

# democracia participativa en la gestión integral

programa de fortalecimiento institucional  
del banco credicoop coop. ltdo.

## **Contenido**

*Proyectos estratégicos*

*Introducción*

*Objetivos estratégicos*

*Política comercial*

*Política administrativa y reforma tecnológica*

*Política de recursos humanos*

*Capacitación y educación cooperativa*

*Gestión, conducción y participación*

*Recuperar la historia reciente*

*Diagnóstico participativo*

Para hacer frente al desafío de ser el primer banco privado nacional, se ha desarrollado el plan estratégico de mediano plazo, que engloba doce proyectos estratégicos que constituyen, junto a otros proyectos, los pilares que permitirán alcanzar y soportar adecuadamente el crecimiento esperado.

El presente material hará foco en el proyecto asociado a la formación y crecimiento del personal de dirección.

Los Proyectos Estratégicos son:

1. Centro de Contacto Telefónico
2. Banca Personal
3. Canales Alternativos
4. Calidad
5. Recursos Humanos

- 
6. Infraestructura edilicia
  7. Basilea II y Administración de Riesgos
  8. Optimización de Procesos
  9. Crecer XXI
  10. Responsables Operativos Zonales
  11. Desarrollo de Áreas de Servicios Comerciales
  12. Formación Institucional de Nuestros Cuadros

“El objetivo de este Proyecto es desarrollar y fortalecer en el conjunto de los integrantes de la organización, los valores y principios de nuestro ideario cooperativo y de nuestro modelo de gestión, con el fin de poder garantizar la eficacia de la gestión de nuestra organización como entidad cooperativa y su continuidad en el tiempo. Por el valor estratégico que este proyecto tiene, cabe aclarar que no se trata sólo de acciones de formación y capacitación institucional de orden doctrinario cooperativo. Además de ello, se trata de garantizar el funcionamiento del Modelo de Gestión Integral, acción que requiere de cotidianas prácticas colectivas de gestión, de trabajo en equipo, solidaridad y compañerismo. La integralidad del modelo de gestión reside en la convergencia de los atributos institucionales que nuestra misión posee y que se expresa en cada una de las decisiones comerciales, operativas, administrativas y de recursos humanos que se aplican en la vida cotidiana de nuestra entidad. Nuestros cuadros del presente deben garantizar la formación, en estos valores y en estas prácticas, de todo el personal, del que surgirán los cuadros que darán continuidad y vigencia en el tiempo al sentido profundo de nuestra existencia organizacional.”

## 1. Introducción

Nuestra entidad, definida como Empresa Cooperativa, desarrolló a lo largo de su historia un proceso reflexivo de construcción de su propio proyecto.

La persistencia de los valores y principios que definen nuestro punto de vista debió enfrentar contextos distintos, y por tanto recorrimos caminos que siempre debieron y deberán ser revisados para dar lugar a la consolidación de prácticas consistentes y coherentes.

Desde el año 2004 nos encontramos con el desafío de construir el **Modelo de Gestión Integral** hoy vigente, con el objetivo de profundizar una dinámica de funcionamiento que propiciara los siguientes lineamientos:

- 
- **Compromiso integral** en todos los aspectos de la Organización. La práctica histórica generó una división del trabajo en la cual los dirigentes se ocupaban de la dimensión político-institucional y el personal se ocupaba de lo administrativo y lo comercial. Este funcionamiento debió ser revisado en consonancia con los objetivos actuales, involucrando a los dirigentes en la gestión y los aspectos comerciales de la entidad y comprometiendo al personal con los aspectos político-institucionales de nuestro Banco.
  - Que todos nos ocupemos de todo no excluye -por el contrario, exige- la **participación plena y pertinente** de cada miembro de la cooperativa en sus múltiples actividades y tareas para el cumplimiento de los objetivos.
  - El camino privilegiado para esta construcción se funda en una **gestión democrática y participativa**.

Es claro que estas definiciones generales tienen, por un lado, continuidades con el proceso histórico que va plasmando el desarrollo de nuestro proyecto. No es una novedad la convocatoria a participar, el respeto a la diversidad, el compromiso con los objetivos, la relevancia del buen vínculo, las prioridades políticas y comerciales. Nada de ello ha cambiado.

Sin embargo, cambió el contexto y surgen nuevas condiciones para profundizar la experiencia democrática de nuestra cooperativa.

Si miramos atentamente la historia, podemos apreciar un contexto de profunda hostilidad, frente al cual nuestro movimiento desarrolló respuestas adecuadas. Desde cierto punto de vista, la agresión directa hacía más visible el accionar de nuestros antagonistas, y esa percepción colectiva desplegaba una gran capacidad de resistencia. Hoy el escenario es más complejo, y nuestro éxito debe expresarse en la gestión de la entidad; tanto en términos de crecimiento del activo cooperativista como de la profundización del modelo de gestión integral.

