

El Modelo Integral de Gestión:

herramienta para enfrentar los nuevos desafíos que tenemos por delante

CARLOS HELLER¹

Creo que la introducción de Melchor Cortés tiene toda la riqueza de mostrar el proceso profundo, intenso, del debate participativo que toda la organización llevó en conjunto, y que culmina con este tratamiento que hoy damos en el Consejo de Administración.

Es un proceso que hemos seguido juntos, que ha tenido hitos y que, como planteamos desde el inicio, no tenía apuro, ya que debía ser algo que efectivamente pudiera ser profundamente reflexionado, meditado, para que lo que estábamos aprobando terminara realmente siendo de todos. Esta ha sido una característica a lo largo de toda nuestra vida; en definitiva, todo lo que logramos lo logramos primero convenciéndonos y después convenciendo. Porque, en general, uno no convence de lo que no está convencido. Entonces lograr esa cuestión de la autoconvicción es la clave de todo lo que hemos hecho en nuestra vida y lo que ha ido permitiéndonos transitar todos estos años.

Solo para reflexionar un poco, uno podría recordar la última gran crisis previa al inicio de este proceso, hablo de la crisis del 2001. Y nuestra decisión en aquel momento. Los demás cambiaban y nosotros hacíamos asambleas, nosotros poníamos carteles diciéndole a la gente que venga, que cuide, que no rompa, que venga a hablar, que sienta que este problema es común con sus pares, que discuta. Y creo que fue toda una definición

el acto de Parque Norte, fue toda una definición el lanzamiento del plan que llamamos "Credicoop y la comunidad". Es decir, la sociedad estaba enojada y tenía razón de estar enojada y nosotros sabíamos que no éramos culpables, teníamos la absoluta convicción de que no éramos culpables, porque nosotros habíamos denunciado todo eso que pasaba, siempre en esta difícil cuestión de administrar, con las reglas con las que no se está de acuerdo. ¿Cuántas veces dijimos eso? Tenemos que cumplir, tenemos que hacerlo bien aunque no estemos de acuerdo, y tenemos que pelear por que cambie. Entonces nosotros hemos dado, a lo largo de toda nuestra vida, muestras de poder interpretar cada realidad, asimilarla y, a partir de allí, pensar cómo seguir.

Creo que, en esta última etapa, se nos plantean nuevos desafíos y por eso creo que esto que estamos haciendo tiene una trascendencia total. Otras veces hemos hablado de esto. Nosotros nacimos en la resistencia, nacimos en la autodefensa, nacimos en la acción para defender, para que no nos borren del mapa, desde que existe el Movimiento Cooperativo. Y la amenaza externa era siempre un enorme factor de aglutinación, de fortaleza e, incluso, de superación de diferencias. Porque siempre pasa así: frente a esa cuestión de la amenaza externa uno depone situaciones. Ahora, cambió. No tenemos amenaza externa. Es decir,

¹ Presidente del Banco Credicoop Coop. Ltda. Intervención en la reunión del Consejo de Administración (24/06/2013).

hoy somos una de las grandes instituciones financieras de la Argentina, estamos aceptados, reconocidos, tenemos prestigio. La verdad es que, sin falsa modestia, creo que lo que hicimos es fantástico, lo dijimos un montón de veces. Cuando uno mira para atrás y ve todo lo que transitamos, de dónde venimos, las cosas que superamos... Pero, como sucede en otros aspectos de la vida, no es lo mismo que a uno le expliquen algo que haberlo vivido. Ese es el gran desafío que nosotros tenemos por delante. ¿Cómo mantener sin la amenaza externa la misma mística, la misma cohesión, el mismo compromiso?

Y creo que fuimos haciendo cosas, cambiando en la manera de administrar. Cuando decidimos cambiar y crear las comisiones zonales, algunos creían que eso iba a ser una limitación a la participación, y nosotros decíamos "no, es para más participación". Porque la participación no se da en una reunión, la mayor participación se da cuanto más cerca estamos de un lugar. En realidad, el mayor centro de participación es la Comisión de asociados. Es el núcleo de nuestra vida y nuestra razón de ser porque es la superficie de contacto con los usuarios. En la riqueza del funcionamiento de la Comisiones de Asociados, en la plenitud del funcionamiento de las Comisiones de asociados, está la clave de la fortaleza de nuestra organización y la capacidad de mantener y fortalecer el vínculo. Pasamos por distintas etapas. Pasamos por etapas de una centralización casi absoluta, porque teníamos que construir un modelo. El camino que nosotros transitamos, de fusionar primero un grupo de cajas de crédito, y de incorporar luego a un grupo de otros bancos cooperativos y de ir creando un único modelo de gestión, es muy difícil, y sobre todo en los tiempos en que había que hacerlo, y con todos los desafíos con los que nos encontrábamos. Hubo que transitar un necesario camino de centralización de funciones, de asegurarnos

