

Angel Petriella

COOPERATIVISMO

Ayer, hoy y siempre

Segunda Edición

Título: Cooperativismo
Subtítulo: Ayer, hoy y siempre
Autor: Angel Petriella
2da. edición, 2008
1ra. reimpresión, Septiembre de 2012
Tirada: 1.000 ejemplares

©



Ediciones Idelcoop

INSTITUTO DE LA COOPERACIÓN
Fundación de Educación, Investigación
y Asistencia Técnica - IDELCOOP

San Martín 1371 (S2000ANQ) Rosario
Prov. de Santa Fe - Argentina
0341-4251338
Montevideo 431 (C1019ABI)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
011-50778041/43
idelcoop@idelcoop.org.ar
www.idelcoop.org.ar
Director: Pablo Imen

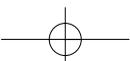
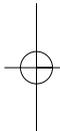
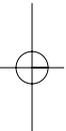
Editora: Mora Díaz Súnico - IDELCOOP
Diseño y diagramación: Comunicólogos.com
Corrección: Itatí Roller
Películas e impresión: Primera Clase Impresores
California 1231 - Capital Federal

Todos los derechos reservados.

Esta publicación puede ser reproducida gráficamente hasta 1.000 palabras, citando la fuente. No puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo escrito de la editorial y/o autor, autores, derechohabientes, según el caso.

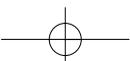
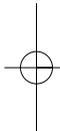
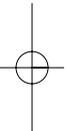
Hecho el depósito Ley 11.723
I.S.B.N. 978-987-23624-8-5

A Marta...
A Carolina, Julieta y Melina...
A Sofía y a Santiago.



Índice

Prólogo	7
Agradecimientos	11
Nota a la Segunda Edición	13
Un acto militante	15
Un acto militante. Presentación de la Primera Edición	17
De lo específico cooperativo a lo genérico social	19
El producto de una gran construcción colectiva	29
Un libro del que todos somos protagonistas	33
Valores	41
El sentido: valores y organización cooperativa	43
Democracia, participación y cooperativismo	49
Nuevas preguntas y nuevas respuestas del Movimiento Cooperativo de fin de siglo	55
Memoria, presente y futuro	67
Procesos	79
Desarrollo organizacional y política de recursos humanos	81
La conducción gerencial	97
Participación: un desafío permanente	109
Desafíos de la gestión cooperativa	119
Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo	147
Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito	165
<i>La Propuesta Cooperativa</i> como marco de sentido de nuestra práctica. El papel de los Responsables Zonales de Educación del Banco Credicoop	203
Contextos turbulentos-Cambios organizacionales-Participación	211
Enfoques	219
Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación	221
Organizaciones cooperativas: sistema, autorreferencia y entorno	239
Organización orientada al aprendizaje	249
Nuevos paradigmas organizacionales	265



Prólogo

En este año estamos honrando el 50° Aniversario del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, bajo cuya orientación viera la luz nuestro Banco Cooperativo. El nacimiento, desarrollo y crecimiento del mismo ejemplifica una verdadera epopeya de afirmación de los principios cooperativos, de propuesta y actualización permanente de la Utopía, nutrida en las esperanzas de solidaridad y bien común de nuestro pueblo. Se trata de contribuir a cambiar el estado de cosas que impiden el bienestar de nuestra gente, mediante el aporte que la entidad cooperativa, como integrante del sector de la Economía Social, formula a través de su propio modelo y gestión. Por ello, la sección destinada por Angel a la consideración de los “Valores” y la organización cooperativa es de imprescindible lectura y estudio para comprender los contenidos y expresiones de nuestro pensamiento institucional al respecto.

Cuando nuestro Banco Cooperativo nació, el desafío que se planteó fue, y sigue siendo, gestionar la entidad compatibilizando la eficiencia que el entorno exige y la democracia que nuestros principios suponen. Las preguntas que nos formulamos, y nos seguimos formulando, versan sobre los “cómo”, pues no existían ni existen otras experiencias de dónde partir. Y cada vez que encontramos respuestas, inmediatamente la singularidad y complejidad de nuestra actuación disparan nuevos interrogantes, y otra vez la búsqueda apasionante. Es necesario decir que en la sección “Enfoques” se expresa la suma de los interrogantes y el marco para el análisis. Quien desee internarse en el conocimiento de nuestra experiencia, deberá prestar particular atención al honesto y transparente discurso vertido en torno a las dificultades a superar. No olvidemos que nuestra singularidad, nuestros logros y dudas, son sólo el avance de las problemáticas que los emprendimientos sociales habrán necesariamente de solventar para sobrevivir y desarrollarse exitosamente.

El artículo “Organizaciones cooperativas: sistema, autorreferencia y entorno” se manifiesta como de excepcional relevancia, en tanto aporta a la doctrina cooperativa la incursión en las más modernas investigaciones de las ciencias sociales. Desde allí, podemos entender los conceptos de *adaptación* y *autoorganización*. La adaptación es el proceso por el cual un sistema percibe las condiciones que el ambiente impone en sus fronteras y se organiza internamente para ser compatible con el exterior. Si esas condiciones del ambiente se revelan contradictorias, lo cual nos ha ocurrido reiteradamente, entonces el sistema responde mediante la autoorganización como forma de hacer frente a la diversidad agresiva. Bien mirada, pues, la memoria de nuestra experiencia, espeja un brillante trabajo práctico de lo que aquí se teoriza. Así, es importante su detenido análisis y reflexión.

Para quienes como yo, actuamos, participamos y lideramos la cotidianidad de la gestión de nuestro Banco Cooperativo, aparece como ineludible la inquietud por el modo y contenido de las relaciones interpersonales en el seno del mismo. Nos preguntamos sobre las implicancias del cambio, de la transformación de nuestra organización por la intensa y renovada calificación de quienes la integramos, del modo de relacionamiento mutuo. Somos conscientes de que la estructura ordenada de manera jerárquica, piramidal, es insuficiente; debe ser complementada por numerosos equipos motivados, distribuidos de manera horizontal, sin importar los rangos, en donde los líderes naturales conformen consenso y revaliden sus títulos o virtudes entre los integrantes de sus propias organizaciones.

En este sentido, resultan sustancialmente apreciables las ideas vertidas en los trabajos que Petriella agrupa en la sección “Procesos”. Sólo podrá lograrse ese salto de calidad en la medida en que el contacto humano se profundice, y la temática de la vida, de la tarea y de la esperanza sea materia permanente de preocupación solidaria por todos los integrantes de la organización. Se señalan allí los términos del desafío: “¿Cómo articular políticas internas que guarden los cánones necesarios en términos de jerarquía y responsabilidad, y no

sean antagónicas con los principios básicos de la participación en términos de derecho de igualdad y representatividad en el árbol decisorio?”. La búsqueda que Angel sugiere y las respuestas que diseña constituyen el rico arsenal ideológico y propositivo desarrollado en estos trabajos, que recomiendo someter a cotejo y aplicación en la práctica diaria.

Deseo ahora expresar una visión novedosa y trascendente que, me parece, enaltece los trabajos que componen este libro.

La humanidad padece una verdadera crisis de civilizaciones. Estamos compartiendo tiempos apasionantes, en los que se desvanecen certezas multiseculares que cuestionan el dogma y los presupuestos mismos de la supervivencia humana ante la degradación de nuestro planeta. Los pilares de la organización política son mellados por realidades emergentes, largamente sojuzgadas, y hasta el funcionamiento, y más aún, la razón de ser de las estructuras internacionales de la segunda posguerra se cuestionan. Las supremacías globales son puestas en discusión, y hoy los temas que se debaten contienen los propios conceptos de un mundo de consensos multilaterales.

Asistimos a la explosión de contradicciones, nunca antes tan diversificadas, ante economías de crecimiento geométrico en competencia con la dominación procedente de una única potencia hegemónica. Las desigualdades, tanto entre naciones como fronteras adentro, son de una magnitud insoportable, y ya nos advierten la inminencia de una conflictividad creciente. Nuevos sujetos sociales se incorporan al diálogo y la acción, participando de las luchas de supervivencia y aspirando a compartir los bienes de la civilización, de los que han sido excluidos con sanguinaria fruición. En todos los continentes, los reclamos por el bien común se materializan en una participación cada vez más plural, y ello exige conocer qué hacer y cómo encarar las prácticas resolutivas.

Desde aquí, al advertir estas nuevas realidades, sin embargo no tan nuevas aunque sí más expuestas, me interesa reflexionar sobre los impactos y los aportes que podamos incorporar y exponer como experiencia enriquecedora, para el pensamiento y la acción en beneficio de la gente.

Y esto es así, por cuanto entre los interesantes cambios que se visualizan en nuestra América, la emergencia de poderosos movimientos sociales que sustentan el poder de nuevos gobiernos, resalta la necesidad de gestionar el aparato del Estado de manera de resolver los problemas que acucian vidas, y lograr la equidad aspirada. Se requiere una mirada global y un accionar local, focalizado en la gente para recuperar la dignidad.

Estos trabajos exhiben la profundidad de una investigación para el encuentro de la eficiencia y la democracia en la gestión de la Organización Cooperativa, pero bien pueden ser referencia para la gestión de lo público en sus distintas expresiones. Se constituye así en una herramienta calificada para el cambio hacia un mundo mejor, apta para su estudio y asimilación por las organizaciones populares, y éste es el mejor elogio.