Desde esta historia, desde este proyecto, desde estos valores, venimos gestando nuestro modo de ver y hacer al cooperativismo. Este proceso es complejo, no puede desarrollarse sin tensiones, sin contradicciones y sin obstáculos. Estos desafíos tensan a nuestra organización, propician necesidades de reflexión y deliberación para actuar, para cambiar, para transformar.

---

El cambio que propiciamos tiene como objeto ser más cooperativistas. **El cooperativismo que pensamos debe atravesar el conjunto de nuestras prácticas.** Y este desafío nos llega en un momento particular de nuestro propio despliegue como Organización: el de la transición generacional, cuando una parte muy significativa de nuestro personal son jóvenes y cuando, en paralelo, la renovación y crecimiento del colectivo directivo se plasma en todos sus niveles.

Saber dónde estamos parados, saber adónde queremos ir, analizar cuánto nos falta y por qué vías iremos alcanzando los objetivos, es parte de nuestro trabajo. No somos cooperativistas por una obligación jurídica o porque celebramos el Día Internacional de la Cooperación. Al menos no solamente por eso: nuestros objetivos, nuestras prácticas en los distintos aspectos del quehacer de la cooperativa están condicionados por nuestros valores y principios.

Los objetivos estratégicos, la política comercial, la política administrativa, la política de recursos humanos, los criterios de conducción, están atravesados necesariamente por nuestros valores, principios y perspectivas político-institucionales.

Veamos a continuación cómo se expresa, a partir de los objetivos que nos damos, nuestra visión del cooperativismo en distintos aspectos de la actividad de nuestra organización.

## **2. Objetivos Estratégicos**

El cooperativismo como proyecto se expresa con una lógica antagónica a la lógica capitalista, que apunta a la maximización de la ganancia al menor costo y en el mínimo tiempo posible. Reconociendo la existencia de modelos de cooperativismo distintos, el nuestro no sólo aspira a gestionar democrática y eficazmente -en el caso de nuestro Banco- el crédito, sino que se constituye como un sujeto colectivo que apuesta a la transformación social.

En el nivel más estrictamente político, es preciso revelar los alcances de nuestro proyecto: nuestra apuesta es a la transformación de este orden y su reemplazo por otro mucho más igualitario, democrático, participativo.

Nuestro proyecto, definido genéricamente como entidad cooperativa prestadora de servicios financieros, que se gobierna democráticamente y se compro-

---

mete con la transformación progresiva de la realidad, se expresa en **objetivos estratégicos** que dan orientación a la actividad del Banco Credicoop.

### **1. Fortalecer la gestión institucional**

Para incrementar la cantidad y la participación de nuestros Asociados, avanzando en la concreción de nuestros objetivos cooperativos y solidarios, acentuando el carácter diferenciador de nuestra naturaleza auténticamente nacional y cooperativa.

### **2. Ser eficientes en todas nuestras acciones y proyectos**

Para desarrollar una entidad competitiva capaz de lograr la satisfacción de nuestros Asociados y usuarios, así como una mayor participación en el sistema financiero.

### **3. Lograr la rentabilidad necesaria para el sostenimiento de nuestra empresa cooperativa**

Para poder concretar nuestros planes de crecimiento y las consiguientes necesidades de capitalización y requerimientos de inversión.

### **4. Lograr un crecimiento permanente en depósitos, préstamos y servicios, preservando una elevada calidad de los activos y un adecuado nivel de liquidez**

Para aumentar nuestra presencia nacional, a partir de completar la red de filiales en todo el país, fortaleciendo el servicio crediticio a las PyMEs y el vínculo con las organizaciones del sector social de la economía.

## **3. Política Comercial**

Nuestras definiciones comerciales están orientadas por nuestra visión del mundo, lo que implica diferencias de fondo con las empresas cuyo objetivo es el lucro. Esta afirmación entra en relativa contradicción con el hecho de ser parte del sistema financiero, lo cual supone dos límites a nuestras acciones: la existencia de normas externas que debemos respetar (siendo controladas por las autoridades de aplicación) y la existencia de

---

un mercado financiero competitivo que también condiciona la acción de nuestra entidad.

Ser una cooperativa reclama pensar la actividad comercial a partir de criterios ordenadores, que, por ser antagónicos a los dominantes, a menudo nos somete a desafíos y tensiones: la vinculación con el Asociado vista como una relación humana antes que comercial; la preocupación por el desarrollo de la comunidad; dar el mejor servicio y al más bajo costo al Asociado sosteniendo el principio de rentabilidad necesaria, desarrollar productos en función del interés y la necesidad de nuestros Asociados; priorizar el crédito a las pequeñas y medianas empresas, por su significación en términos de desarrollo del mercado interno y fomentar la relación con las entidades sociales, son, entre otros, aspectos siempre presentes a la hora de evaluar cualquier estrategia comercial.