de que las cosas se hicieran de determinada manera. Y, a medida que la organización fue adquiriendo esa identidad común, fuimos transitando el camino inverso, creando mecanismos para facilitar la mayor descentralización posible, en una entidad que es única y, por lo tanto, es imposible que no tenga un grado de centralización, pero tratando de transferir a las Comisiones de Asociados el mayor espacio posible en la gestión.

También fuimos introduciendo cambios en la estructura administrativa. Cambiamos el rol de los gerentes zonales. Creamos los Responsables Operativos Zonales (ROZ) para que se centraran más en todo lo que tenía que ver con lo administrativo, con lo operativo, y que los zonales pudieran tener una mayor dedicación a lo comercial y a lo institucional, porque en las filiales hay una cantidad de tiempo y una cantidad de tareas que hacer, y si hay más tareas de las que se pueden atender, alguna no se hace o se hace a medias o se hace como se puede.

Más adelante apareció el plan institucional, que se sumó al plan comercial con el que ya veníamos trabajando. Formamos en las filiales los comités de autocontrol y seguimiento, con la idea de generar la cultura del cumplimiento, porque tenemos planes, desarrollamos todo un proceso de debate, todo un proceso de planificación, pero después tenemos que hacer que eso no sea letra muerta, que sea algo que efectivamente se cumpla.

Y finalmente empezamos a hablar del Modelo Integral de Gestión. ¿Qué es el Modelo Integral de Gestión? Un acercamiento de las funciones de los dirigentes "amateur" con las de los dirigentes "profesionales", si lo quisiéramos llamar de alguna manera, a partir de la diferencia que hay entre quien dedica una parte de su tiempo a hacer algo en lo que cree, algo por lo que tiene vocación, algo que hace a su manera de pensar; y quien trabaja de eso. La integralidad deviene del consejero que se

mete en la gestión de la empresa y el funcionario que participa activamente de la vida institucional. Ese es el foco, el concepto, el núcleo, de la idea de la integralidad. Es decir, un conjunto de mujeres y hombres que, cumpliendo roles distintos, encaran el sentido de la integralidad y avanzan en la idea de que lo comercial y lo institucional van de la mano; que no hay dirigentes que se dedican a lo institucional y otros a lo comercial. Desde luego que después hay particularidades, personalidades, vocaciones, hay cosas que hacen que para algunos sea más fácil una cosa que la otra.

Entonces estamos en esta etapa y tenemos que imaginar este tema del Modelo Integral de Gestión como nuestra gran herramienta para enfrentar los nuevos desafíos que tenemos por delante.

Si ustedes miran el plan comercial van a ver que se nos ha puesto inelástico. Es decir, tuvimos una etapa post-crisis en la que decían “están distraídos, aprovechemos ahora, están ocupados, ya van a volver y va a ser más difícil”. Efectivamente fue así. Porque nos enfrentamos con un sistema financiero sumamente competitivo que gasta fortunas en campañas publicitarias, muchas engañosas pero con todo el efecto que tienen, que las pueden sostener porque cobran precios exorbitantes por los productos y servicios que dan, es decir que todo lo termina pagando la gente, sabemos también que eso forma parte de algunas de las perversidades del sistema. Lo cierto es que esto nos pone frente a un nuevo desafío. ¿Cómo hacemos para seguir ganando cuota del mercado, para seguir creciendo? Nosotros no queremos crecer para ganar más plata, nosotros queremos crecer para llegar a más gente, para tener más cooperativistas, para expandir nuestras ideas, para tener mayor penetración sobre las bondades de nuestro modelo. Ahora ¿cómo hacemos? No podemos hacerlo como ellos,