Carlos Heller

Agradecimientos

El 15 de julio de 2008 se cumplieron 30 años de mi ingreso al Movimiento. Este libro es testimonio de una buena parte de mi vida cooperativa. Todo lo realizado por mí durante este gran período de tiempo, en la gestión, en el trabajo intelectual y en la militancia, ha sido posible y se ha fortalecido gracias al constante apoyo de mi familia. Por ello el agradecimiento y la dedicatoria, en primer lugar, a mi esposa Marta, mi incondicional compañera de ruta, y a mis tres hijas, Carolina, Julieta y Melina.

Quiero agradecer a continuación a todos los que confiaron en mí.

En primer lugar, agradecerle a Carlos Heller la confianza que me ha brindado y que perdura en el tiempo, confianza que gesta compromiso, motivación y pasión por lo que hacemos. Formar parte de su Equipo de Trabajo constituye para mí una gran honra y a la vez una fuente inagotable de experiencia en la gestión que a su vez enriquece mi labor intelectual y académica.

También va en estas líneas la evocación de todos los compañeros de aquellos primeros años de los '80, aquellos gerentes zonales, verdaderos luchadores de cambios y transformaciones. En la persona de Raúl González y en la memoria de Vladimir Villalba creo lograr una síntesis de agradecimiento colectivo.

No puedo dejar de nombrar a Rogelio Canosa y Gerardo Galmes, de quienes muchas veces aprendí cuestiones prácticas de la gestión que a veces la teoría no puede, por su naturaleza abstracta, develar. Y también mi agradecimiento a Carlos Cohen, quien además de amigo y compañero siempre agrega luz con la cálida lámpara de su sabiduría.

A mi amiga Silvia Marta, que en el verano del 78 me presentó para postularme como coordinador del área de recursos humanos de un “nuevo banco”, que surgiría de la fusión de las cajas de créditos adheridas al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, y a Rubén Bozzo, quien en los inicios me dio todo el apoyo que como “nuevo” necesitaba.

Mi reconocimiento a los funcionarios y personal que acompañaron mi gestión durante casi tres décadas como Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop, de quienes siempre he recibido apoyo y compromiso.

A Itatí Rolleri, mi correctora de estilo, por su profesionalidad en la captación del sentido en mis trabajos y por la calidad de sus observaciones y sugerencias.

A Alejandro Ruiz Balza por su soporte comunicacional constante, sus aportes a la arquitectura de la obra y al diseño de imagen.

Mi especial agradecimiento para Norma, secretaria, compañera y amiga, que ha estado y sigue estando a mi lado para asistirme con calidad y eficacia, pero fundamentalmente con el cariño forjado en 30 años de trabajo. Norma no sólo ha sido una excelente colaboradora, siempre es una protagonista fundamental de la logística y de la organización de mis actividades organizacionales y profesionales. Gracias por el afecto y la paciencia.

Pido disculpas a aquellos que quizás no estén en estas breves líneas, tan sólo por razones de espacio o de memoria.

Bien, a todos, nuevamente gracias, muchas gracias.

Angel Petriella

Nota a la Segunda Edición

Al cumplirse 90 días de la presentación de *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre*, y agotada su primera edición, me complace presentar junto con el Instituto de la Cooperación una nueva edición corregida y aumentada. En esta nueva edición he querido incorporar material elaborado con posterioridad a su publicación inicial y algunas modificaciones de organización del material que lo compone.

He sumado al libro mi exposición realizada en el acto de presentación del texto original, que tuvo lugar en la Sala Solidaridad del Centro Cultural de la Cooperación, el día 23 de julio de 2008. Me propongo sintetizar allí la idea de un movimiento social que nutre al cooperativismo analizando de qué manera sus valores, procesos y enfoques aportan a la transformación de la sociedad y al desarrollo humano y social. Incluyo también las intervenciones de quienes me acompañaron en este acto, Alberto Rezzónico, Presidente de Idelcoop, y Carlos Heller, Presidente del Banco Credicoop Coop. Ltda., quienes se refirieron desde diferentes miradas a los conceptos centrales que vertebran el libro, su lugar en la historia de la militancia cooperativa, y la posibilidad de extender el modelo de gestión allí conceptualizado al conjunto de la sociedad.

Por otro lado, he agregado un trabajo titulado “Memoria, presente y futuro” que recorre la historia de nuestro modelo de gestión en los respectivos contextos en que dicho modelo nació, creció y se perfila hacia adelante. El texto analiza asimismo las perspectivas y desafíos a futuro de una experiencia cooperativa inédita en nuestro país y en Latinoamérica.

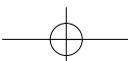
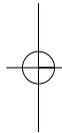
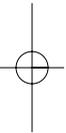
Por último, si bien el libro fue concebido originalmente con el propósito de favorecer una lectura autónoma y no direccionada de los artículos de acuerdo al interés de cada lector, todos sabemos que

nuestra cultura como lectores es la de comenzar por el principio y luego continuar en la secuencia de la obra. Es por ello que, siguiendo las sugerencias que gratamente me aportaron algunos lectores de la primera edición, he modificado el orden original de las secciones, iniciando el camino en la experiencia concreta de gestión de nuestro Banco Credicoop Coop. Ltda., para abordar luego una conceptualización teórica de la misma. Entiendo que de este modo se facilita la relación entre los trabajos surgidos de la experiencia en la gestión, agrupados en términos de Valores y Procesos, con el abordaje teórico posterior que realizan los artículos de la sección de Enfoques.

Sólo me queda agradecer la confianza que nos otorgaron quienes leyeron la primera edición y ratificar mi aspiración a enriquecer los contenidos prácticos y teóricos que sustentan a nuestro Movimiento.

Angel Petriella

UN ACTO MILITANTE



Un acto militante Presentación de la Primera Edición*

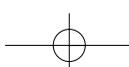
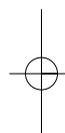
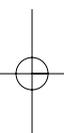
El miércoles 23 de julio de 2008, con la asistencia de más de trescientas personas, se realizó en la Sala Solidaridad del Centro Cultural de la Cooperación la presentación del libro *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre*, del Sociólogo Angel Petriella, Adscripto a la Presidencia del Banco Credicoop Coop. Ltda.

El acto contó con la participación de dirigentes del movimiento cooperativo, integrantes de movimientos sociales y público en general, que se sumaron a la alegría y el orgullo de Idelcoop por la edición de este invaluable aporte a la formación integral de dirigentes, funcionarios, empleados y asociados de organizaciones cooperativas.

El panel estuvo constituido por Alberto Rezzónico, Presidente de Idelcoop; Carlos Heller, Presidente del Banco Credicoop Coop. Ltda., y el autor, quienes se refirieron desde diferentes miradas a los conceptos centrales que vertebran el libro, su lugar en la historia de la militancia cooperativa, y la posibilidad de extender el modelo de gestión que conceptualiza el autor en la obra, un modelo que articula democracia y eficiencia como conceptos complementarios y no antagonicos, al conjunto de la sociedad.

El libro se presenta como una valiosa herramienta para la construcción de conciencia solidaria y, como tal, como una forma de profundizar, transmitir y ayudar a mantener inalterables los valores y principios de la cooperación, producto de una gran construcción colectiva cotidiana, que Petriella supo traducir en conceptos teóricos a partir de la combinación de su experiencia como dirigente del Banco Credicoop y de su formación académica como sociólogo especializado en las organizaciones.

* Exposiciones publicadas en la *Revista de Idelcoop* N° 186, septiembre de 2008.



De lo específico cooperativo a lo genérico social

Quiero, en primer lugar, agradecerle a Angel la invitación que me hiciera para ser uno de los presentadores de su libro. Esta gentileza se basa en la afectuosa relación personal que nos liga y que permite pasar por alto limitaciones que, con toda seguridad, hubieran aconsejado una mejor elección. Asumo, por eso, el compromiso, con total responsabilidad y con la sincera esperanza de no defraudar su expectativa. El hecho de compartir esta tarea con Carlos Heller, es un “bonus” que la torna, si cabe, más placentera.

Cuando me incorporé, tempranamente, al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, don Amero Rusconi se ocupó de señalar, en nuestro primer encuentro, la necesidad que el movimiento cooperativo tiene de incorporar a sus filas jóvenes profesionales, y dar de baja a los “profesionales del cooperativismo” que suelen medrar con él o en él. “Servir al” o “servirse del” cooperativismo fueron los términos de un planteo ético formulado por el siempre recordado don Amero, que me acompaña hasta hoy. Lo recuerdo porque, precisamente, Angel Petriella es un ejemplo del profesional que se incorpora al movimiento cooperativo con actitud de servicio. Ese propósito, que podría tenerse por bien cumplido con un desempeño serio y, sobre todo, profesionalizado, de las funciones que le han tocado desempeñar en el ámbito del Banco Credicoop Coop. Ltda. se extiende, en su caso, al estudio teórico de las realidades, exigencias y desafíos que presenta su trabajo cotidiano a la luz de dos conjuntos de principios: los propios de su saber profesional y los que informan a la empresa cooperativa, forma de organización claramente diferente de otras, por sus objetivos. Ese doble aporte de Angel al mejoramiento práctico, pero también teórico del desempeño de la empresa cooperativa, tuvo ya expresión en la primera de sus obras, publicada también por el Instituto de la Cooperación, dedicada al estudio de los

cambios organizacionales que las Cajas de Crédito debieron afrontar como consecuencia del acelerado proceso de fusión al que se vieron abocadas, y que dio lugar al surgimiento de Bancos Cooperativos, problemática que se incluye también en esta nueva obra. De allí en más, sus aportes sobre temas de la especialidad, originados, como he dicho, por los desafíos inherentes a su desempeño como funcionario, pero también por contribuciones suyas a jornadas y congresos en los que ha participado, tanto en el país como en el exterior, prestigiaron la Revista de la Cooperación, y contribuyeron a reflejar un panorama de mejor comprensión de la economía social, junto con aportes provenientes de otras disciplinas. La reunión de esas colaboraciones de Petriella en el libro que hoy se presenta, ordenadas según un propósito rector y completadas con nuevos trabajos, constituye un nuevo aporte al desarrollo cualitativo del cooperativismo que, no tengo dudas, habrá de ser apreciado en su real valía.