### **La modalidad de vínculo con el Asociado.**

En nuestra entidad, la tradición marca la importancia de la relación personal entre el Asociado y los empleados. Este fenómeno abre un interrogante sobre cuáles son los puntos de contacto, para qué y sobre qué debe ser la atención personalizada. Son relevantes siempre las cuestiones vinculares, el preocuparme sobre qué le pasa a mi interlocutor –porque entendemos la relación entre el Asociado y el empleado como una relación humana- suelen ser legítimamente parte de todo diálogo. La introducción de los medios electrónicos y el impulso que han cobrado en los últimos años, obedece a la optimización de la calidad de servicios brindados a nuestros Asociados, permitiéndoles tener una respuesta a cualquier hora, más ágilmente y en algunos casos sin tener que moverse de su oficina o vivienda. Sin embargo, esto no significa la intención de distanciar nuestro vínculo, sino todo lo contrario, nuestra propuesta es que se incorporen a nuestras Comisiones de Asociados, que nos ayuden a dirigir nuestra Entidad Cooperativa, que nos den opiniones que serán bien recibidas, pero que eviten hacer varios minutos de cola para realizar una transacción que la pueden hacer más rápido y de la mejor manera por internet, teléfono o cajeros automáticos

### **Los lazos con las comunidades territoriales locales.**

Este fenómeno constituye una ventaja comparativa en términos de competitividad y debe también ayudar a la construcción de una relación donde

---

lo comercial se entiende como la satisfacción a una necesidad concreta de los Asociados. La inserción del Banco en la propia comunidad del Asociado, otorga identidad, facilita el mutuo conocimiento, genera relaciones de autenticidad y confianza. Tanto las Comisiones de Asociados como los empleados pueden y deben profundizar el trabajo de relacionamiento con la comunidad, sus empresas y entidades. La expansión del volumen de nuevos Asociados que se incorporan a la cooperativa, es la vía privilegiada para asegurar el crecimiento patrimonial de la entidad, las condiciones laborales de nuestro personal, y el logro de sus objetivos transformadores en el ámbito de lo social

### **El costo de los productos y servicios.**

Este es un elemento fundamental, que además de vincularlo a la competencia con otras entidades financieras, también interesa desde el nivel de eficacia en las prestaciones que brindamos: dar productos y servicios de calidad a costos razonables, tendiendo a que sean lo más económicos posibles para contemplar los intereses del Asociado. Desde este punto de vista, recuperamos aquí el concepto de **Rentabilidad Necesaria**, entendida como el conjunto de medidas que, al permitir la capitalización requerida por la normativa financiera, aseguran un mejor servicio al Asociado y la preservación de condiciones dignas de labor a los empleados de nuestra entidad cooperativa. Esta idea de rentabilidad necesaria –no atada a la lógica empresaria de la máxima rentabilidad posible- se expresa en indicadores concretos: en diciembre de 2008 los créditos hipotecarios tomados a tasa variable estaban calculados al 14,44 %. De acuerdo a las normas vigentes, se debía aplicar el incremento de tasas de acuerdo al último cuatrimestre, lo que permitía elevarlas a más del 20%. Sin embargo, el banco fijó un techo de 15 % considerando que esa tasa permitía mantener la rentabilidad suficiente sin encarecer el servicio ofrecido al Asociado.

### **Los destinatarios del crédito.**

Uno de los pilares de la intermediación financiera es la actividad crediticia, por tal motivo, “a quién” se le otorgan préstamos da clara cuenta de los objetivos de la entidad. En nuestro Banco se presta atención prioritaria a las PyMEs y entidades de carácter social. Al respecto, dos datos significativos: a diciembre de 2008, del total de la cartera del sistema financiero solo el 25.6% estaba otorgado a PyMEs; mientras que el 58% del total de las financiaciones del Banco Credicoop se destinaba a ellas. Esto significa que su cartera de créditos otorgados a pequeñas y medianas empresas representaba el 8,15 % del total de los préstamos

---

a PyMEs del sistema financiero argentino. Por otra parte, nuestro banco participa activamente en todos los planes estatales orientados a financiar a las PyMEs y al consumo interno a tasas por debajo de la media del mercado<sup>1</sup>.

### **El trabajo con las entidades de economía social y otras asociaciones colectivas.**

Las Cooperativas, las Universidades, los Municipios, las Mutuales, los Colegios Profesionales, entre otros, son claramente el tipo de entidades con las que el Banco debe trabajar conjuntamente. Son entidades con las que se pueden encarar proyectos dirigidos hacia su propia comunidad local o incluso a nivel nacional. A la vez, son organizaciones que, al encarar objetivos comunes a los nuestros, se transforman en terreno fértil para trabajar coincidencias programáticas entre sus integrantes y nuestros dirigentes.

