organizacional, podremos decir que estamos avanzando en esa cuestión.

Por otro lado, sostenemos que la dinámica de funcionamiento es esencial para quienes dirigen y para quienes son dirigidos. Las organizaciones, al igual que las personas, no son quienes dicen ser sino lo que hacen. Es decir, no puede haber disociación entre las palabras y los hechos, ni puede haber participación sin actividad colectiva.

Esto es propio de todas las organizaciones que yo llamo “contrahegemónicas”. Es decir, de las organizaciones que se plantean cambiar la realidad. Encontrar en las organizaciones elementos que faciliten o bloqueen la participación no es un problema instrumental sino ideológico. Es un problema que lleva a lograr que se avance más realmente en que las personas, los actores sociales, sean sujetos activos permanentes en la transformación de la realidad, y no solamente seguidores pasivos o entusiastas de otros que más saben sobre las cosas.

Hoy nos vamos a concentrar en esta idea de que no hay participación sin actividad colectiva, que por cierto, es un tema muy difícil, ya que se trata de la participación colectiva de personas que son, cada una de ellas, un micromundo de razón, de emoción, de sentimiento, de expectativa, de biografía y de posibilidades.

---

## Reglas prácticas para las acciones cotidianas

Para ello, vamos a recorrer lo que en el Banco hemos llamado “Reglas prácticas que requieren ser cultivadas en las acciones cotidianas en cada uno de los niveles de nuestra cooperativa”, con las que venimos trabajando desde hace varios planes de gestión, como recomendaciones en algunos casos, como reglas en otros, como decálogo en otro. Estas reglas tienen el objetivo de ser sentencias con un grado de abstracción que luego la vida tiene que llenar. Es decir, no se trata de una receta aplicable mecánicamente; son guías de acción permanente, puntos de referencia que tenemos que tener en nuestras acciones de todos los días.

Veamos con detenimiento cada una de ellas.

### *1. Cumplir con el sistema de reuniones que tenemos normado y pautado en nuestra organización.*

Toda organización es un organismo social complejo y, como tal, tiene algunas cuestiones que les son comunes a todas. En primer lugar, es un ámbito de restricción de las actividades individuales y colectivas de las personas que la forman. Allí tenemos dos universos de conducta: el universo de la conducta de la organización, que trata de contener las conductas de las personas en el marco de los comportamientos requeridos, y el universo propio de las personas, que tratan de expandir permanentemente sus comportamientos. Es decir que es un campo de negociación permanente entre lo que a los individuos y los grupos les apetece hacer en las organizaciones, y lo que las organizaciones requieren que los individuos y los grupos hagan.

Ahora bien, en la medida en que las organizaciones son más complejas requieren establecer normas que trasciendan la capacidad de la memoria de sus miembros, y la capacidad -en última instancia- de adscribirse desde el punto de vista de la voluntad a determinadas cosas para que se vaya instalando, a lo largo del tiempo, un modo de qué, cómo y cuándo se hacen las cosas.

En este marco, un sistema de reuniones es la arquitectura que una organización tiene de la dinámica colectiva que esa organización pretende hacer. Nuestra entidad tiene un sistema de reuniones arborizado. El no cumplimiento de este sistema lo que hace, en última instancia, es conspirar contra el conjunto de los procesos que se establecen dentro del mismo. Si se dice que las Comisiones de Asociados deben reunirse por lo menos una vez por mes y esto no se cumple, no es un detalle. Si no se cumple, se desarticula una arquitectura necesaria para que el conjunto funcione. Por ello, preservar el sistema de reuniones no es una

---

cuestión burocrática; es esencial, hace a la dinámica colectiva, a los patrones de comportamiento y de conducta. Y, si esto es así en general, más es en particular cuando se dan en las organizaciones momentos de cambio, con la incorporación de nuevos miembros, que se socializan en las prácticas y no en lo que está escrito. De allí que consideremos que este precepto es la base de la arquitectura y del diseño de la actividad individual y colectiva de la organización.

***2. Hacer que cada tipo de reunión que está establecido sea el ámbito en el cual se informa, se planifica, se participa, se enriquecen las decisiones tomadas a nivel superior, se decide y se comparte lo que tiene que hacer cada uno, se evalúa y se comparte lo que cada uno ha realizado.***

En este punto, es fundamental el concepto de “participación plena y pertinente”, que acuñamos poco antes del Documento Base, en el año ‘92 ó ‘93, porque en la medida en que el Banco se expandía y se desarrollaba sobre la base de las fusiones internas, encontrábamos que en las distintas culturas organizacionales que se estaban fusionando había distintas historias, modelos y tácticas participativas. Por lo tanto, debíamos construir qué era realmente la participación en un organismo tan complejo como el nuevo Banco nacional.