El hecho de que, por decisión de la entidad instituyente -el IMFC- Angel Petriella haya sido designado para integrar el Consejo de Administración del Instituto de la Cooperación, prestigia a nuestra Fundación y garantiza la calidad de su actividad.

Dejando ahora la persona del autor y poniendo proa hacia la consideración de la obra, si tuviera que expedirme rápidamente sobre el propósito del libro que nos presenta Petriella, no dudaría en decir que es una indagación sobre la identidad de la empresa a la que pertenece -el Banco Credicoop Coop. Ltda.- y por ese camino, sobre la identidad de la experiencia cooperativa en general, la que por sus características particulares demanda formas de organización y de gestión también especiales. Pero no todo termina allí, porque la inquietud de Petriella se interroga sobre los aportes que esa experiencia cooperativa, vista desde el versante organizacional, puede hacer a la sociedad como totalidad, ingresando de tal suerte, en forma natural y sin perder coherencia discursiva, en el terreno de la política. No podría ser de otra manera, si tenemos en cuenta, en primer lugar, que transitamos una etapa histórica caracterizada como “crisis epo-

cal”, de caducidad de paradigmas. El mismo autor lo dice: “...hay una crisis muy profunda en la representación de las organizaciones sindicales, sociales y políticas, y por lo tanto aparecen nuevas formas de verse, de establecer la identidad: ¿cómo nos vemos?, ¿como trabajador ocupado o desocupado? ¿como cooperativista progresista o empleador?, ¿cómo cooperativista que plantea el cambio o que administra el status quo?. Existen muchas cuestiones que tienen que ver con las identidades, por eso, nosotros insistimos en el tema de nuestra identidad cooperativa que tiene que ver con la gestión.” (“Desafíos de la gestión cooperativa”). Ese tránsito de lo específico cooperativo a lo genérico social se ve facilitado, además, por el enfoque sociológico de la cuestión y la aplicación de la teoría de sistemas complejos. Dichos sistemas están constituidos por componentes que interactúan entre sí para dar lugar a comportamientos organizados, y tienen propiedades que son diferentes a las de sus componentes (propiedades emergentes). La ciencia de la complejidad se ocupa de los principios generales que gobiernan el comportamiento interno de estos sistemas y sus respectivas manifestaciones sensibles. Así, se encuentra que hay propiedades emergentes comunes en sistemas fisiológicos, ecológicos, socioculturales y económicos, es decir, aparece la posibilidad de utilizar lenguajes comunes para explicar realidades muy diferentes. Este es, en mi modesta opinión, el terreno propio de Petriella, y allí encuentro el núcleo sobre el que pivotea su permanente indagación, y lo específico de su contribución.

La búsqueda de la propia identidad se ha convertido hoy en una necesidad universal, es decir, en un imperativo que alcanza a todos los seres humanos y a las organizaciones privadas y públicas creadas por ellos. En el terreno cooperativo esa necesidad es todavía más imperiosa por cuanto, persiguiendo su actividad la satisfacción de necesidades de naturaleza económica, enfrenta en forma permanente el riesgo de cooptación por parte de un sistema -el capitalista- cuya modificación es, paradójicamente, una de las razones que motivaron su surgimiento.

Desde el punto de vista histórico y doctrinario esa búsqueda alcanzó un hito histórico en la Declaración de Identidad Cooperativa aprobada por la Alianza Cooperativa Internacional en su Congreso Centenario (Manchester, 1995), en el que se identificaron los valores que las cooperativas reconocen como impulsos de su acción y se los tradujo en principios orientadores de prácticas, que los receptan.

En el ámbito específico del derecho el esfuerzo por captar la particularidad cooperativa ha tenido, tal vez, su desarrollo más interesante y provechoso en la teoría del acto cooperativo que, sin perjuicio de no estar aún acabadamente formulada, permite distinguir la relación propiamente cooperativa de otras con contenido jurídico diverso. En lo que al cooperativismo de crédito se refiere, sirvió en su momento para dar cobertura doctrinaria y legal al congelamiento transitorio de depósitos dispuesto por las Cajas de Crédito para evitar las consecuencias nefastas del clima anticooperativo instalado por la dictadura militar.

Desde mediados del siglo pasado, las cooperativas han recibido importantes críticas de parte de la teoría económica marginalista (Ward, Domar, Vanek, Meade), sobre todo las de trabajo, alegándose que el objetivo de maximización del ingreso por trabajador y no la del ingreso neto total, la convierten en deficiente asignadora de recursos y proclives a constituirse en factores negativos en una economía de mercado. Si bien la proposición sobre la que se basan no pueda aceptarse sin reservas -como lo señaló en su momento el Prof. Julio H. Olivera- alerta, sin embargo sobre las consecuencias de un desvío de los principios en que se basa el sistema. Según el destacado profesor argentino, aquella crítica “nos permite ver, mediante un análisis riguroso, que un sistema cooperativo en apariencia, pero de espíritu capitalista, es inferior en rendimiento a un sistema capitalista. Debe agregarse que esta importante verdad no pierde validez si el sistema cooperativo desvirtuado por el ánimo de lucro se compara con el capitalismo monopólico. Según puede demostrarse fácilmente, un monopolio cooperativo maximizador de ganancias tiende a producir

menos aún que un monopolio capitalista en iguales condiciones de mercado. De tal manera, aunque la referida elaboración teórica (elaborada) sobre las cooperativas de trabajo no se aplica al verdadero cooperativismo, nos permite por contraste comprender mejor su naturaleza (su identidad) y su significado social...La comparación del sistema cooperativo con otras formas de organización sobre la base de su rendimiento económico, sólo proporciona una visión incompleta de la cuestión. El sistema cooperativo no es simplemente un método para proveer a la satisfacción de las necesidades; su propósito fundamental consiste en transformar ampliamente, por vía de las condiciones del proceso económico, la personalidad del protagonista de ese proceso. Como se expresa en el Diccionario de Economía y Cooperativismo, 'su meta es formar al hombre cooperativo que es la coexistencia armónica de lo individual y lo social'. Esta particularidad del sistema cooperativo no implica atribuir al sistema económico un papel extraño a su naturaleza. En realidad, el producto más importante del sistema económico es el hombre mismo, no solamente por lo que respecta a la supervivencia física sino a la conformación espiritual...No existe en el mundo contemporáneo aparato de educación que actúe de modo tan ubicuo y permanente como el sistema económico...Todo sistema económico es, de modo inevitable, un sistema de pedagogía social. El sistema cooperativo lo es deliberadamente. Toda asociación cooperativa constituye, al mismo tiempo, una empresa y una escuela, una unidad de producción y una comunidad educadora...La esencia última del cooperativismo consiste en concebir el proceso de educación y el proceso de producción, no como dos esferas diferentes y aún opuestas, sino como dos aspectos mutuamente complementarios de toda actividad social" ("Teoría económica y sistema cooperativo", en "Economía clásica actual", 1977).

He creído necesario este rápido repaso para que pueda entenderse en su real dimensión el aporte que constituye el trabajo de Petriella, quien se acerca a esta temática de la identidad desde una óptica menos frecuentada que la doctrinaria, la jurídica o la económica -la sociológica-organizacional-, pero inmensamente rica en cuanto a po-

sibilidades de propiciar prácticas positivas, prácticas que no sólo garanticen supervivencia en mercados de alta competitividad en épocas de intensa y rápida concentración económica y desarrollo tecnológico incesante, sino que tengan virtualidad para inducir cambios cualitativos en el conjunto de la sociedad que permitan reconocer a la solidaridad como motor, causa y efecto de las relaciones sociales.

Esa propuesta no es ingenua, como pudo serlo la que en otros tiempos prohicieron los reformadores sociales pre y post Rochadale, aunque lata en ella una necesaria dosis de utopía sin la cual difícilmente se produzcan avances en el desarrollo de la humanidad. Se reviste de realismo por el sólo hecho de que la comprensión de la identidad desde la gestión es búsqueda, identificación de matices propios, pero también, y fundamentalmente, es construcción.

La característica identificatoria del modelo de gestión empresarial solidario en torno a la cual se plantea el objetivo de construcción organizacional, es la participación. “La participación como fenómeno complejo no reducible a la formulación de un modelo o a la definición de claves superestructurales que predetermina el ritmo, el pulso, de la inserción y el protagonismo de la gente”. La participación buscada es el resultado de la interacción de factores de muy diversa índole, entre los que el autor menciona las decisiones personales y grupales más o menores racionales, la existencia o inexistencia de estructuras formales e informales a través de las cuales pueda canalizarse la participación, distintos tipos de conformaciones grupales, de relaciones interpersonales afectivas, de liderazgos reales y formales, de tendencias burocratizantes, etc. (“Estrategia socio organizacional para el desarrollo de la participación”). Facilitar y contribuir a encausar esta dinámica relacional y vinculante constructora de tejido social y expresión viva de democracia participativa, es lo propio de la labor organizacional.