## **4. Política Administrativa y Procesos de Reforma Tecnológica**

Los valores de la institución atraviesan la organización del trabajo, la estructura y distribución de las tareas, las relaciones sociales involucradas, la definición técnica y el uso de las tecnologías disponibles.

Nuestro Banco, como parte del movimiento social, despliega sus decisiones administrativas y tecnológicas, orientado por los valores y principios de la cooperación.

Estas definiciones tensan las prácticas en nuestra Organización, ya que se deben compatibilizar aspectos que desde el discurso dominante son presentados como antagónicos. Según la perspectiva neoliberal, la eficacia es un

---

(1) En cuanto a los fondos de la SEPYME (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional) para capital de trabajo, que se ofrecen a una tasa del 12,5% y un plazo de 12 meses, Credicoop fue uno de los tres bancos que licitó, (\$ 42 Millones, 21 % del total), junto al Banco Nación (\$ 146 Millones) y el Provincia de Buenos Aires (\$ 12 Millones). De los fondos de la ANSES destinados a empresas (para capital de trabajo, pre-financiación y financiación de exportaciones y consumo de bienes (reparación de vehículos, compra de maquinarias, computadoras, etc) y personas (préstamos personales, compra de vehículos, refacciones de inmuebles o vehículos, etc.) con plazos de 12 meses a 36 meses y a una tasa del 13%, nuestro Banco licitó 163,5 millones de los \$ 1.735 millones pesos ofrecidos.

---

atributo del ámbito privado, fundado en relaciones mercantiles y en la defensa de intereses individuales. Para nosotros, la administración debe asegurar la eficacia como expresión de un proyecto que defiende los intereses colectivos de la cooperativa en particular y de las mayorías sociales en general.

En relación a la tecnología y a los procesos de trabajo, nos encontramos en una situación donde es válido afirmar que no existen diferencias técnicas profundas con el resto de las entidades financieras que operan en el país. La tecnología con la que trabajamos es la más avanzada y flexible, la que nos permite más margen de maniobra y ductilidad para centralizar o descentralizar procesos según convenga. El uso de software libre<sup>2</sup> también permite alinear nuestros objetivos tecnológicos y de eficiencia con nuestros principios solidarios.

En los Planes de Gestión 2007/8 y 2008/9, se explicitó y ratificó la necesidad de reemplazar nuestros sistemas centrales e incorporar nuevas tecnologías para superar limitaciones actuales y dar así respuesta a las crecientes demandas de carácter comercial y operativo. Éste es el propósito de Crecer XXI, proyecto ya en fase de ejecución, que aglutinará procesos que al día de hoy se ejecutan de forma dispersa.

Una segunda cuestión remite a la articulación entre la división del trabajo, la existencia de distintos niveles de responsabilidad y decisión con la convocatoria a un compromiso integral y un funcionamiento colectivo entre todos los integrantes de la cooperativa. Las decisiones de establecer relaciones laborales de largo plazo, de privilegiar el desarrollo interno, de proteger el empleo en tiempos de crisis y de reconvertir positivamente al personal que pudiera presentar desfases con el desafío actual, son consistentes con una gestión administrativa fundada en nuestros valores y principios.

La exigencia de que nuestros empleados se involucren con la cooperativa reclama también que se ejerzan liderazgos más allá de las definiciones formales, lo que implica un ejercicio de la conducción alineado con los valores y principios de la cooperativa, a la par de ejercer un liderazgo real. El que aspiramos a que el jefe sea un referente integral de su personal, capaz de convocar tanto a la eficacia en la organización, distribución, implementación de las tareas como a la participación política institucional de nuestro movimiento social.

---

(2) Se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software.

---

Finalmente, la optimización de los procesos centralizados, como así también la reformulación de tareas en los niveles de dirección zonales, son definiciones que han sido encaradas teniendo siempre al Asociado como destinatario final de las mejoras obtenidas. Así, el mejoramiento de la atención, el incremento en la eficacia de la organización de la operatoria y la mayor rapidez transaccional nos permite planificar juntos la promoción de una atención personalizada y, a la vez, nos permite no sólo ampliar la superficie de contacto con los Asociados sino también nos otorga mayor tiempo para involucrarlo en actividades institucionales.

## **5. Política de Recursos Humanos**

El modo en que los valores y principios de la cooperación se reflejan en el tratamiento al personal de nuestra entidad configura un indicador significativo de nuestra cultura organizacional.

El Proyecto Estratégico de Recursos Humanos busca alinear la gestión de los mismos a las políticas institucionales, comerciales y administrativas, con el fin de poder anticipar las acciones necesarias que garanticen la cobertura y desarrollo de nuestros recursos acorde con el crecimiento de la organización.