La ventaja competitiva y comparativa nuestra está en el Modelo Integral de Gestión, está en nuestra capacidad de vincularnos con la gente, con las instituciones, con los asociados

ahí perdemos. ¿Eso qué quiere decir? ¿Que no hay que hacer publicidad? Sí, hay que hacer, pero nunca vamos a poder hacer lo que hacen ellos, porque para hacer lo que hacen ellos tendríamos que hacer el resto de las cosas que hacen ellos y no queremos hacerlas. Ahí es donde aparece en toda su dimensión esto que estamos tratando. La ventaja competitiva y comparativa nuestra está en el Modelo Integral de Gestión, está en nuestra capacidad de vincularnos con la gente, con las instituciones, con los asociados. Es decir, que realmente avancemos en esta idea de que la cooperativa es de los asociados y que quienes eligen a la cooperativa como su entidad financiera, son parte, se sienten parte, pueden acceder a su gestión, que es abierta, pueden participar en sus actividades. Todo esto es lo que nosotros estamos planteando, incluso como una gran herramienta comercial, si lo quisiéramos llamar de esa manera. Porque nuestra ventaja comercial es nuestro compromiso de modelo institucional. Eso nos diferencia. Los cheques nuestros tienen el mismo tamaño que los cheques de los bancos extranjeros, y las boletas de depósito, y la tecnología. Ahí no está la diferencia. La gran diferencia que nosotros tenemos para explotar es la autenticidad de nuestro modelo. Nosotros somos eso que decimos que somos. Ahora tenemos que convencer a los demás, porque no alcanza con que estemos convencidos nosotros.

Aquel día que se inauguró en la calle el Cen-

La gran diferencia que nosotros tenemos para explotar es la autenticidad de nuestro modelo. Nosotros somos eso que decimos que somos

tro Cultural, Floreal Gorini decía “Otro mundo es posible si la gente quisiera”. En esa simple frase encerraba toda una gran definición de lo que se trata, porque desgraciadamente muchas veces la gente actúa contra sus propios intereses, porque está ganada por otras ideas, porque le meten cosas que van en contra de los intereses concretos.

Tenemos una gran oportunidad, desarrollamos una herramienta formidable. Estamos en casi todo el país. Pusimos en marcha este modelo de gestión que vamos perfeccionando permanentemente, que nos permite ampliar nuestra superficie de contacto. Y hoy damos este paso, que es eso: la experiencia recogida en todos estos años.

Algunas de las cosas que tuve la alegría, la felicidad, el honor de decir en las Naciones Unidas, me parece que tienen que ver con esto. Dos párrafos de esa intervención. Dije:

“La empresa cooperativa como contribución a la construcción de un mundo mejor” es el lema de esta actividad. Significa, a nuestro entender, ya no pensar en la cooperativa como la rueda de auxilio para enmendar las fallas o los errores del sistema capitalista. Para nosotros significa pensar a los usuarios y a los trabajadores responsables de la administración y la gestión, llevando adelante procesos de prestaciones de servicio [Modelo Integral de Gestión es eso, esto es lo que estamos diciendo aquí]. Procesos de producción donde el objeto deje de ser obtener la máxima ganancia posible y pase a ser prestar el mejor servicio posible. El servicio que efectivamente satisfaga las nece-

sidades de los usuarios, de los consumidores, y donde la rentabilidad sea necesaria para que se puedan seguir prestando servicios, para que se pueda capitalizar, para que se pueda cumplir con los objetivos de la revolución tecnológica y para que se pueda cumplir con todos los desafíos que estos tiempos plantean.

Tratando de mostrar la continuidad de nuestro pensamiento, marqué tres o cuatro párrafos –el documento es riquísimo y ustedes lo compartirán-, que me parece que resumen ese pensamiento. Por ejemplo en la página 148, cuando definimos al Modelo Integral de Gestión. El párrafo dice:

La formulación de un nuevo modelo de gestión parte de considerar que la práctica histórica había generado una división del trabajo en la cual los dirigentes se ocupaban de la dimensión política-institucional, y el personal se ocupaba de lo administrativo-comercial. Este posicionamiento debía ser revisado, en consonancia con los actuales objetivos, involucrando más a los dirigentes en la gestión de los aspectos empresariales, y comprometiendo más a los funcionarios y empleados con los aspectos políticos-institucionales de nuestro banco. Pretendemos que el Modelo Integral de Gestión sea el rasgo cultural dominante de la cooperativa. La integralidad presupone la superación de una visión dual en el funcionamiento de la cooperativa y lograr una convivencia equilibrada de dos lógicas que existen objetivamente tales como la institucional y la empresarial.

Esas lógicas existen, no se puede evitar, el asunto es que nosotros trabajemos permanentemente para que esas dos lógicas funcionen en un espacio común y se complementen, no confronten.