La democracia participativa, según afirmación del autor, que comparto, es para el cooperativismo un objetivo sustancial, en tanto cons-

tituye el ámbito propicio para el reaprendizaje de conductas, para la elevación de la conciencia y el protagonismo sociales (“Participación: un desafío permanente”). Agregaría por mi parte que es una especie de test de genuinidad de las conductas que protestan adherir a los principios que informan al sistema.

Participar, claro está, no significa convivir en un permanente estado asambleario -errónea interpretación de algunos colectivos obreros que asumieron la gestión directa de empresas lucrativas en quiebra- sino lograr los equilibrios necesarios para un funcionamiento eficaz, lo que Angel denomina “desafío de los equilibrios permanentes” (“Desafíos de la gestión cooperativa”) entre movimiento-empresa, que se expresa, por ejemplo, en la consigna histórica de que eficiencia y democracia son conceptos complementarios y no antagónicos. Advierte que mientras el movimiento tiene una lógica democrática, la empresa tiene una lógica jerárquica. No se pueden estructurar democráticamente las relaciones de supervisión, vinculadas en grados de niveles de responsabilidad y conocimiento. La estructura jerárquica tiene una división y una especialización de roles, que tiene sistemas tecno-administrativos y trabaja bajo el imperativo del concepto “eficiencia”, que a su vez remite o implica otros conceptos tales como el de calidad. La democracia, en cambio, no trabaja sobre el concepto de “eficiencia” sino de “eficacia”: es eficaz en la medida en que se tomen las mejores decisiones con la mayor participación de todos en el menor tiempo posible. Lograr una armónica relación entre ambos, es, según Petriella, lo fundamental de la nueva forma de gestión y construcción de participación en el Banco Credicoop Coop. Ltda., y se procura, no sumando sillas alrededor de una reunión, sino sumando distintos niveles de grado de participación, distintos niveles de ideación de cómo hacer que cada Comisión de Asociados sea una caja de resonancia permanente de las problemáticas sociales del municipio, de la zona, de los temas que tienen que ver con lo social, un ámbito de generación de propuestas, hacia adentro y hacia afuera, hacia la organización y hacia la comunidad, para resolverlos. Los permanentes aprendizajes prácticos y teóricos que ese propósito re-

quiere, constituyen una formidable escuela educativa y nos permite comprender mejor las afirmaciones del Prof. Olivera, recordadas antes: “Toda asociación cooperativa constituye, al mismo tiempo, una empresa y una escuela, una unidad de producción y una comunidad educadora...La esencia última del cooperativismo consiste en concebir el proceso de educación y el proceso de producción, no como dos esferas diferentes y aún opuestas, sino como dos aspectos mutuamente complementarios de toda actividad social”.

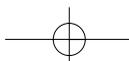
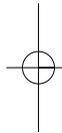
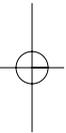
Transferidos esos aprendizajes al conjunto de la sociedad, échase de ver, rápidamente, el campo de acción -y la responsabilidad- de los cooperativistas en la reconstrucción del tejido social devastado por años de desarticulación de estructuras y de movimientos sociales. Llevar a la sociedad la práctica de gestión cooperativa entendida como lo plantea el autor de la obra que hoy se presenta, es un requisito que debe acompañar, como la sombra al cuerpo, a toda formulación propositiva y cuya falta ha contribuido al fracaso tanto de empresas como de regímenes político-sociales. Puede servir, además, para repensar el rol del Estado, cuya presencia activa como orientador del rumbo político de la sociedad y ámbito natural de procesamiento y resolución de conflictos entre distintos intereses sociales y económicos, debe reconquistarse. La necesaria distinción entre lo público y lo estatal propiamente dicho -cuestión que aparece también planteada por Petriella- con el objeto de evitar recaer en vicios que en su momento dieron pábulo a su progresivo desmantelamiento y minimización funcional, es un campo propicio para extender la práctica organizacional de gestión participativa.

Queridos amigos: como Ustedes pueden advertir, lejos de la pretensión de emitir un juicio de valor sobre la obra recopilada de Petriella, para lo que reconozco carecer de suficiente idoneidad, he volcado en esta presentación lo que esa obra suscita, las provocaciones que contiene, he tratado de seguir el hilo de Ariadna que engarza sus distintas partes y conduce a la salida del laberinto que no es, como el Minotauro pretende hacer creer, “la eficiencia empresarial con res-

ponsabilidad social”, sino la eficacia de una gestión participada que mediante un permanente aprendizaje de gestión empresarial solidario, contribuya a generar actitudes personales y grupales aptas para construir una sociedad más humana, más equitativa y más solidaria.

Una vez más, gracias Angel por tu aporte.

Alberto E. Rezzónico



El producto de una gran construcción colectiva

Buenas noches a todos. Muchas gracias por estar aquí acompañándonos. Esto es para nosotros más que la presentación de un libro: es un acto militante. Este libro no es otra cosa que una parte de una gran construcción colectiva con la que me siento profundamente identificado.

Quiero compartir algunas consideraciones respecto de nuestra actividad militante y la batalla de ideas, dos dimensiones para las cuales está pensado el libro. Más específicamente, me quiero referir a tres conceptos que están presentes en la obra: el modelo cooperativo de gestión como movimiento social, lo cooperativo como relación social instituyente de valores, y el cooperativismo transformador como ámbito de desarrollo humano y social de sus miembros.

Nosotros afirmamos constantemente que somos un movimiento social y, en esta afirmación, debemos insistir en la diferencia que tenemos con otros movimientos sociales. La historia del propio término “movimiento social” es bastante controvertida. En la década del ‘40 y del ‘50, “movimiento social” estaba ligado a la idea de corporaciones que, por sobre el Estado y los partidos políticos, regulaban la vida de las sociedades. En la década del ‘80, aparecieron los nuevos movimientos sociales, que surgían como la necesidad de resolver aquello que por las representaciones partidarias de los partidos políticos, los países centrales no podían resolver. Movimientos por los Derechos Humanos, movimientos étnicos, por las minorías, de género, por el ambientalismo... Todos estos movimientos son agrupaciones de voluntades para lograr relaciones de fuerza que les permitan negociar en la arena de lo político y, a partir de ahí, defender reivindicaciones. Todos estos movimientos son de petición y de lucha. El movimiento cooperativo trae la novedad de que incorpora

al concepto de lucha por un mundo mejor, el tema de la gestión. Esto implica para las cooperativas, no solamente hacerse cargo de un discurso y de una propuesta, sino de la administración de recursos tecnológicos, materiales humanos, sociales, públicos, y hacerlo de manera eficaz y eficiente, de forma tal que no sólo puedan sobrevivir en el mercado capitalista sino que puedan ser ejemplos de un nuevo modelo de gestión.

Bajo este concepto nosotros hemos sido formados y educados por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos; y bajo este concepto hemos trabajado, liderado y desarrollado la exitosa experiencia que es el Banco Credicoop Coop. Ltda. Hoy estamos en condiciones de decir que nos encontramos en un momento diferente del ciclo de vida de nuestra Organización. Estamos en un momento en que, a diferencia de otras etapas, no estamos luchando por la supervivencia sino que nos estamos planteando la expansión, el crecimiento y el desarrollo. Y esto requiere por parte de nosotros resignificar la mística y colocarla en el plano de la posibilidad histórica de ejemplificar, desde un modelo de gestión, que no solamente somos capaces de resolver ecuaciones complejas tecnoeconómicas, sino que somos capaces de mostrar que un hombre nuevo es posible.

Esto es lo que llamo “instituyente de valores”. Es el principal desafío que tenemos y debemos garantizarlo como continuidad histórica de nuestra Organización. Pretendemos crecer, y eso significa incorporar nuevos adherentes, nuevos asociados, abrir nuestras puertas. Somos muchos y pretendemos ser muchos más. Necesitamos, entonces, un profundo trabajo ideológico, educacional, cooperativo, que logre que esas personas que se incorporen a nuestra Organización puedan realmente anidar en su corazón, en su espíritu y en su conciencia la misma pasión que ha anidado en nosotros en estos años de militancia.

No obstante, esta institución de valores no se logra exclusivamente con el libro, ni con cursos ni con capacitaciones. Se logra con la prác-

tica cotidiana, con la perseverante actitud del día a día en que nosotros rendimos cuenta por lo que hacemos, no sólo por lo que decimos. Es un gran desafío para nosotros como militantes lograr tener esa coherencia en el ámbito de nuestra gestión.

Se trata entonces de instituir valores que van a contraviento de los hegemónicos. Si hay algo que ha cambiado profundamente el mapa de la humanidad son las consecuencias de la restauración neoliberal y conservadora que los últimos veinte años han generado una “insolidarización” de las sociedades, una fragmentación creciente. Seguramente, todos ustedes habrán visto en el día de ayer la foto que apareció en todos los diarios, en la que se ve una playa europea donde los veraneantes seguían tomando sol, indiferentes, al lado de dos pequeñas gitanas ahogadas, cuyos cadáveres se encontraban sobre la arena, tapados con unas mantas.¹ Creo que eso es una muestra clara de la gigantesca lucha que tenemos por delante en el terreno de la cultura y de los valores.

Dirigentes, funcionarios, equipos de trabajo, debemos tener en claro que no hay lugar para comportamientos que no estén en consonancia con nuestros principios y valores. Para nosotros, la negación de los valores, apartarnos de ellos en la práctica, se constituye en una vulnerabilidad estratégica, porque genera un vacío desde el punto de vista de la coherencia que no nos podemos permitir para la posteridad y las nuevas generaciones.

