

## Un Futuro de Participación

Por considerarlo de interés para nuestros lectores, seguimos manteniendo diálogos con dirigentes cooperativos. Esta vez, con dos dirigentes del Banco De la Rivera Coop. Ltda., Nélide Vidal, Presidenta del Comité Institucional y miembro de la Mesa Ejecutiva, y Norberto Gatti, Jefe del Departamento de Educación Cooperativa, ocupándonos de la Segunda Convención de la entidad, que bajo el lema “Participando y planificando nos proyectamos hacia el futuro”, se desarrolló en Mar del Plata del 7 al 10 de diciembre de 1989.

Ofrecemos una síntesis de esta entrevista y transcribimos las conclusiones de los tres temas allí debatidos: Políticas comerciales; El marco interno, su capacidad de respuesta; El marco institucional en el futuro contexto político económico.

**Gatti:** En estas jornadas participaron dirigentes, funcionarios y empleados de todas las sucursales, alcanzando un total aproximado de 150 participantes. La metodología empleada fue una media hora de introducción a cada team; luego, durante 5 ó 6 horas se trabajó en comisiones, presentándose distintas conclusiones de cada tema, para llegar al último día en el que se elaboraron las conclusiones finales, donde se ponían en evidencia distintas propuestas. Entre ellas, la de crear nuevos servicios.

Tengamos en cuenta que estamos hablando de la primera semana de diciembre y que a partir del 28 de diciembre cambió el panorama económico, financiero y social de todo el país. En aquel momento una de las propuestas era el plazo fijo. Pero luego el banco se tuvo que inclinar a hacer un súper market de servicios, que incluye seguros, turismo, tarjetas de crédito, Comercio Exterior y esto es lo que en estos momentos el banco tiene para ofrecer a sus asociados.

Otro de los temas importantes de las conclusiones, fue la imagen, como presentación del personal, la estructura edilicia, vinculando todo ello a la actividad institucional.

**Vidal:** En este año, teniendo como punto de partida ese 28 de diciembre, el banco quiere incrementar su ya intensa actividad institucional, como una manera de devolver al asociado el esfuerzo, la dedicación y la fidelidad que tiene para con la entidad. Así, programamos la presentación de distintos oradores para enfocar temas como: situación actual del agro o de la industria e incluso dirigentes y funcionarios del banco desarrollarán temas sobre la situación general del país y de la institución nuestra en particular.

Otro tema fue la cultura del banco, es decir cómo unificar en el término cultural la idiosincrasia de la institución. Porque el Banco De la Ribera es reconocido como tal y es distinto a un banco privado nacional o extranjero.

**Revista:** ¿En qué situación se encontró al banco cuando se produjeron las medidas financieras de fin de 1989?

**Gatti:** En este caso, el banco estaba preparado, en buena posición de liquidez y rentabilidad con respecto a otras entidades financieras. Creció en el ranking, según el últi-

mo informe estaba en el puesto 55, es decir que estaba preparado, solvente como para enfrentar esta nueva situación.



*Nélide C. Vidal*  
*Presidenta del Comité Institucional*  
*y miembro de la Mesa Ejecutiva*  
*del Banco de la Rivera Coop. Ltda.*

Creo importante agregar que todas estas medidas tienden a la concentración de la economía, del sector industrial, del comercio, de la banca. La aparición de los grandes Shopings es una muestra de ello.

**Revista:** Y, ante estas medidas, ¿creen ustedes que la banca cooperativa debe fijar su posición?

**Gatti:** Yo creo que sí, que en gran parte se está haciendo. Es obligación de la banca cooperativa esclarecer a los asociados, al resto de los bancos o a la comunidad en general; esclarecer y brindar propuestas para saber dónde estamos ubicados.

Los bancos cooperativos representan a un gran segmento de la producción en todo el país, ese gran espacio que ocupa la pequeña y mediana empresa. Creo que, básicamente, debe debatirse sobre estos temas, esclarecer y fijar posición sobre qué se pretende con este modelo que se quiere implementar.