Se hicieron varias reuniones, entre ellas un seminario para el Consejo de Administración, se analizó y reflexionó colectivamente sobre el significado del concepto de participación en una organización como la nuestra, hasta que finalmente se comprendió qué “es participar” adecuadamente en cada ámbito y que lo fundamental es optimizar en cada ámbito la participación de cada uno, entendiendo que se trata de un ámbito decisivo y que, si se optimiza en ese ámbito decisivo, se puede internalizar la organización como un sistema interdependiente y complementario.

Es decir, las políticas globales cobran sentido en la medida en que se aplican con opiniones parciales en cada ámbito, el Consejo de Administración, la Comisión Asesora Zonal y la Comisión de Asociados, que son los tres niveles fundamentales que tenemos dentro de la gestión participativa en nuestra organización. Lo que tiene que hacer cada uno en cada nivel se comparte y se evalúa en cada reunión; por eso es tan importante la calidad de las reuniones y que cada uno se sienta miembro de parte de un organismo en el cual es reconocido por el conjunto, por lo que aporta.

Ese reconocimiento individual y grupal es fundamental para fortalecer el sentimiento de membresía. Muchas veces se cree que éste se logra a través de la convicción ideológica; pero, en realidad, se concreta en los

---

grupos humanos. Si no hay membresía grupal, esa convicción ideológica se desvanece, queda en un referenciamiento, y no se siente la necesidad de participar de la reunión, porque hay una disonancia entre el grado de gratificación individual-grupal que se siente como miembro y la convicción ideológica que se tiene de pertenecer.

Ahí es donde aparece el concepto de participación como fin y no como medio, como lo plantean muchas organizaciones capitalistas orientadas al lucro, que han estudiado este tema y la ven como medio de optimizar la creatividad colectiva. Para nosotros, la participación es un fin en el sentido de que permite el desarrollo de las personas como sujetos pensantes, emancipatorios, con capacidad de pensamiento crítico, de percibir la complejidad y que puedan votar desde eso. Porque, en última instancia, nosotros somos una organización contestataria, contrahegemónica; queremos valores igualitarios de la sociedad, rebeldía, desarrollo; y creemos que eso se ha montado en la historia a través de las luchas de las personas, pero no sólo participando en una movilización o llenando un petitorio, sino desarrollándose como tales para generar un hombre nuevo. El hombre nuevo nace sobre la base de la construcción de los nuevos mecanismos para una nueva sociedad. Por eso decimos que la participación es un fin: sin participación no hay sentido.

### ***3. Alentar un clima organizacional positivo, asumiendo cada uno un problema como una oportunidad para la mejora continua.***

Respecto de este punto, en principio, tenemos que tener en cuenta que las organizaciones van moldeando a las personas y las personas van moldeando a las organizaciones, en un diálogo permanente sobre la base de la biografía de la organización. El movimiento cooperativo, y en especial el Banco Credicoop, viene de 50 años de cultura defensiva, de sobrevivir, de sobreponerse y no es automático el paso de este tipo de cultura a una optimista y de desarrollo.

En segundo lugar, debemos pensar que toda organización es un campo de “problemas”, en el sentido más profundo del concepto. Se resuelven problemas todos los días, de todo tipo: operativos, institucionales, comerciales, de participación, de membresía.

Nosotros, por esa cultura defensiva, durante mucho tiempo hemos vivido los problemas como amenazas, a los que teníamos que enfrentarnos épicamente. Ahora tenemos que empezar a conectarnos con el problema como posibilidad, como algo factible de resolver sobre la base de un clima organizacional positivo, donde permanentemente estemos planteando un balance equilibrado entre los

---

logros y lo que nos falta. La idea es, desde ese clima positivo, abordar los problemas con un sentido realista y con un sentido de proporcionalidad, asumiendo que cada problema es, en última instancia, una oportunidad para fortalecernos, porque en la búsqueda de las soluciones aparece la proactividad.

***4. Estimular la capacitación y la autcapacitación sabiendo que en cada rol que se ejerce es donde se sedimentan los resultados de lo recibido por la organización.***

Nosotros hemos progresado mucho en el concepto de que el fortalecimiento y la educación cooperativa no son solo un problema de transmisión de saberes, sino que se relacionan con la experiencia cotidiana, que se sedimenta y se desarrolla con prácticas de fortalecimiento: los talleres, el autoaprendizaje, la lógica permanente de desarrollo que tiene que ver con una organización inteligente que autoaprende en forma permanente, que no plantea el saber como un elemento jerárquico y que plantea que las singularidades de formación y el conocimiento son fundamentales, aunque consideramos que todavía tenemos que seguir avanzando.