El último concepto presente en el libro que quiero destacar es el del cooperativismo como transformador, como ámbito de desarrollo humano y social de sus miembros. Floreal Gorini sostenía que en el movimiento cooperativo se daban tres formas de concebir el cooperativismo: las cooperativas falsas, las cooperativas genuinas y las que -además de ser genuinas desde el punto de vista de su dinámica co-

¹ Referencia a la noticia generada por una foto tomada en la playa de Torregaveta, en Nápoles, Italia, en la que se ven varios grupos de turistas tomando sol a pocos metros de los cuerpos de dos adolescentes gitanas, que habían muerto ahogadas recientemente (22/07/2008).

operativa- se plantean la opción por la transformación de la sociedad. Nosotros estamos adscriptos claramente a esta última clase mencionada, lo que nos da una dimensión trascendente que va más allá de cómo logramos la eficacia y la eficiencia desde el punto de vista de la relación de la entidad con el entorno capitalista. Representa la necesidad de saber que tenemos la oportunidad de cultivar en nuestras propias vidas la posibilidad de construir subjetividades emancipatorias, sujetos sociales con conciencia social solidaria. No podemos hacernos cargo de la trascendencia de este fenómeno, que es un fenómeno social; pero no podemos renunciar a la responsabilidad que nos compete de que, en el espacio en que gobernamos, en el que administramos, éste sea el objetivo para el cual nosotros luchamos. En este sentido, decimos que un hombre lo más libre posible, con conciencia social, solidario y humanista, con la misma alegría y pasión que tenemos nosotros por todo lo que compartimos, es el principal objetivo de nuestra tarea. Espero, modestamente, que el libro sea útil para todo esto. Muchas gracias.

Angel Petriella

Un libro del que todos somos protagonistas

Buenas noches a todos. Después de las intervenciones que me precedieron, uno tiene que hacer un esfuerzo para intentar agregar algún valor y no repetir. Mientras los escuchaba, se me ocurrían algunas cuestiones. Pensaba en cuántas editoriales mercantiles harían una fiesta si en el lanzamiento de un libro tuvieran el escenario que nosotros tenemos hoy aquí. No es tan habitual, lamentablemente, que haya concurrencias tan masivas como ésta: tanto la sala como los pasillos están llenos de compañeros de pie asistiendo a un evento de presentación de un libro vinculado a la gestión cooperativa.

¿Cuál es el secreto de esta masiva y entusiasta presencia? Yo creo que todos los presentes han venido porque se sienten actores del libro, y en efecto éste es un reflejo, un compendio, un resumen organizado y bien presentado de nuestra vida, de lo que nosotros hemos hecho. Algunos desde hace treinta años, como Angel Petriella -que “recién” lleva treinta años en el movimiento- y otros desde hace unos cuantos más.

Todos sentimos que este trabajo recorre nuestras vidas, y por ello creo que existe este entusiasmo y esta alegría, porque nos sentimos partícipes de este acontecimiento. Por mi parte siento una gran satisfacción y un gran orgullo.

Pensando en nuestra historia, yo diría que el tema de la gestión eficiente fue una audacia desafiante que nos animamos a decir el 16 de marzo de 1979, en la reunión en que oficialmente se presentó el Banco Credicoop CL, porque hasta allí nunca nos habíamos animado

a decirlo. Nos daba miedo utilizar las ideas del liberalismo, como la de la “eficiencia”, porque nos parecían de propiedad y manejo exclusivos de las empresas capitalistas. Nosotros hablábamos de “eficacia”, como decía Alberto, porque la eficacia tenía que ver con la voluntad de cumplir objetivos; pero nos daba miedo hablar de eficiencia. En ese acto de lanzamiento del Banco Credicoop asumimos el compromiso de demostrar que “eficiencia” no era un término incompatible con nosotros.

Además, en plena dictadura militar, también la palabra “democracia” aparecía devaluada. Así que nuestro desafío era animarnos a poner en el tapete y en forma simultánea estos dos términos:

- el de **democracia**, que estaba bastardeado por la dictadura, que le negaba valor, y

- el de **eficiencia**, que había sido apropiado por las empresas lucrativas y capitalistas como patrimonio.²

Así lanzamos el Banco Credicoop, que constituyó un gran desafío: el desafío de ver si éramos capaces de realizar y sostener este proyecto. Visto desde hoy parece sencillo, pero no fue fácil en absoluto. Fue tremendamente difícil por innumerables cuestiones; entre otras, el Proceso y las reiteradas crisis que Argentina ha vivido en estos últimos treinta años y que resume este libro de Angel.

No creo necesario reiterar que el Banco Credicoop es la resultante de aquel fantástico proyecto del sector financiero solidario ideado por nuestro Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, y que si no hubiera sido por la acción perversa de las sucesivas dictaduras militares que no permitieron su avance, hoy no tendríamos un Banco

² Esto se evidenció posteriormente durante la explosión del proceso neoliberal, cuando se planteó que el lucro es el único motor para lograr agentes eficientes; en una concepción del hombre como sujeto individual que se alza por encima de los demás hombres para quedarse con la mayor porción de valor y poder en una lucha despiadada por obtener y dirigir.

sino una formidable red de Cajas de Crédito integradas en una organización cooperativa de segundo grado, que daría prestaciones y que nos llevaría a un desarrollo mayor que el que pudimos obtener.

El Banco es la consagración de la lucha por la supervivencia. Es una respuesta frente al intento de eliminar la forma cooperativa financiera por medio de las leyes. Si la forma cooperativa fue permitida finalmente en la Ley de Entidades Financieras de 1977, fue porque nosotros luchamos, nos defendimos, nos movilizamos, acudimos a nuestros asociados, a las entidades y logramos torcer el brazo a la dictadura.

Nos forzaron a la agrupación de esas Cajas de Crédito, con la regulación del capital y otras cuestiones, con limitación del medio de pago, etc. y aceptamos el desafío y nos pusimos en marcha ante el escepticismo propio y ajeno, que veía nuestra aventura como un emprendimiento casi imposible. Algunos esperaban “con el cuchillo y el tenedor en la mano”; otros miraban con escepticismo y decían: “No van a poder hacer esto y mantener los valores”. ¿Cómo conformar una gran empresa que actúa solidariamente en el escenario capitalista, con la eficiencia que le permita sobrevivir primero y luego desarrollarse? Una empresa que pueda trabajar y le demuestre a la sociedad en su conjunto que otro modelo es posible, y que lo cooperativo no es sólo para la pequeña escala ni una ambulancia que va recogiendo los heridos que deja el sistema imperante, sino que con el cooperativismo se puede encarar la atención y la solución de cualquiera de los problemas de nuestra sociedad. La empresa cooperativa gestionada y consustanciada en su objeto y su valor puede ser una herramienta fundamental para aportar novedad, solución en la forma de construir gestión empresarial que no tenga por objeto enriquecerse a través de vender a sus usuarios.

Todo eso es lo que dice este libro. Es un conjunto de conferencias que Angel ha dado en el país y en el exterior. Siempre hablando desde la experiencia concreta. Angel es sociólogo y ha sido todos estos

años miembro activo de la Dirección del Banco Credicoop, así que su formación y su teoría pasan por la práctica, logrando lo que nosotros denominamos “participación plena y pertinente”. Como expresó Alberto [Rezzónico] en su reciente intervención: la participación en las cooperativas debe realizarse a través de los órganos que la componen; es una participación representativa. No deben caer en el asambleísmo en que las organizaciones populares tienen la tendencia a caer, ni en esquemas meramente burocráticos. El desafío es cómo cruzar todas esas necesidades cuando necesitamos que todas se satisfagan al mismo tiempo y bien, que se complementen unas con las otras; cómo agregar valor a la participación institucional para mejorar la gestión de la empresa sin perder la naturaleza, sin perder objeto. Una búsqueda que se ha expresado en formas contestatarias, porque no hay historia de algo parecido. Éste es el primer libro; no había otro. Nosotros hicimos camino al andar; fuimos construyendo nuestra experiencia. Cometimos errores, por supuesto; pero como no había intereses contrapuestos, tuvimos la capacidad y la posibilidad de rectificarlos cada vez que fue necesario, a fin de no apartarnos de nuestros objetivos.

Puestos hoy a mirarnos y a hacer memoria, vemos que en la época de las Cajas de Crédito hacíamos actos para que se nos permitiera cobrar más caro, ya que nuestras entidades no podían competir mano a mano con las capitalistas financieras tradicionales. Hoy podemos dar a la sociedad argentina una entidad que compite, incluso con sus tarifas, en el mejor de los niveles. Somos en promedio el Banco más barato del sistema financiero (tal vez haya que hacer una separación de la banca pública, que no responde a decisiones políticas y cuya ecuación es otra). Comparándonos con quienes comparten el mismo escenario que nosotros, hemos desarrollado una calidad de servicios competitivos, eficientes, tecnológicamente a la altura de las circunstancias y en niveles de precios que compiten con ventaja en el escenario en que nos toca actuar. Y lo más importante es que lo hemos hecho sin apartarnos de nuestros principios, poniéndonos al servicio de quienes históricamente fueron nuestro objeto: las pequeñas y me-

dianas empresas de la ciudad y el campo, y las personas. Y ese sigue siendo nuestro espectro, aunque mucho más amplio, puesto que llegamos a mucha más gente; pero no hemos salido de nuestros valores, y no lo hemos hecho por convicción, por entender que tenemos que defender ese modelo de gestión.