Ahora, desde mi punto de vista, el rol de la banca cooperativa es motorizar la producción, crecer, abrir fábricas, sembrar más campos, pues así se reactivaría el sistema económico, el sistema productivo, se lograría el crecimiento.

**Revista:** ¿Tienen ustedes establecidos canales de información, de participación, hacia los distintos niveles que componen el banco?

**Gatti:** El banco De la Ribera funciona en comisiones, Comités, plena participación. Una muestra de ello fue la Segunda Convención, donde todos los estamentos han participado debatiendo democráticamente, abiertamente; y de ahí surge una opinión, que es coincidente con otros bancos cooperativos. No es casual que suceda de esta manera; donde hay participación se logra un consenso y un entendimiento general.

En todas nuestras sucursales está el consejero que atiende desde pequeños detalles hasta problemas propios de operatoria o de funcionamiento de cada casa. No obstante, es necesario que el consejero esté aún más informado y estudie toda la problemática, desde su óptica institucional.

**Vidal:** El banco da todas las posibilidades como para que se participe y se esté bien compenetrado de lo que pasa en la institución. Para eso están las reuniones de consejo mensuales, las semanales de la mesa ejecutiva, las semestrales plenarias.

Al consejero se le da toda la participación posible para que pueda volcar luego todo lo que conoce a la masa societaria de cada localidad. Este es un ámbito en donde no se ha perdido el sentido solidario, todos tenemos el concepto de que estamos para y por esos socios que son la comunidad, y en la medida en que la situación general y el contexto en el que estamos nos lo permite, le vamos devolviendo parte de todo lo que ella nos brinda.

**Gatti:** Se logra un buen canal de información en forma recíproca. Del socio al consejero, del consejero a su órgano natural, de la comisión al comité, se analiza, se elabora una decisión y vuelve fluidamente al socio.



*Norberto N. Gatti*  
*Jefe del Dpto. de Educación Cooperativa*  
*del Banco de la Rivera Coop. Ltda.*

**Revista:** ¿ Se recoge un buen grado de respuesta de parte del asociado? ¿ Hay deseos de participar?

**Gatti:** Notamos la intención de no querer participar, de quedarse encerrado. Por eso, desde el comité institucional se busca motorizar al dirigente, al asociado, al empleado, a través de múltiples actividades que se proponen desde el comité; pero también porque fueron en algún momento sugeridas, reelaboradas y luego implementadas. Aunque se note esa falta de participación, ello se está revirtiendo a través del trabajo concreto.

**Revista:** ¿ Y qué grado de participación tiene la mujer y el joven?

**Gatti:** En cuanto a la participación de los jóvenes creo que en algunas sucursales es más notable que en otras. No obstante, pienso que debería aumentar la participación, tanto de jóvenes como de mujeres. En el caso de la mujer quizá ello obedece a que nuestra sociedad es todavía muy machista.

**Vidal:** Coincido con Gatti y, además, creo que la no participación tiene que ver con el contexto económico que nos rodea. Hoy, mucho más que nunca, la mujer debe cumplir el rol de economista en su casa. La subsistencia de su hogar requiere de su mayor atención, por lo que no le es fácil desarrollarse como dirigente o incluso como empleada.

No obstante, en nuestro banco no nos podemos quejar, porque si bien hay pocas mujeres dirigentes, hay 7 u 8 que ocupan el cargo de gerentes y entre 5 y 6 contadoras; esto no es poco, teniendo en cuenta que tenemos 28 sucursales. Sin embargo, creo que sería

importante una mayor participación de la mujer empresaria, de la socia; ésta es la que todavía no podemos incorporar en la medida que quisiéramos.

Tengo el convencimiento que el movimiento cooperativo es quien puede salvar, de alguna forma, determinadas vivencias en la vida del hombre y de la mujer; ya sea en el agro, en forma de cooperativa, el movimiento puede jugar un buen papel, así como en la industria, en este momento de crisis en que las pequeñas y medianas empresas encuentran grandes dificultades.