En los últimos tres años el Banco ha incorporado 1124 nuevos empleados y se crearon 806 nuevos puestos de trabajo, lo que ha permitido:

- Implementar el plan de aperturas de nuevas filiales.
- Asignar mayor cantidad de recursos al desarrollo comercial a través de la designación de nuevos Gerentes Zonales, Ejecutivos de Cuenta Zonal, Oficial de Negocios PyMEs y Activadores Comerciales.
- Designar la totalidad de los Responsables Operativos Zonales (ROZ)
- Absorber el crecimiento de los volúmenes operativos y transaccionales registrados en la red de sucursales.

Los criterios de ingreso a la entidad, la carrera bancaria, las propuestas de capacitación y la organización de las relaciones laborales son los ejes que articulan la política de Recursos Humanos con nuestra visión de mundo.

---

## **Incorporaciones**

En el proceso de selección se prioriza el potencial de las personas en torno a las competencias relacionales y a los conocimientos técnicos requeridos. El objetivo es generar desde el mismo momento del ingreso una fuerte articulación entre los conocimientos, las competencias y la pertenencia institucional, de manera tal de sistematizar un modelo integral de formación para la gestión.

El objetivo es que rápidamente el personal que ingresa se vaya formando en la cultura solidaria, participativa y democrática (sabiendo que se trata de un proceso de largo plazo, y contrario a los valores individualistas predominantes), y que conozca la perspectiva del Banco y del Movimiento para que se integren a la organización en todas sus dimensiones.

Se espera de los futuros miembros del personal una actitud de compromiso para hacer frente a la tarea y la posibilidad de asumir como propios los valores y principios del proyecto cooperativo. Aspiramos a que la relación laboral del empleado con el Banco sea de largo plazo, desarrollando su profesionalidad en un ámbito laboral agradable y a la vez sean activos participantes del movimiento cooperativo.

Dado que el ingresante -por la propia definición legal- está a prueba durante los primeros meses de inserción en la entidad, los criterios de selección son puestos a prueba en la cantidad de empleados confirmados en sus puestos. El porcentaje de confirmaciones es muy elevado, y constituye un primer indicador de la eficacia de los criterios, los medios y el proceso de selección de nuevos miembros de la cooperativa.

## **Carrera Interna Sistemática**

La política de desarrollo ha tenido históricamente como premisa la formación de sus propios cuadros de gestión y dirección. A diferencia de otras organizaciones, concebimos las proyecciones de nuestra entidad a partir de recambios generacionales que reconocen el esfuerzo, la trayectoria y el compromiso del personal del Banco; a partir de evaluar su potencial de desarrollo para asumir nuevas responsabilidades.

El Plan de Carrera demandará un crecimiento en diferentes niveles sobre la base de andariveles de desarrollo según el ámbito en el que cada uno se des-

---

empeñe en el Banco, de manera tal de orientar el crecimiento en lo comercial, lo técnico / operativo, las competencias de gestión y una dimensión institucional que envuelva y articule al resto de los conocimientos y competencias requeridas. La carrera debe cimentarse sobre la base de un modelo integral de gestión atravesado por el marco político-institucional de nuestro Banco. Esta secuencia ordenada donde la participación abierta y voluntaria en una secuencia transparente en cuanto al ordenamiento y a sus requisitos, posibilitará que cada empleado sea actor de su desarrollo.

### **Relaciones Laborales**

Las relaciones laborales, en consonancia con los valores y principios del cooperativismo, estuvieron orientadas por una serie de criterios que permanecieron constantes a lo largo de la historia de la Organización.

Un aspecto que caracterizó desde sus orígenes a la entidad fue el respeto a la actividad sindical y la defensa de una metodología colectiva y de diálogo permanente para el abordaje y resolución de conflictos, aun en períodos de intensa conflictividad gremial, sobre la base del respeto a todos los derechos contemplados en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Se ha garantizado el derecho a la actividad sindical a través del otorgamiento de licencias gremiales, la asignación de un ámbito para el funcionamiento de la Comisión Gremial Interna, la provisión de insumos para el desarrollo de su actividad y, en coyunturas electorales, avalando franquicias horarias para los miembros de la Junta Electoral y los apoderados de las listas.

### **Necesidades y demandas del personal**

Finalmente, la atención integral y diferenciada, una política de cuidado y seguimiento, así como la especial atención sobre situaciones de quienes atraviesan una coyuntura de gran vulnerabilidad ayudando a su recuperación y reinserción, constituyen lineamientos irrenunciables de la cooperativa con respecto a la gestión de sus Recursos Humanos.

Con las circunstancias vinculadas a la medicina laboral, se desarrolla un criterio que incorpora pero excede el control de las ausencias por enfermedades, para comprometerse con un seguimiento integral del trabajador, acompañando su evolución, asesorando alternativas para la persona en dificultad.