Cuando nosotros decimos que en nuestra Organización hay más de 3000 dirigentes ad honorem que comparten con un núcleo numeroso de dirigentes profesionales la dirección de esta empresa cooperativa y que articulan a nivel local, zonal y central esa conducción, el que no nos conoce, no nos cree. ¿Y participan porque sí? No, no lo hacen porque sí. Participan porque tienen convicción, orgullo; porque se sienten parte de una organización, se sienten dueños en el sentido más amplio y valioso que puede tener la palabra “dueño”: algo que es de uno desde el sentimiento y no desde el bolsillo, algo de lo que uno ha sido parte, que ha contribuido a su construcción.

Hemos logrado articular en nuestra Organización esa razonable armonía no exenta de dificultades entre quienes son la representación del usuario y quienes tienen la responsabilidad, integrándose con fluidez. Hemos dado pasos enormes en la construcción de esa amalgama de miles de dirigentes amateurs con otros centenares y miles que trabajan codo a codo y construyen, avanzan y hacen posible esta realidad de la que nos consideramos parte. Y esto lo cuenta el libro, desde la experiencia concreta. Lo relata, lo convierte en concepto teórico.

En estos tiempos que vive nuestra Argentina, en los que estamos intentando regresar de la noche del liberalismo, hay que reconstruir la confianza en lo público. Y nosotros lo hicimos: lo público se compone de lo estatal y la economía social, la economía que representan las empresas solidarias y cooperativas. Hay una empresa pública estatal que necesita también asumir el desafío de que se puede ser público y distinto. Lo decía la Presidenta de la Nación al anunciar la

estatización de Aerolíneas Argentinas:³ el desafío es demostrar que es posible convertir a esa empresa en una eficiente empresa prestadora de servicios. Porque cuando uno aspira a una empresa pública, no lo hace desde el punto de vista de la propiedad sino también del objeto, y el objeto de una empresa pública es dar servicio. Nosotros, en plena década del '90, cuando teníamos que enfrentar el fuerte cuestionamiento ideológico, no nos cansábamos de repetir un ejemplo muy sencillo: Obras Sanitarias era una empresa que había sido creada para darle agua a la gente; mientras que Aguas Argentinas es un empresa creada para ganar plata vendiéndole agua a la gente. Es una diferencia sustancial, no una diferencia menor. Un servicio público de salud, por ejemplo, un hospital, debe ser eficiente y esa eficiencia se mide en la calidad de sus prestaciones, en el tiempo que un paciente tiene que esperar para que le hagan su estudio; si hablamos de un centro educativo, en cualquiera de sus niveles, se mide del mismo modo. Ese cambio conceptual, de que el valor de la eficiencia está dado por el nivel de satisfacción de la necesidad que ese servicio tiene que atender, también es algo que se recoge en este libro. Creo que hemos tenido éxito y hemos avanzado en ese sentido; por eso digo que nuestra experiencia, reflejada en este trabajo, es una contribución indudable en la búsqueda de los caminos para la construcción de otro modelo que reemplace al basado en la idea del lucro y la primacía de uno sobre otros, para que la gente desarrolle conductas solidarias y de ayuda mutua, que son los valores de nuestro movimiento, y que nosotros hemos preservado y potenciado. Y no sólo los hemos potenciado en el campo de la teoría, sino también en el campo concreto: hemos construido una empresa que se maneja con otros valores y otros parámetros.

Como decía Angel, estamos en otra etapa. Hemos pasado de nuestra historia defensiva, en la que luchamos por sobrevivir, a otra etapa. En todos los casos salimos bien parados, porque cada obstáculo fue enfrentado con nuestros principios y convicciones. Lo demostramos

³ Discurso pronunciado por Cristina Kirchner, el lunes 21 de julio de 2008, en la Casa Rosada, anunciando oficialmente la asunción por parte del Estado del control de la empresa Aerolíneas Argentinas, hasta el momento en manos de capitales privados españoles.

aun en la última crisis, cuando en vez de tapiar la entidad pusimos la bandera del cooperativismo y la bandera argentina en la puerta, junto a un cartel que decía: “Señor asociado, si tiene problemas discuta con nosotros, pero no rompa esto que es suyo. Cúdelo”.

Casi podría decir que también en el libro se anuncia esta vocación nuestra que nos lleva a intentar trascender desde el ejemplo hacia el conjunto de la sociedad, avanzando más aún hacia algo que el movimiento siempre tuvo presente. Decía hoy Rezzónico que lo permanente en nuestra preocupación es estar vinculados en cada lugar con las organizaciones populares, como parte de la vida de cada comunidad en la vieja historia de nuestras Cajas. Y así hemos formado parte de movimientos reivindicativos de los más diversos para petitionar. Hoy muchos de nosotros hemos comprendido que es necesario dar un paso más y nos hemos animado a decir que tal vez se está acercando la hora de dejar de petitionar y empezar a tener protagonismo. Nos acredita la experiencia, la gestión, lo que tenemos para mostrar: una conducta ética respetuosa de nuestros principios; todo lo que aprendimos al lado de los fundadores de nuestro movimiento y que tratamos orgullosamente de seguir representando y de poder seguir transmitiendo.

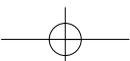
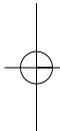
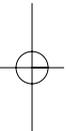
Sin duda que uno de los grandes riesgos que tenemos por delante es que las nuevas generaciones de cooperativistas, tanto dirigentes, funcionarios, como trabajadores de la organización, que no han vivido aquella historia, y que estén comenzando ahora, no tendrán la vivencia suficiente. Eso debe ser reemplazado por la teoría, por el estudio. Por eso creemos que este trabajo de Petriella es una herramienta para la construcción de conciencia solidaria, de formación de cuadros dirigentes, técnicos, dentro de los nuestros principios y, como tal, debería enriquecer debates, cursos, charlas, que podrían recordar y transmitir, manteniendo inalterables los valores que hemos portado con orgullo hasta aquí y que, en algún momento, todos tendremos que transferir, también con orgullo, a otros que tomarán la posta. Y esto con la tranquilidad de que han “mamado” en los mismos luga-

res, de que se han formado con las mismas ideas y de que van a seguir llevando la antorcha por otro buen tramo.

Gracias a Angel, gracias a todos por participar. Creo que esto es algo que decíamos al principio: un acto de militancia cooperativa al que hemos venido a reafirmar que nos sentimos parte de esta construcción. Estamos orgullosos de haber participado y seguir participando de esta experiencia única en nuestro país -y, me atrevo a decir, en el mundo-, donde se han respetado los valores y los principios que hacen la esencia del cooperativismo, y al mismo tiempo se ha construido una empresa con la eficiencia y la eficacia que ha mostrado el Banco Credicoop, sin bajar ninguna bandera, sino poniendo el mástil cada vez más alto.

Carlos Heller

VALORES



El sentido: valores y organización cooperativa*

Las organizaciones suelen percibirse como estructuras destinadas a la producción de bienes y servicios, depósitos de memos e informes y centros de entrenamiento para elaborar estrategias de negocios; sin embargo, debido a sus características inherentes, cabría mejor definir las -o reconocerlas- como reservorios de integridad y cultura, estos es, agrupaciones sociales capaces de promover valores y éticas, diseñar procesos y relaciones, de producir, en definitiva, sentido.¹

En la mayoría de las organizaciones, el interés suele estar puesto en el logro de sus metas, objetivos y propósitos pero poca atención se presta, en cambio, a los medios utilizados para alcanzarlos o a las consecuencias éticas que se desprenden de los mismos.² Los valores no son declamaciones humanitarias ni marketing social. En las organizaciones sin fines de lucro y de economía social, los valores y la ética son constitutivos del propio objeto social de la Entidad.³

* Conferencia dictada en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana-Cuba, en carácter de Profesor Extranjero Invitado, abril de 1999.

¹ “No todos los sistemas procesan la complejidad y la autorreferencia en forma de sentido. Pero, para aquellos que lo hacen, *sólo* existe esa posibilidad de procesamiento. Para ellos, el sentido se constituye en la forma del mundo con lo cual se trasciende la diferencia entre sistema y entorno. El entorno se da en forma de sentido y los límites del entorno son límites de sentido; por consiguiente, se remiten, al mismo tiempo, hacia fuera y hacia dentro. El sentido, en general, y los límites del sentido, en particular, garantizan el nexo insuperable entre sistema y entorno mediante la forma especial del sentido: remisiones redundantes. Ningún sistema de sentido se puede perder definitivamente en el entorno o en sí mismo, ya que siempre lleva implícito el sentido que remite más allá de los límites.” En: N. Luhmann. *Sistemas Sociales. Líneamientos para una teoría general*. Anthropos. Madrid 1998, pág. 79 y ss.

² “El sentido, como un universal evolutivo, se corresponde finalmente con la tesis de la *cerradura en la formación de los sistemas autorreferenciales*. La cerradura del orden autorreferencial se vuelve aquí equivalente a la *apertura infinita del mundo*.” Esta apertura está constituida por la autorreferencialidad del sentido y reactualizada continuamente por medio de ésta.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Haciendo un poco de historia, podríamos decir que el cooperativismo nació como una respuesta a las injusticias sociales del sistema económico, basado en el mero lucro e interés individual, como necesidad compartida por quienes resultaban condenados económica y socialmente a la desigualdad estructural y a la injusticia.

Con el cooperativismo se instaló en el mundo un concepto de gestión que amalgama lo económico con lo social. En él se incorporan los valores de la democracia y la participación al ámbito de la gestión, al ámbito de la producción de bienes y servicios.