Esta es la obligación del movimiento cooperativo, la de mostrar, a través de hechos concretos, qué es una cooperativa y cómo a través de ella se puede aportar para salir de la crisis.

**Revista:** ¿ Nos podrían dar ejemplos concretos de participación?

**Gatti:** El comité institucional ha elaborado un plan de actividades para todo el año y por ejemplo, ya ofrecemos charlas con distintos economistas, personalidades, gente de ciencia, de la cultura, funcionarios del banco sobre temas puntuales. Y la participación se dá porque cuando las charlas se realizan en las sucursales, los dirigentes, funcionarios y empleados de esa sucursal, tienen que ocuparse de la organización de la actividad. Es un ejemplo concreto de participación. Además, está previsto una o dos actividades obligatorias en cada sucursal, es decir que, multiplicado por 28, es un número importante.

**Vidal:** Todos los años el banco elabora un plan de gestión técnico y este año también se ha incluido la tarea institucional, a la cual se la adjudican 10 puntos. De manera que no sólo le compete al consejero de la sucursal, sino también al área técnica (gerentes, contadores y empleados) que se realicen las tareas institucionales; si no lo hacen, pierden los 10 puntos que les corresponderían.

En cada localidad donde el banco tiene una sucursal, se realizan charlas, comidas de los dirigentes con los asociados, por ejemplo en el campo, con cooperativas de la zona con cerealeros; en las zonas de industria, con industriales. En esos encuentros se plantean temas como el sistema financiero, el estado actual del banco, la crisis de nuestro país, etc., tratando de llevar esclarecimiento y posibles soluciones.

**Revista:** Es decir que ustedes han unido el área institucional(consejero) con el área operativa (funcionarios) ¿por qué?

**Gatti:** Yo creo que de esa manera se logra una conducción más homogénea, más coherente. Un equilibrio entre ambas actividades que redundará en un beneficio global para la entidad.

**Vidal:** Nosotros sin socios no somos nada. Últimamente nuestra entidad ha logrado mucha más confianza del sector asociado; y la dirección considera que es la mejor oportunidad de devolverle al socio y a la comunidad todo lo que estamos recibiendo de ella. La propuesta del sector institucional es volcar el banco a la calle, mostrarlo; ¿ y cómo hacerlo? Con actos institucionales. Queda mucho más en la comunidad si el banco realiza un festival autofinanciado en beneficio de LALCEC o del Hogar del Niño, o de alguna escuela que lo necesite, que si le hablamos solamente de temas técnicos. Le presentamos a la comunidad un banco distinto, un banco que tiene cara. Ello también se refleja en la labor diaria que realizan nuestros empleados; ellos, de alguna manera, son la cara

del banco. ¿ Por qué le damos tareas institucionales a los empleados que son técnicos? Porque consideramos que ellos se tienen que mostrar también en la preocupación de lo que le está pasando al asociado; es un modo de crear un ambiente más cálido, más sensible a sus problemas. Es parte del ámbito que debe ofrecer el cooperativismo y que quizá en otras instituciones no se encuentra.

## **CONCLUSIONES DE LA II CONVENCION**

### **I. Políticas Comerciales**

#### ***INTRODUCCIÓN:***

Debido a la actual situación económica general(Recesiva), el crecimiento real se detuvo y en más de una ocasión retrocedió, ante esta alternativa el conjunto de Bancos que existen en el país se deben repartir un mercado estancado. De esta manera la única posibilidad de progresar o en el peor de los casos mantenerse es crecer, tomando parte del mercado que asiste la competencia. Esta alternativa es conocida y estudiada por todas las Entidades Financieras y para ello desarrollan todo tipo de recursos a fin de atender las necesidades de los Usuarios. Es así que se despliegan arsenales de servicios adicionales, incorporando tecnología de punta, personal especializado, aguerridas campañas publicitarias, etc., que hacen que la calidad, atención, agilidad y rapidez en la prestación de los mismos sean superadas constantemente.