---

Desde la atención a necesidades concretas (solicitudes de créditos otorgados a tasa diferenciada, provisión de material escolar), pasando por agasajos (de casamiento, por nacimientos), hasta situaciones complejas de salud o de desastres naturales; la entidad cooperativa siempre ha privilegiado la contención del empleado y su familia considerándolo como parte insustituible de su propia existencia.

## **6. Capacitación y Educación Cooperativa**

La capacitación es, en primer término, uno de los principios del cooperativismo. En el caso de nuestra entidad, se espera que en el doble carácter de empresa y movimiento social las actividades de formación apunten tanto a la provisión de instrumentos como al desarrollo de procesos que permitan mejorar el desempeño laboral como el compromiso con la perspectiva de la cooperación.

La democracia que aspira a desarrollar nuestra cooperativa exige un sostenido crecimiento de los dirigentes, empleados y funcionarios; el estímulo a la innovación y la participación en la construcción cotidiana, así como los procesos de renovación y transvasamiento generacional que articulen el aporte de quienes nos permitieron llegar hasta el punto donde estamos y quienes serán la generación de recambio para la continuidad del proyecto cooperativista.

Nuestra entidad desarrolla un modelo de gestión integral basado en una democracia sustantiva que promueve la participación plena y pertinente de todos sus miembros. Al respecto, la educación se convierte en un elemento importante para acompañar la decisión política de hacer cada día más democrática y eficiente a nuestra entidad cooperativa, ya que dichas prácticas democratizadoras también se aprenden en un proceso ético-político e instrumental que requiere apropiarse de una mirada, de unas herramientas, de unos conceptos y categorías que deben influir en las prácticas que hacen a la construcción cotidiana del proyecto.

Históricamente, los cargos de responsabilidad –tanto en el nivel empresario como en el institucional– son asumidos por los propios miembros de la institución, privilegiado una política de desarrollo de los cuadros propios. Por esto, una educación para la participación plena y pertinente es un proyecto integral que aborda tanto las dimensiones laborales como las perspectivas políticas, culturales y profesionales del banco cooperativo. Eso implica diferentes líneas simultáneas de trabajo.

---

Por el lado de los dirigentes, los Secretarios de Educación de las Comisiones de asociados y los Responsables de Educación Cooperativa Zonales, coordinados por el Secretario de Educación Cooperativa del Banco, desarrollan diversas iniciativas de formación en distintas temáticas que surgen de sus necesidades: elementos de historia de nuestro movimiento; análisis y debate de sus posiciones políticas; instrumentos para la gestión de la empresa cooperativa.

En cuanto al personal, nuestros ámbitos de formación dan respuestas a:

1. Los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.
2. Las necesidades particulares de cada puesto, otorgando al personal las herramientas para un adecuado desempeño.
3. Las necesidades específicas de quienes cambian de tarea o asumen nuevas responsabilidades.
4. La formación doctrinaria y política para que se apropie del punto de vista de nuestro movimiento social.

Todo eso apunta a la profesionalización de nuestros cuadros en la perspectiva de la cooperación. Como ejemplo, recientemente se abrió un nuevo espacio de formación sistemática a través de postgrados en Economía Social que permiten enriquecer los conocimientos y experiencias de los cuadros de la Organización que se inscriben y cursan la carrera, que la Organización financia.

Finalmente, lo novedoso son las actividades de fortalecimiento institucional organizadas conjuntamente entre la Gerencia de Recursos Humanos y la Secretaría de Educación Cooperativa. Estas acciones comenzaron en el año 2007, con talleres sobre el Modelo de Gestión Integral orientados a la reflexión entre dirigentes y funcionarios sobre el modo en que la cooperativa reconfiguraba la participación plena y pertinente de todos y todas en los diversos aspectos de la entidad. Para dar un elemento cuantitativo, en veintitrés talleres participaron mil doscientos dirigentes y funcionarios de Filiales y la Casa Central. Estos talleres abrieron la puerta a talleres en las Filiales donde trabajaron en conjunto empleados, dirigentes y asociados así como otros en la Casa Central, donde en algunas de sus Gerencias dialogaron con dirigentes de la Mesa Directiva alrededor de la historia y la inserción en ámbitos institucionales.

Se va desplegando un proceso de imbricación creciente de los distintos miembros de la Organización en torno a la construcción del modelo de gestión integral y, en este marco, alrededor a novedosos dispositivos de formación y capacitación.

---

Tanto por la intensidad de los procesos formadores como por la amplitud –en la medida en que hay convocatoria masiva a la capacitación en diversos ámbitos-; por el trabajo colectivo entre dirigentes y dirigidos; entre funcionarios y dirigentes o la participación de los auxiliares (muchos de los cuales son futuros jefes) podemos señalar el modo en que específicamente el principio de la educación cooperativa se expande de modo sistemático y creciente.