En la página 150:

La participación plena y pertinente es posible

si nuestros dirigentes, funcionarios y empleados intervienen efectiva y responsablemente en la gestión de la empresa cooperativa, asumiendo que su crecimiento personal solo es posible si adquiere un sentido superador como parte del crecimiento colectivo.

La participación plena y pertinente tiene sentido si es efectiva, si no es formal. Nosotros tenemos que superar todas las formalidades que aún persisten en nuestra organización. Y persisten porque es más fácil, es más rápido, es más cómodo, y no tenemos que plantearlo como una pelea o una confrontación, tenemos que plantearlo como un crecimiento dinámico, permanente, que nos permita cada día dar un pasito más en la construcción de esa inte-

La participación plena y pertinente tiene sentido si es efectiva, si no es formal. Nosotros tenemos que superar todas las formalidades que aún persisten en nuestra organización. La integralidad es el destierro de lo formal

gralidad que es el destierro de lo formal. Cuando nosotros vemos, por ejemplo, en mi lugar, en la Mesa de acuerdos, a un dirigente opinar sobre los créditos de las empresas grandes, que son los que nosotros tratamos, con la propiedad, el conocimiento, a la par de cualquier funcionario, digo: esa es la integralidad, la escuela de formación que permite que gente que no tuvo la suerte de tener una formación profesional aprenda en la gestión cómo se conduce una empresa de la magnitud de esta entidad y pueda hacerlo en un plano de igualdad y se gane el respeto y tenga una opinión tan calificada como el más pintado. Ese es el Modelo Integral de

La integralidad es la escuela de formación que permite que gente que no tuvo formación profesional aprenda en la gestión cómo se conduce una empresa de la magnitud de esta entidad y pueda hacerlo en un plano de igualdad y se gane el respeto y tenga una opinión calificada

Gestión, eso es lo que nosotros venimos construyendo a lo largo de todos estos años, que no es una tarea lisa, sencilla, mecánica, automática. Tiene altibajos, tiene desniveles. Porque todos los procesos colectivos son así de complejos, pero si uno tiene claro para dónde va y cuál es el objetivo, cada vez va a ser mejor, va a salir mejor y cada vez va a ser más rico ese proceso y vamos a seguir formando cuadros que puedan dirigir empresas como esta, una de las grandes empresas financieras de la República Argentina, una de las empresas que más personal ocupa en la República Argentina, y que está dirigida por un conjunto de gente de trabajo, de distintas extracciones, de distintas latitudes, y un conjunto de funcionarios que también se hicieron en esta cultura y se desarrollaron en la misma filosofía y que van mancomunados cada vez más. Entonces allí está la clave de nuestro éxito y de lo que significa el Modelo Integral de Gestión.

Dice un poco más adelante el Documento:

Las organizaciones al igual que las personas no son lo que dicen ser sino lo que hacen [es decir, no puede haber disociación entre las palabras y los hechos]. En el Modelo Integral de Gestión se sintetiza nuestra ya histórica concepción de que democracia participativa y eficiencia no

son contradictorias, permitiéndonos potenciar y aprovechar la fortaleza de nuestro doble carácter de empresa y movimiento social.

Tenemos que pelear contra muchas cosas. Algunos durante mucho tiempo peleábamos incluso contra quienes creían que nuestro sentido de entidad con profundo compromiso social nos llevaba a que no pudiéramos ser eficientes en la gestión porque teníamos que tener un grado de sensibilidad que pasaba la barrera y que le costó a muchas entidades la vida. Algo que nosotros entendimos desde el vamos es que la línea divisoria pasaba por la responsabilidad. Nosotros éramos administradores de cosa ajena y teníamos que hacerlo bien. Nuestra solidaridad era nuestro compromiso con el desarrollo de un modelo financiero distinto, que no apuntara a la concentración, ni a la concentración geográfica ni a la concentración de cara empresarial, que democratizara realmente el acceso al financiamiento, pero que lo hiciera con responsabilidad de buen administrador. Eso nos lleva después a la discusión de gestión de gobierno. No es cierto que un gobierno popular no tiene que ser eficiente en la gestión, tiene que ser eficiente, tiene que ser recontra eficiente, porque debe aprovechar todos los recursos al máximo para que lleguen donde tienen que llegar. Claro que son cosas difíciles de lograr, de eso se trata. Y nosotros creo que hacemos una experiencia que demuestra que se puede. Nada menos que eso.