***5. Explicitar lo que esperamos de cada uno y brindar apoyo y confianza para que lo logre.***

Este es un punto fundamental, que hace a la lógica micro-organizacional y no puede ser resuelto por ningún Consejo de Administración. Corresponde al grupo que se hace cargo de la participación, como la Comisión de Asociados y la Comisión Asesora Zonal. No son ingredientes secundarios, porque hacen fundamentalmente a la renovación permanente del contrato psicológico y las convicciones que el individuo tiene con el grupo como organización, en forma cotidiana y permanente. Puede suceder muchas veces que, sobre la base de un supuesto, como nos conocemos desde hace mucho tiempo, se bajen planes o ideas de una manera un tanto tácita. Y eso tácito es, en realidad, lo que obtura el aporte creativo de cada uno a la posibilidad de hacer en conjunto. Se está “cortando camino”, pero en realidad se lo hace por un sendero equivocado. El plan es de todos o no es de nadie. Y es de todos cuando en el momento de la planificación, en la Comisión de Asociados, todos participaron en la construcción del objetivo colectivo.

Esto no significa que a veces “cortar camino” no esté bien, ya que al haber muchas cosas y poco tiempo, cortar camino, puede ayudar dando por supuestas ciertas cosas. Lo que está mal es que eso quede como método de la organización, porque así se termina siendo una entidad que mira para arriba esperando órdenes y no genera creatividad y desarrollo adecuado en cada uno de sus lugares.

---

***6. Promover la integralidad de la gestión, fomentando la valoración complementaria de todas las dimensiones de nuestra actividad: la institucional, la comercial, la administrativa, la operativa y la política.***

Es importante subrayar aquí que cuando hablamos de “integralidad” no nos estamos refiriendo a que todos los sujetos de la organización deben conocer todos los temas con la preciosidad que presupone cada uno; ya que hay divisiones funcionales que hacen a la organización del trabajo. La cuestión es cómo cada uno siente, y hace sentir al resto, que el pedazo que tiene es parte de un sistema, no es un fragmento aislado. De esta manera, con esa integralidad, el sentido global penetra en cada una de las tareas.

Muchas veces nos preguntamos hasta qué punto han sido valoradas por la masa de asociados las políticas comerciales, que tuvieron una impronta tan profundamente institucional. Por ejemplo, todo el gran período en que el Banco no ajustó sus comisiones, mientras en el conjunto del sistema se ajustaban de una manera salvaje. No lo supimos explotar suficientemente, como tampoco los servicios financieros del banco a las pymes, las cuestiones diferenciales, las políticas de recursos humanos, la política de desarrollo de cuadros, el fortalecimiento y la capacitación, etc. En la medida en que haya integralidad, la misión se va a ver en todos lados. Si no, surge la fragmentación y el sentido aparece de una manera desequilibrada. Por eso, el promover la integralidad significa compartir la información, la manera como debatimos, el logro de cada Secretaría, el conjunto de logros de cada lugar del funcionamiento de la Comisión de Asociados. Porque eso hace también a la idea de que no somos una organización en sí misma; la integralidad de sentido hace que podamos asumirnos con la perspectiva de movimiento social, y con la perspectiva política.

***7. Asumir la incorporación de los nuevos miembros de la Entidad con entusiasmo, y brindarles todo lo que haga falta para imbuirlos de nuestras convicciones.***

En momentos de mucho crecimiento como el que está atravesando nuestro Banco, y con las condiciones dadas para crecer mucho más, la incorporación de nuevos miembros a la organización no pasa solamente por la invitación a participar de una reunión. Debemos tener una estrategia de apertura, de habitabilidad, de contagiar entusiasmo, de ver cómo el diálogo intergeneracional es un “diálogo” y no solamente el “darle lugar a la juventud” formando comisiones de jóvenes. En este momento, la juventud tiene ganas de participar en política y en los movimientos sociales. Nosotros tenemos que cosechar una buena parte de este sentir generalizado que se está viendo

---

en la sociedad, e incorporar a la juventud en la gestión de lo cooperativo como parte de la actividad política de gestión al asociado. Estamos ofreciendo un lugar de sedimentación de poder popular, si queremos llamarlo con las palabras más extremas desde el punto de vista de la transformación social. Y esto tiene que ser tomado con entusiasmo, con alegría, y no como una carga. Ahí es donde se va a dar el diálogo. Tenemos que ser conscientes de que esa interacción depende de nosotros.