## **7. Gestión, Conducción, Participación**

Un aspecto que debe atenderse especialmente, en una organización que se define como democrática y eficiente, remite a los estilos de liderazgo, gobierno y gestión que deben ser consistentes con los valores y principios cooperativos.

La doble lógica de “empresa” y de “movimiento” exige incorporar un funcionamiento complejo entre los distintos niveles de poder y responsabilidad, implicando una participación reflexiva, comprometida y responsable.

Se trata de concebir y desplegar un proyecto colectivo –la cooperativa y sus objetivos- combinando la responsabilidad individual, la distribución de tareas y responsabilidades y el cumplimiento de resultados a partir de una cultura participativa.

Quienes hoy cumplen roles intermedios de liderazgo, comenzaron su historia laboral en la organización como auxiliares. Son quienes conducirán nuestra entidad a partir de la próxima década y bajo esas premisas, son ellos mismos los formadores de los futuros jefes, quienes deberán tener unos mismos criterios de conducción. Este estilo de conducción que venimos empujando será forjado a partir de la práctica, nadie adquirirá espontáneamente nuestros valores. No podemos pensar que esto será producto solamente de las actividades de capacitación y formación; éstas, aportan inquietudes, despiertan interés y generan motivación, pero el compromiso institucional es el resultado de todo ello aplicado a la gestión cotidiana.

La implantación de una cultura basada en la democracia participativa y en la eficacia en la gestión de recursos colectivos tiene, como contrapartida, el desarrollo de un modelo de vínculo laboral que promueve la responsabilidad individual y el trabajo en equipo.

---

Es importante que nuestros jefes contribuyan al fortalecimiento de los ámbitos institucionales, especialmente de las Comisiones de Asociados, y que estimulen la participación con el propio compromiso, habilitando ámbitos convocantes para los miembros a los que conducen, supervisan, asesoran, forman y ayudan a crecer.

Un buen conductor debe ser franco -decir lo que piensa y actuar en consecuencia- y debe desarrollar una profunda capacidad de escucha y de diálogo. Nos proponemos la idea de que un auxiliar es un futuro jefe, y que un funcionario del Banco asume un compromiso no sólo laboral sino institucional: aspiramos a que se convierta en un Funcionario-Dirigente.

Otro elemento a tener en cuenta, que encierra un desafío fundamental, es la cuestión del trabajo en equipo entendido como trabajo colectivo.

Un equipo no es un archipiélago de personas que sigue disciplinadamente a quién tiene la categoría más elevada, o despacha los problemas burocráticamente, sino un colectivo que asume de forma consciente un proyecto común; que se dispone a intercambiar con profundidad los distintos puntos de vista alrededor de los problemas que presenta el camino emprendido; que asume la complejidad de la democracia y la eficiencia que promueve nuestra entidad; que procesa los conflictos y dificultades a partir de la comprensión de sus causas; que ordena la actividad y los vínculos de modo consistente con los valores y principios de la cooperación.

Se verá así, que ser funcionario-dirigente nos propone un horizonte al cual llegar. Horizonte complejo y con un camino sembrado de dificultades, pero que a la vez constituye el desafío de hacer cierta la consigna "Otro mundo es posible". Ese otro mundo posible que nos imaginamos no será producto de un estallido espontáneo, sino parte de un largo tránsito de ensayo y error, del cual el cooperativismo de crédito se siente parte.

Lograr estos modos de trabajo irá consolidando un modelo de liderazgo más coherente con la perspectiva del cooperativismo transformador. Nuestro Presidente, Carlos Heller completaba reflexionando sobre qué hacer *"para que esta organización, que en todos los aspectos, al ritmo de su necesidad, no pierda sus valores, no pierda su esencia."* Y agregaba: *"Esta tiene que ser una preocupación de todos nosotros (a nivel de los Dirigentes, a nivel de los Funcionarios, a nivel de los Equipos de Trabajo): de qué manera fortalecer el sentido de pertenencia cooperativa"*

---

*como un valor, entendiendo que nuestro Modelo de Gestión es diferente desde nuestras convicciones y que, para ser sostenible, tiene que contar con ese nivel de convicción y de compromiso.(...) Tenemos una natural preocupación por lograr el crecimiento y ser una eficiente empresa cooperativa, pero perder los valores esenciales que dan o que justifican su razón de ser, en nuestra visión, en nuestra convicción, tiene que ser también motivo de preocupación de todos nosotros."*

## **8. Recuperar la Historia Reciente**

Un recorrido por nuestra historia permite ver los esfuerzos realizados para preservar o profundizar los aspectos organizacionales que plasman los valores y principios que, además de difundir discursivamente, apuntamos a recrear en nuestras prácticas concretas.