En este marco nuestra Banca Cooperativa se encuentra inserta y para ello trata de obtener los mismos recursos (materiales y humanos), capaces de brindar los servicios con mejores condiciones que la competencia. También cuenta con una ventaja importantísima y que es: Su masa societaria. La misma canaliza y llega más a la comunidad en su conjunto, dado su dedicación y aporte del tipo social (actividades culturales, recreativas, etc), que hacen insertar a la Institución en el medio ñeque se desarrollan forjándose una imagen de acuerdo a su esfuerzo.

En esta Convención quedaron establecidas una serie de coincidencias sobre metas propuestas por cada mesa de trabajo. Destacamos a continuación las más significativas:

#### **Tema I: Imagen**

- a) Proponer a optimizar los recursos técnicos disponibles e incorporar o suplantar, los mismos por tecnología de avanzada.
- b) Adecuada selección de personal, capacitándolo en forma permanente de acuerdo a las necesidades y cambios que exige el momento.
- c) Intensificar la publicidad, fijando una estrategia que apunte directamente, y en diferentes etapas a determinados segmentos del mercado.
- d) Mejoramiento edilicio y homogeneidad arquitectónica, mobiliario, que identifique a la Institución ( imagen propia y diferente).

#### **Tema II: Competencia**

- a) Mejorar los servicios que ofrece nuestro Banco, entre ellos uno considerado fundamental e histórico, como el caso del Canje de Valores.

- b) Ampliar el mercado de atención a grandes empresas, sin detrimento de los objetivos de la Banca de crédito, que propende a la atención de la pequeña y mediana empresa.
- c) Expansión geográfica coordinada en función de las necesidades actuales o futuras que requiera nuestra entidad.
- d) Al igual que en la Convención anterior, queda demostrado que los medios de comunicación no son los adecuados para una dinámica funcional y comercial, que requieran las futuras exigencias del mercado.

### **Tema III: Actitudes de venta**

- a) Creación en Sucursales, de un área específica de promoción y administración de servicios personalizados otorgándole la jerarquía correspondiente, con personal idóneo y con conocimientos adecuados.
- b) Conformación de una comisión especial de desarrollo comercial, estableciendo objetivos claramente definidos y fijándose nuevas metas de desarrollo futuro.
- c) Con referencia a la actitud de venta, esta comisión consigna que no se captó la esencia de la pregunta, por cuanto se interpretó por vocación individual comercial la concreción o venta del producto, y no el conocimiento o la mentalización promocional de toda la organización.

Finalmente, esta Comisión redactora de conclusiones sugiere se evalúen los resultados de la encuesta propiciada, en virtud que los datos contenidos en la misma, fueron conocidos por las comisiones a último momento, y estos no fueron considerados oportunamente. Entendemos, que de la misma surgen debilidades y fortalezas que hacen lugar al análisis del proyecto futuro de nuestra Institución.

## **II. “EL MARCO INTERNO, SU CAPACIDAD DE RESPUESTA”**

### **Tecnología:**

En general hay coincidencia, en la necesidad de impulsar el aporte tecnológico, orientado al crecimiento desde el punto de vista comercial y al apoyo administrativo, en particular se hacen las siguientes salvedades.

1. Respetar la condición costo-beneficio.
2. Mejorar la información para la toma de decisiones Gerenciales.
3. Que sea aplicada para el mejoramiento de los servicios existentes (Ej.: Canje de valores) y generación de nuevos.
4. Avanzar en el cronograma de instalación planificada, atendiendo a la resolución de las necesidades más prioritarias.
5. Estar alerta a los movimientos de la competencia y adecuarse a los cambios del mercado, y ante limitaciones internas ver la integración con otras Entidades, como salida.
6. Por último, entendemos que la tecnología se debe insertar dentro de los grandes objetivos del Banco, para su constante crecimiento y consolidación.