En Naciones Unidas, yo rechacé el título “Lo pequeño es hermoso”, porque eso nos reduce. “La cooperativa es simpática pero es cosa chiquita”. Y nosotros decimos “no”. La cooperativa puede ser la solución de la contradicción que el mundo aún no ha saldado. En la confrontación entre el capitalismo y el socialismo, el capitalismo logró una victoria temporal que parecía el fin de la historia, pero no podía ser el fin de la historia porque el

capitalismo es intrínsecamente injusto. Entonces hay que construir un modelo de sociedad basado en otros valores, y la cooperación es la clave, la rentabilidad necesaria, la integralidad en la participación democrática, la rentabilidad para que los proyectos sean viables en servicio como objetivo final, y no en la máxima ganancia. Es un sueño hermoso. Y nosotros, en escala, demostramos que se puede. Y eso es lo que tenemos que seguir haciendo. Y esto que estamos haciendo ahora es un paso más en esa misma dirección. Tenemos que asumir y colaborar activamente para que cada integrante de la organización tenga un compromiso fuerte con estos conceptos y los asuma en forma de valores. Son valores que nosotros instalamos. Tenemos que lograr que el Modelo Integral de Gestión sea el rasgo cultural dominante de nuestra cooperativa. Y que el ejemplo, la formación y la información fluyan en forma ordenada y coherente.

Para terminar, leo textual. Dice el documento:

Revisemos nuestras acciones cotidianas bajo ese enfoque. Y modifiquemos todo aquello que, dentro de la función de cada uno, es posible de modificar. Para no dejar el discurso en el ámbito de la teoría son necesarias algunas orientaciones vinculadas a prácticas con las que estamos todos de acuerdo pero que requieren ser cultivadas en las acciones cotidianas de todos y cada uno de los niveles de nuestra cooperativa.

Nadie va a decir que no está de acuerdo, el asunto es que hay que hacerlo después, tenemos que hacerlo en la práctica.

Y enumeramos diez puntos: 1. Cumplir el sistema de reuniones que tenemos armado y pautado en nuestra organización; 2. Hacer que cada tipo de reunión que está establecido sea el ámbito en el cual se informa, se planifica, se enriquecen las decisiones toma-

das 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, y se corrigen métodos y rumbos; 3. Alentar un clima organizacional positivo, asumiendo cada problema como una oportunidad para la mejora continua; 4. Estimular la capacitación y la auto-capacitación, sabiendo que es el puente de trabajo donde se sedimentan los resultados de lo recibido por la organización y que eso requiere ser conducido por cada nivel de supervisión; 5. Explicitar lo que esperamos de cada uno y brindar apoyo y confianza para que lo logre; 6. Promover la integralidad de la gestión, fomentando la valoración complementaria de todas las dimensiones de nuestra actividad, la institucional, la comercial, la administrativa y la operativa; ninguna de ellas es posible sin las otras, todas son fundamentales y necesarias, porque si no tenemos una buena administración y buenos sistemas operativos y demás, no vamos a hacer una buena gestión comercial y toda la política nuestra va a parecer formal y discursiva; 7. Asumir la incorporación de los nuevos miembros de la entidad con entusiasmo y brindarles todo lo que haga falta para ganarlos a nuestras convicciones -tema clave: para que esto tenga la continuidad que tiene que tener, tiene que

generar los cuadros que van a ir naturalmente incorporándose y por eso hay que abrir las puertas y revisar en cada lugar si los métodos que tenemos no son expulsivos, si no son dificultosos para los nuevos miembros, si tenemos las mejores prácticas para que realmente quienes se quieren incorporar puedan hacerlo y no se sientan por ahí inferiores, de segunda, sin acceso al conjunto de los temas, etc.; 8. Hacer que la disciplina necesaria que toda organización requiere sea, en nuestro caso, producto del compromiso y la responsabilidad consciente; 9. Sentir y expresar la satisfacción por los resultados cuando tenemos éxito, y reconocerlos –a veces nos cuesta a nosotros mismos ser felices con lo que hemos logrado y sentirlo y disfrutarlo, y saber exigir y exigirnos de acuerdo a las necesidades y desafíos que en cada momento nos plantee la organización; 10. Promover la solidaridad como un valor en la cultura del trabajo de nuestra cooperativa.

Hasta aquí lo que yo les quería transmitir. Creo que de alguna manera pude sintetizar los ejes del contenido de esta riquísima discusión que toda la organización ha llevado adelante y que culmina con este tratamiento que hoy estamos dándole en este Consejo de Administración.