El cooperativismo es una doctrina⁴ (fundada en una serie de valores⁵), una propuesta organizativa y de gestión (centrada en la combinación de eficiencia y democracia al interior de las entidades solidarias), una perspectiva política (que asume un fuerte compromiso con la construcción de sociedades centradas en la ayuda mutua y el esfuerzo

El sentido siempre remite de nuevo al sentido y nunca a algo más allá del sentido o a algo diferente. Los sistemas adheridos al sentido no pueden experimentar ni actuar sin sentido; no pueden dinamitar la remisión del sentido al sentido en la cual ellos mismos están implicados ineludiblemente. Dentro de la organización autorreferencial plena de sentido del mundo se dispone de la posibilidad de la negación, pero esta posibilidad, por su parte, sólo puede ser utilizada con sentido (*Ibid.*).

³ En su totalidad, el sentido es, por lo tanto, un procesamiento conforme a diferencias que, a decir verdad, no están supuestas como tales, sino que adquieren su aplicabilidad operativa sólo debido a la plenitud del sentido mismo (y con mayor razón, naturalmente, debido al sentido adquieren la capacidad de ser expresadas de manera conceptual). La automovilidad del acontecimiento de sentido es, por excelencia, autopoiesis. Sobre este fundamento, cualquier acontecimiento (por breve que sea) puede adquirir sentido y convertirse en elemento del sistema. Con ello no se afirma la “existencia meramente espiritual”, pero sí la cerradura del plexo de remisiones de la autorreproducción. En esta medida, los movimientos de sentido son autónomos en su función de posibilitar la adquisición y el procesamiento de la información. Tienen su propio alcance, su propia complejidad, su propio tiempo” (*Ibid.*).

⁴ “Doctrina” es definida como “una expresión abarcativa, entendida como un conjunto de valores, principios y prácticas cooperativas que cada movimiento social logra conformar partiendo de la práctica concreta. Esta práctica concreta, a su vez, está formada por la experiencia viva en el desarrollo histórico de cada movimiento y las ideas y mensajes de sus inspiradores, iniciadores y/o ejecutores.” Esta definición aparece en “Valores básicos y principios de la cooperación”, de Jacobo Laks. *Revista de Idelcoop*, año 1994, volumen 21, n° 88.

propio), una tradición (que se reconoce en su propio desarrollo histórico), un movimiento social, unas prácticas (que constituyen la extensión y recreación de sus valores y principios) y un proyecto de amplios alcances filosóficos, políticos, económicos, culturales y sociales.

En un contexto de hegemonía neoliberal podríamos preguntarnos si la doctrina y sus valores, sus prácticas y su historia, su identidad y su proyecto pueden sostenerse de algún modo frente a un entorno hostil que promueve los valores del egoísmo posesivo, el éxito a cualquier costo, la exaltación de la desigualdad y la meritocracia, la búsqueda de la competencia desenfrenada.

En este sentido, valen las reflexiones de Floreal Gorini sobre la **vigencia de la cooperación**: “Es evidente que la pregunta se produce desde el momento en que reconocemos que tenemos un retroceso en la presencia que el sistema cooperativo tiene en la sociedad de hoy, en el país y en el mundo. El retroceso se expresa también en una menor influencia en el debate ideológico, en la participación de los organismos y bastante más explícitamente en una menor presencia en el plano económico, que es el plano específico de la actividad de la cooperación”.⁶

Si éste era el escenario a mediados del noventa, esto es, la pérdida de influencia de los valores y prácticas de la cooperación (y, como contrapartida, el incremento de las actitudes individualistas) y la dificultad para expandirse desde el punto de vista económico, hoy la coyuntura,

⁵ El tema de los valores aparece fuertemente resaltado en el mencionado artículo de Jacobo Laks, quien afirma allí que los valores son “la guía ética de la actividad, la meta de perfección humana y social a la que aspiran los cooperadores en su accionar.” En el caso del cooperativismo, se trata de la ayuda mutua, la solidaridad y la equidad (en Laks, Jacobo, *op. cit.*). También, en términos de organizaciones democráticas, la igualdad es un valor privilegiado.

⁶ Gorini, Floreal. “Vigencia del cooperativismo”. Exposición realizada el 3 de agosto de 1995.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

sin embargo, parece manifestar algunas tendencias distintas que abren al movimiento cooperativo posibilidades de crecimiento.

A continuación -y para cerrar esta exposición-, enumeramos aquellos puntos básicos originarios del cooperativismo:⁷

La **asociación libre y voluntaria** constituye un punto de partida fundacional de las cooperativas modernas. Este principio tiene al menos tres implicancias evidentes: primero, la incorporación a una cooperativa no puede ser forzada, respondiendo al libre arbitrio del asociado. Segundo, nadie puede ser discriminado para integrar una cooperativa por razones de género, etnia, religión, política. Tercero, la razón de la asociación es la resolución de problemas comunes, cuyo abordaje es resuelto de modo colectivo.

Un segundo elemento es la **concepción de autoayuda** como organizador del esfuerzo individual y grupal.

⁷ Al admitir que todo lo que se procesa en el sentido debe tener sentido, permanece la pregunta de cómo esta afirmación pueda sustraerse a la mera tautología. Para eso sirve el concepto de *información*.

Denominamos información a un *acontecimiento que selecciona estados del sistema*. Esto es posible sólo mediante estructuras que limitan y preseleccionan las posibilidades. La información presupone estructura, pero no es en sí misma ninguna estructura, sino un acontecimiento que actualiza el uso de las estructuras.

Sólo mediante tal evolución del sentido puede el sentido mismo adquirir forma y estructura. Cualquier autoobservación y autodescripción finalmente constituyen una operación que distingue. La autodescripción del mundo debe caracterizarse por una diferencia directriz. La distinción entre sentido y mundo sólo puede considerarse válida en último término. La *unidad* de la constitución plena de sentido (la constitución mundana del sentido) se articula mediante la descripción fenomenológica como *diferencia* y puede servir en esa forma para ganar información.

Por consiguiente, el sentido es la forma general de la disposición autorreferencial hacia la complejidad que no puede ser caracterizada por contenidos determinados (con exclusión de otros). La estructura aquí indicada fue concebida de otra manera en los sistemas sociales más antiguos -con repercusiones que se pueden sentir todavía en las discusiones actuales acerca del concepto de sentido.

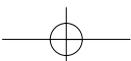
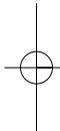
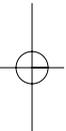
Por eso debemos reiterar que el objeto primero de la teoría de sistemas no es un objeto (o un tipo de objeto), sino la diferencia entre sistema y entorno.

Tercero, la idea de **autogestión o autoadministración** para asegurar la autodeterminación de los miembros de la cooperativa en el desenvolvimiento de la organización, estructurando modos de dirección y organización fundados en prácticas democráticas.

Cuarto, el supuesto de una **transformación total de la sociedad capitalista a través de un camino gradual y progresivo**, a través de la multiplicación de entidades cooperativas que, colaborando entre sí, formarían una sociedad democrática en lo económico y lo político.⁸

Finalmente, la promoción de **la propiedad grupal**, avanzando a una acumulación socializada de la riqueza al servicio de los asociados y no al servicio de la ganancia. Desde aquí, se eliminaría como meta de la actividad humana el **lucro**, sustituyéndolo por el beneficio económico solidario.

⁸ Más allá de la viabilidad de este presupuesto, lo cierto es que el desarrollo del movimiento se hizo caminando detrás de esta utopía movilizadora. La posibilidad de superar el capitalismo a través de la difusión y multiplicación de entidades cooperativas no parece ser, sin embargo, la clave de la creación de una sociedad fundada en valores igualitarios, si bien las prácticas solidarias prefiguran elementos de un orden nuevo, más humano.



Democracia, participación y cooperativismo*

1. Democracia: representación y participación

Uno de los temas que comúnmente surgen cuando se aborda el tópico de la democracia es el de la comparación entre la formalidad y la realidad de la misma. Hay quienes sostienen que el problema argentino no consiste en la defensa de la democracia “formal”; otros plantean que en realidad nuestro país ha disfrutado muy recortadamente, a partir de 1930, de tal formalidad.

Se trata, en definitiva, de una crisis que se corresponde con la crisis global de la sociedad y de sus herramientas de representación y participación, la cual, por cierto, no constituye un fenómeno exclusivamente argentino. En las sociedades modernas, incluso en aquellas que han podido resolver el tema de una estabilidad política, lejos de nuestro fenómeno pendular, se plantea actualmente cómo asegurar una mayor correspondencia entre representatividad y participación.

La ruptura del autoritarismo y el surgimiento de la democracia en 1983 constituyen el nuevo punto de partida para avanzar desde lo formal a lo real; es decir, desde el establecimiento legítimo de los instrumentos de representación hasta el logro de una participación efectiva. La estabilidad futura también está asociada al ensanchamiento de los canales de participación popular.

La categoría “popular” engloba todas las fuerzas objetivamente enfrentadas al polo del privilegio, del cual, no casualmente, han salido los principales sostenedores de las rupturas autoritarias, cada vez que

* Disertación presentada en el Seminario “El enfoque cooperativo de la realidad nacional”. Subtema: La sociedad. Instituto de la Cooperación, Rosario, 6 al 9 de julio de 1985.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

la democracia formal no resultó suficientemente segura para resguardar sus intereses al facilitar el acceso del pueblo a la cosa pública.

Asistimos a un fenómeno que muchos denominan “crisis de representatividad”, cuya manifestación está dada por la absolutización de un modelo de relaciones en el que dirigente y dirigido van distanciándose progresivamente a partir del acto eleccionario. El divorcio mayor surge en la fase de la actividad de representar y administrar la cosa pública para la cual el dirigente ha sido electo. De este modo, la apelación a la masa surge en el acto comicial, agotando allí mismo el carácter de la participación.