En el año 2003, en un complejo contexto social derivado de la crisis nacional manifestada en los dos años anteriores, se avanzó en la discusión del Documento Base, que propiciaba:

- Profundizar la democracia participativa fortaleciendo el rol del Consejo de Administración, de las Comisiones Asesoras Zonales y de las Comisiones de Asociados.
- Crecer en el número de Asociados que participen activamente en la gestión local, en el ámbito natural de las Comisiones de Asociados.
- Aumentar nuestra influencia en la batalla de ideas por una sociedad solidaria, democrática y socialmente justa.

En el marco de esta búsqueda colectiva para mejorar nuestro proyecto, la Asamblea Ordinaria de 2004 es el ámbito en el que se formula el concepto de Modelo de Gestión Integral que hoy nos guía. Se señala allí la emergencia de un nuevo contexto externo en el que es posible avanzar en la difusión de nuestras ideas, y ensayar modos de profundizar esta experiencia de cooperativismo.

La noción política esencial, que atraviesa el nivel de los pronunciamientos políticos pero también de la gestión, se cifraba en la contribución que desde nuestro proyecto como entidad cooperativa podemos hacer a la construcción de poder popular. Este proyecto es concebido no sólo, ni principalmente,

---

como una mera consigna contra un orden injusto, inhumano y autoritario. Se trata de una realización concreta, en donde teoría y práctica son imbricadas haciendo consistentes y tangibles nuestros valores y principios, que no se enuncian sino que se ejercen.

Propiciamos, entonces, la expresión de un compromiso explícito entre lo comercial y lo institucional. El período actual genera condiciones para dar un salto cualitativo integrando al conjunto de la organización. La Gestión Integral desafía a una participación plena y pertinente, lo cual implica reformulaciones, ensayos, nuevas prácticas y modos de funcionamiento. A través de una participación plena y pertinente, la articulación entre la empresa y el movimiento social se efectiviza involucrando a los dirigentes con la gestión del servicio financiero y comprometiendo a funcionarios y a auxiliares con las tareas institucionales.

Se espera que la participación plena y pertinente sea un proceso continuado, que implique la apropiación de conocimientos, la modificación de ciertos hábitos, la ruptura de prácticas inconsistentes con nuestros objetivos o de viejas costumbres que, tal vez vigentes en ciertos contextos hoy deben ser modificadas. Es, en suma, la construcción y la conquista de una fase de desarrollo del proyecto cooperativista que reconoce su carácter inacabado y siempre perfectible.

El dirigente debe, pues, saber escuchar y conocer nuestra perspectiva política general adecuándola al análisis de su realidad concreta; debe poder relacionarse con otros Asociados de la entidad y desde el diálogo informarlos, interesarlos y sumarlos a nuestra construcción político-social. Debe comprometerse fuertemente con los aspectos de gestión de la entidad cooperativa, asegurando una creciente presencia dirigencial en los distintos procesos de vinculación con el territorio y de coparticipación en los ámbitos locales con las entidades sociales y colectivas que compartan nuestro camino.

Los funcionarios, por su parte, no sólo serán un eficaz soporte de los dirigentes, sino que se espera que se comprometan con el trabajo de la cooperativa como movimiento social. En otros términos, que asuman un papel dirigencial desde su lugar de funcionarios. Por su lugar, tienen un papel relevante como cogestores de la empresa, pero se propone la coherencia con los valores cooperativos sustentados, requiere la profundización del compromiso y la acción institucional.

---

En este marco, se deben emprender diversos procesos para avanzar en esta construcción: tenemos una historia de luchas, ensayos, errores y aciertos. Tenemos una práctica participativa distintiva y que el propio proceso nos ayuda a profundizar. Tenemos un futuro organizacional por soñar y plasmar en nuevas realizaciones.

Finalmente, los invitamos a reflexionar para elaborar un diagnóstico que ayude a pensarnos a nosotros mismos. Un pensar para actuar y transformar.

### **Diagnóstico participativo**

Se trata ahora de que en cada Dependencia se realice un análisis de la brecha entre las orientaciones de la Organización y las prácticas concretas.

Este análisis se desprenderá del abordaje de los ejes vigentes, entre los que podemos señalar:

### **Participación y decisión**

Qué cuestiones se resuelven en su ámbito y cuáles son los niveles de participación del conjunto.

### **Política Comercial**

Cómo se entiende en su labor concreta, la adecuación de nuestra visión de mundo a las formulaciones de la actividad particular de su área, concebida como “servicio” a un Asociado (puede ser un “Asociado Interno”, en tanto proveedor o destinatario del trabajo)

### **Reforma administrativa, procesos de trabajo**

Cómo se organiza, resuelve, despliega el conjunto de procesos de trabajo en su dependencia. Realice una descripción y análisis de los mismos.

### **Trabajo colectivo**

Cuáles son las principales tensiones, contradicciones y dificultades que aparecen en el funcionamiento conjunto de su dependencia.