## **Modelo Integral de Gestión:**

En todo proyecto de Banco, se debe tener presente, los pilares básicos de cualquier Empresa:

*Estrategia*  
*Organización*  
*Servicios*  
*Recursos*  
*Cultura*

los que tienen que ser consistentes entre sí, y con el objetivo superior.

En cuanto al trabajo específico de las comisiones, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1- La formación del área comercial dentro de la estructura de las filiales, independientes de las ya existentes, cuya dimensión dependerá de las características y contexto de cada casa.
- 2- Redimensionar un área de sistema de acuerdo al desarrollo tecnológico y de sistema proyectado.
- 3- En general se destaca el rol relevante de las Gerencias Zonales, frente al proyecto de descentralización gradual y controlado.

## **Valores:**

Las comisiones han volcado como valores positivos:

*El trabajo en equipo*  
*Complementación técnico-institucional*  
*Identificación con los objetivos de la institución*  
*Conducción por objetivos*  
*Respecto de la atención del asociado*  
*Participación*  
*Preocupación por la inserción en la comunidad.*

## **Negativos:**

La existencia de una organización informal muy fuerte que dilata la toma de decisiones.

Desinterés en la lectura de circulares y falta de claridad en la redacción de las mismas.

Cierto desorden y desprolijidad en la presentación de las casas, inclusive Casa Central.

La posible injerencia de los consejeros en aspectos menores de la administración.

Viendo la importancia del tema para el futuro desarrollo del Banco esta comisión de conclusiones, recomienda la formación de un comité especial, para la detección de los valores positivos y negativos, con la finalidad de fortalecer los primeros y corregir los segundos.

## **Recursos humanos:**

Se afirma la política de la selección de los Recursos Humanos, para la cobertura de cargos y puestos de mayor responsabilidad, haciendo hincapié en la capacitación y el rol educador del superior.

En general las comisiones advierten una buena auto-disciplina, dentro del personal, no obstante se observan desvíos en el cumplimiento de las normas administrativas.

El trabajo en equipo se considera como la única herramienta de organización viable, el cual además, e lo ve como una forma de aprendizaje y aporte creativo.

La carrera bancaria y la evaluación de desempeño se complementan, las mismas posibilitan el desarrollo y motivación del personal, la programación adecuada de reemplazos, y evitan las rotaciones intempestivas.

La carera bancaria tiene que ser con criterio propio. En general es deseable que antes de llegar a niveles gerenciales, el recurso haya tenido experiencia en todas las áreas, lo cual no implica un camino más rápido cuando las características de la persona se ajustan al perfil buscado.

En cuanto a la evaluación, las comisiones ven conveniente que se hagan con una periodicidad anual, evaluados por la superioridad.

## **Perfil gerencial:**

Las comisiones coinciden en la necesidad de lograr la figura del gerente empresario, para llevar una rápida respuesta a las necesidades del mercado bancario, pero ese perfil debe estar acompañado de una fuerte identificación con los valores Cooperativos.

## **III – EL MARCO INSTITUCIONAL EN EL FUTURO CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO**

Las comisiones coincidieron en exponer el origen por el cual se da nacimiento a las Cajas de Crédito, partiendo del concepto que, dentro de un panorama económico social, quedaban excluidos del sistema financiero amplios sectores de pequeños y medianos empresarios, trabajadores, dependientes, etc., casi todos ellos correspondientes a sectores de la clase media, generando la necesidad de dotarse a sí mismo de una fuente de financiamiento, creando en consecuencia las Cajas de Crédito.

La transformación en Bancos Cooperativos fue una obligación impuesta por la ley, aún vigente, la que a pesar de nuestras disidencias nos permitió la subsistencia como movimiento cooperativo de crédito, significando esta alternativa la posibilidad de seguir manteniéndonos vigentes y desarrollándonos dentro del actual contexto económico financiero. Esta transformación no debe alterar los principios básicos de la cooperación. Se considera fundamental el fortalecimiento de las Comisiones de Asociados. Las comisiones consideran que el Banco Cooperativo sigue siendo una herramienta de trabajo social válida por los servicios comunitarios que prestan en los lugares donde actúan.