***8. Hacer que la disciplina necesaria que toda organización requiere sea en nuestro caso producto del compromiso y la responsabilidad consciente.***

En nuestra organización este punto se vincula directamente con la cuestión de las “dos lógicas”: la lógica democrática de la estructura institucional, y la lógica jerárquica, piramidal, de la estructura de una empresa cooperativa; porque necesariamente el concepto de disciplina asume características diferentes en el ámbito de la empresa cooperativa: el tema no pasa por hacer cumplir la regla desde el punto de vista autoritario o desde el punto de vista del poder de un organismo sobre otro. El compromiso y la responsabilidad, el entusiasmo y la militancia pueden lograr que haya lo que llamamos “autonomía integradora”, donde exista independencia, creatividad, integración. Así, el sujeto siente que es parte de una organización a la que él nutre con su responsabilidad y que, de esa manera, asegura que se cumpla lo que la organización decide. Lo que tenemos que lograr no es ver cuánta indisciplina hay, sino detectar que lo importante es la responsabilidad y el compromiso consciente con lo que hay que hacer.

***9. Sentir y expresar la satisfacción por los resultados cuando tenemos éxito y reconocerlos, y saber exigir y exigirnos de acuerdo a las necesidades y desafíos que en cada momento nos plantea la organización.***

El objetivo es lograr que el criterio de éxito sea un criterio compartido, aunque no sea uniforme. Por nuestra tradición somos bastante renuentes a festejar nuestros propios éxitos. Tiene que ver con el criterio de que la lucha, en última instancia, es siempre un atributo de sacrificio; entonces, no hay lugar en ella para tener éxitos personales, de desarrollo personal. Nuestro Banco es una organización que milita en los sectores medios de la sociedad fundamentalmente, y esos sectores muchas veces no encuentran en nuestros ámbitos laborales la forma de festejar sus éxitos personales.

Sin embargo, esta tradición está cambiando. Parecería que se está avanzando hacia un proceso de inclusión y ese proceso va marcando criterios de éxito desde el punto de vista de lo material. Nosotros sostenemos que es insuficiente

---

el éxito material para el desarrollo integral de las personas, y que en realidad pasa por la formación de una conciencia solidaria, igualitaria, pensar en qué sociedad se crían sus hijos, con qué valores; pero no podemos negarlo. Entonces, planteamos que para nosotros el crecimiento individual debe ir acompañado de un crecimiento en el desarrollo igualitario, solidario, que tiene que ver con nuestros valores y qué sociedad queremos.

#### ***10. Promover la solidaridad como un valor en la cultura de gestión de nuestra cooperativa.***

En las organizaciones grandes, aunque -como en la nuestra- se promuevan valores solidarios, se generan contradicciones propias de las relaciones interpersonales: celos, miradas, diferencias, que tienen que ver con qué es lo que se considera valioso y qué no; es decir, de qué manera funciona el sistema de reconocimientos mutuos. Entonces, se generan bolsones de miradas, podríamos decir, de sospecha, que, en realidad son expectativas referidas al reconocimiento.

Frente a esto, nosotros tenemos que lograr que en nuestra organización haya solidaridad, apoyo en forma permanente en lo cotidiano, con los compañeros que trabajan, con los que ejecutan, con los que operan, con los que recogen firmas, con los que están en la secretaría. Y esto es fundamental porque nuestro discurso plantea la transformación hacia una sociedad solidaria. Es decir, no puede no ser de esa manera en el ámbito que nosotros gobernamos; porque entonces se establece una especie de disonancia, un doble discurso, ya que, reitero, las organizaciones no son lo que dicen que son, sino lo que hacen sus miembros en forma cotidiana.

Para finalizar, quiero reiterar que estas reglas no constituyen una receta, no queremos imponerlo para que sea aplicado mecánicamente; sino que está para que sea reflexionado en cada lugar. Esperamos que les sirva para asociarlo en cada acción que se lleve a cabo en las Comisiones de Asociados, con el objetivo de que los Responsables Zonales de Educación Cooperativa puedan ser facilitadores de observación de procesos participativos, de tal manera que estos procesos se vayan abriendo camino sin recriminaciones, sin adjetivaciones, sin estigmatizaciones. La idea es que tomemos este tema como forma de contactarnos con las posibilidades que tenemos, con la potencialidad que tenemos a partir de todo lo que hemos hecho y logrado, que es muchísimo pero que nos está abriendo puertas mucho más grandes y con mayores posibilidades de éxito en todos los niveles: en lo cooperativo, lo empresarial cooperativo, lo institucional cooperativo y en lo político cooperativo.