Podemos decir también que la actividad social, cultural, la participación y la gestión democrática siguen siendo nuestros objetivos fundamentales.

Las comisiones, referente al rol del dirigente, coinciden en cuál puede ser el perfil de nuestros dirigentes para conducir un Banco Cooperativo:

- Consenso en la comunidad en que actúan.
  - Que estén identificados con la doctrina cooperativa
  - Que ejerza la ética, la honorabilidad y transparencia en todos sus actos.
  - Potencialidad y vocación para capacitarse.
  - Vocación comunitaria
  - Se sugiere incrementar y fortalecer la docencia en todos los niveles para lograr un perfil más eficiente y desarrollar los roles adecuadamente asignados.
- En base a este perfil, las comisiones sugieren el rol que el dirigente debe cumplir para ejercer las siguientes funciones:
- Elaborar y discutir las grandes políticas del Banco en forma democrática.
  - Ejercer el control del cumplimiento de las políticas elaboradas a sus funcionarios, sin interferir la gestión de éstos.
  - Tratar de impulsar y divulgar la imagen del Banco.
  - Incentivar la integración cooperativa y asociaciones intermedias.
  - Estar en permanente contacto con sus socios, escuchar e interpretar sus necesidades e inquietudes y facilitarles su participación.

Consideramos que el dirigente debe ser compensado por su gestión.

Estimamos válido que el consejero pueda ser proveedor de la Institución, siempre que existan normas justas y claras que reglamenten este ejercicio y que no pertenezcan a los comités que deciden las compras.

Es necesaria la organización integral de consejeros, funcionarios y empleados, a partir de los roles asignados a cada uno y que éstos estén bien delimitados formalmente, logrando así un equilibrio técnico e institucional.

Las comisiones consideran necesario aprovechar las economías de escala mediante la integración con otras entidades, para de esta manera, seguir teniendo presencia en el mercado y crecer, no perdiendo la identidad.

La imagen es un atributo fundamental para el desarrollo de la empresa cooperativa. Para lograrla debemos asegurar buenos servicios, adecuada inserción en la comunidad y una publicidad acorde para fortalecerla. La misma debe lograr en su mensaje un equilibrio entre lo institucional y lo comercial.

El contexto económico nos coloca frente a la disyuntiva, como Banco y como movimiento, de crecer y consolidarnos, fusionarnos entre entidades hermanas, encarar negocios y trabajos conjuntos, que nos ubique competitivamente en el marco económico más concentrado en que nos toca actuar.

Ello nos exigirá más y más preparación, elaboración y reelaboración de la doctrina cooperativa, sin apartarnos de los principios solidarios que son la razón de ser de nues-

tra existencia. Así mantendremos el carácter de herramienta, para el cambio social que nos caracteriza.

Las comisiones coinciden en observar, la necesidad de incrementar las tareas con los asociados, referentes a la difusión del ideario cooperativo, fortaleciendo la tarea con amplios debates entre asociados en general.

Para cumplimentar esta idea sería necesario profundizar el trabajo con la Pequeña y Mediana Empresa, como así también, el debate de los dirigentes y asociados con respecto al órgano de prensa que representa al Movimiento Cooperativo: “Acción”.

Si en el año 2000, los asociados del Banco De la Ribera Cooperativo Limitado dicen:

- Que el Banco contribuyó al desarrollo comercial e industrial y agropecuario en su zona de influencia;
- Que ha sido sensible para captar las necesidades sociales de la comunidad.
- Que ha sido dinámico en los cambios coyunturales,
- Que ha sabido escuchar e interpretar las necesidades de sus asociados,
- Que por su seriedad y responsabilidad ha logrado una buena imagen,
- Que ha contribuido a la formación técnico cultural de sus consejeros, funcionarios, empleados y asociados.
- Que ha sido una verdadera escuela de democracia, es porque habremos cumplido con los objetivos planteados en esta Convención.