Este modelo genera pasividad, descreimiento y apatía por parte del representado, a la vez que el aislamiento del representante, quien queda a merced de los “elencos de influencias”, muchas veces distanciados y contrapuestos a la voluntad de las mayorías. De lo que se trata, entonces, es de abordar el problema de la participación en el proceso permanente de revivificación de la democracia.

2. El “cómo” de la participación

La propia conquista de la democracia será un bien valorado en la medida en que, como sistema, entusiasme al pueblo, facilitando su efectiva participación en la gestión de la cosa pública y privada. Ello plantea, por un lado, convicción y transparencia de los “dirigentes—representantes” y, por otro, la demanda creciente de los “representados”, dentro de un proceso que, teniendo en cuenta nuestra historia y las etapas autoritarias, exige de un reaprendizaje social.

La huella del autoritarismo en el cuerpo de la sociedad también se expresa en el individualismo, la apatía, el temor, la pasividad y el descreimiento. Estas conductas constituyen asimismo, desde el plano psicosocial, obstáculos para la participación.

El sistema político de representatividad a través de los partidos no puede ser objetado. De lo que se trata es de preguntarse hasta qué punto éstos expresan una capacidad efectiva de participación de sus adherentes trascendiendo el mero acto electoral. Las soluciones no pasan por quitar a los partidos políticos el atributo básico de la representación, sino por dinamizar el vínculo entre quienes tienen la función de representar y aquellos que poseen el derecho de ser representados.

Dentro de este marco -que deberá ser tema de análisis de los mismos partidos en un proceso de renovación que la complejidad de la sociedad demanda-, creemos necesario encontrar mecanismos de complementariedad con otras formas de representación y participación social. Para que la democracia se consolide debe extenderse hasta los ámbitos de la economía y de la cultura. Debe existir una interrelación entre los instrumentos clásicos de representación y las organizaciones populares (sindicatos, cooperativas, asociaciones profesionales, de usuarios, vecinales, de fomento, etc.).

No se trata de apelar a las “organizaciones intermedias”, con el sentido -muchas veces pregonando- de corporativización de la sociedad, negando la existencia objetiva y necesaria de los partidos, sino de “complementar” con las organizaciones mencionadas más arriba, las que están influenciadas políticamente por los hombres que las componen y dirigen, pero que conforman un abanico de mayores coincidencias, al agruparse con un fin social de mayor inmediatez.

De este modo, será posible imaginar un sistema en el que, junto a las representaciones clásicas definidas por la democracia, actúen las organizaciones del trabajo, la economía, la educación y la cultura en los ámbitos de la elaboración, planificación y dirección de los procesos globales de la sociedad.

Se trata de la intervención directa, por ejemplo, de los trabajadores y los usuarios en las empresas estatales; de las organizaciones coope-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

rativas en el ámbito de planificación y dirección de la economía, tanto a nivel nacional como regional; de la participación de los educandos en la planificación del aprendizaje y la formación del potencial humano; de la inserción de las entidades vecinales en la actividad municipal como núcleos de contralor e iniciativa.

Estos elementos de la sociedad, de participación efectiva en los asuntos públicos, al proyectarse desde la base hasta los máximos niveles de gobierno, pueden definir el contenido de las políticas a implementarse, en beneficio real de los intereses populares que coinciden con los verdaderos intereses de la Nación, de su soberanía y su desarrollo independiente.

3. La democracia participativa y el cooperativismo

El rasgo distintivo del doble carácter de las entidades cooperativas, en tanto movimiento social, democrático participativo y empresa económica, asume desde el enfoque desarrollado una nueva dimensión de valoración. Esta afirmación se sostiene por el peso específico del movimiento cooperativo en la sociedad, en las distintas ramas de la actividad económica en que actúa, y por la experiencia histórica, que ha demostrado la validez de un modelo de gestión en el que se conjuga la participación democrática de sus componentes con la eficacia en la gestión económica.

La democracia participativa, para los cooperativistas:

a. Constituye un rasgo esencial de las entidades solidarias. Su base es la preservación doctrinaria, en cuanto a la vigencia de los principios cooperativos de libre asociación, igualdad de derechos y obligaciones, libre debate de ideas sin discriminaciones políticas, raciales o religiosas, solidaridad y ayuda mutua, participación en la definición, aplicación y control de los objetivos institucionales.

Democracia, participación y cooperativismo

- b. Se vitaliza con el funcionamiento regular de los cuerpos orgánicos y la vinculación con los asociados.
- c. Requiere el fortalecimiento de las Comisiones de Asociados como el ámbito natural de debate y promoción de ideas, como organismos básicos de conducción y vinculación local, de desarrollo de dirigentes y de contacto con los asociados.
- d. Exige la calificación de aquellos dirigentes investidos de la representación en los organismos superiores de conducción -como en el caso del Consejero Administrador en los bancos cooperativos- asegurando su rol dentro de los procesos de elaboración, debate, decisión e implementación de las políticas.
- e. Se fortalece a través de la educación cooperativa y la elevación cultural de los dirigentes, como así también con la capacitación en el ejercicio de la conducción.
- f. Requiere la incorporación permanente de nuevos cooperadores, el vínculo con el medio social y con sus entidades representativas.
- g. Exige la promoción permanente del ideario cooperativo a través de las múltiples actividades y canales posibles.

4. Conclusiones

La Argentina atraviesa por un período de profunda crisis económica y social. Uno de los problemas a resolver es el de la consolidación de la democracia. Para ello, resulta necesario dotar al sistema democrático de canales de mayor participación.

Uno de los cambios puede ser el de ir vinculando estrechamente la vida de las instituciones con la fuerza y representatividad de las más diversas organizaciones sociales. Se trata de complementar la labor de

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

los partidos políticos y los organismos de representación y gobierno -a nivel nacional, regional, municipal- con la de las denominadas organizaciones intermedias de la sociedad. Esto reforzará la representatividad y estimulará la participación efectiva del pueblo.

Dentro de las organizaciones aludidas, las cooperativas, por su historia, importancia y representatividad, y por sus rasgos propios democrático-participativos, pueden jugar un importante papel, a partir de su inserción en el medio social y el desarrollo mayor aún de los canales de participación de sus miembros.

Nuevas preguntas y nuevas respuestas del Movimiento Cooperativo de fin de siglo*

El cooperativismo en un mundo en tránsito

El movimiento cooperativo en su conjunto, y dentro de él quienes asumimos la necesidad de avanzar cambios estructurales en el orden social existente, tenemos una obligación que es ético-política y a la vez teórica: preguntarnos y reflexionar acerca de los nuevos desafíos de la gestión cooperativa en contextos turbulentos que van modelando nuevas realidades.

Los cambios operados en el mundo vienen redefiniendo radicalmente las relaciones entre los hombres, y registramos tanto procesos objetivos de globalización de procesos productivos, financieros, tecnológicos y comunicacionales como una correlativa manipulación ideológica por parte quienes poseen mayores cuotas de poder a escala mundial.

La complejidad del actual escenario abre procesos inéditos, que combinan desconocidos grados de concentración del poder e idéntico grado de fragmentación social en las clases, estratos y sectores sociales más desfavorecidos en las sociedades capitalistas. Tales procesos intentan ser direccionados hacia la conformación de un nuevo sentido común capaz de instalar un orden cultural acorde a los requerimientos de la competitividad, la eficacia y la eficiencia. La explícita pretensión de asegurar el incremento de la tasa de ganancia a cualquier costo aparece como la política general tanto del capital como de los gobiernos, que pasaron de ser mediadores del conflicto social a meros administradores de los intereses del capital.

* Publicado en *Revista de Idelcoop* - Año 1998 - Volumen 25 - N° 115.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

El discurso circulante, resumido brillantemente en el libro de F. Fukuyama *El fin de la Historia*, pretende justificar el cierre de un ciclo histórico con el triunfo irreversible de las economías de mercado y las formas políticas de la institucionalidad democrática limitadas. “El fin de las ideologías”, “la caída del Muro de Berlín” y otras expresiones han reingresado en las prácticas de sociedades enteras como verdades axiomáticas. La operación propagandística tendiente a “naturalizar el orden existente”, a negar la historia y el conflicto, a difundir la inevitabilidad de los caminos del mercado ha tenido hasta ahora un éxito contundente y casi indiscutido.

Sobre estas nuevas realidades es que debemos operar, para diseñar nuevos futuros y coordinar acciones que los hagan viables. Debemos aprehender los nuevos fenómenos, analizarlos y evaluar su impacto: sólo desde un diagnóstico de lo realmente existente podremos transitar estrategias de superación de un orden social capitalista cuyos límites no sólo son morales, sino también económicos.

Los niveles de exclusión social se vuelcan en las cifras de los organismos supranacionales. Según la FAO, el desarrollo tecnológico permitiría producir alimentos para 11.000 millones de personas. Aunque el planeta está habitado por algo más de la mitad -unos 5.600 millones- hay casi 900 millones que pasan hambre. Es la misma irracionalidad que, luego de veinticinco años de políticas neoliberales, ha igualado el patrimonio de las 358 fortunas individuales más ricas del mundo con las posesiones del 45% más pobre, es decir, que menos de cuatro centenares de ricos tienen la misma riqueza acumulada que 2.300 millones de seres humanos.

Aparece claro el hecho de que el orden capitalista es incapaz de dar respuestas a los dos mayores problemas del mundo actual: la exclusión social -agudizada por la insistencia en las fórmulas ultramercantilistas- y el riesgo ecológico que pone en peligro la supervivencia de la especie.

Nuevas preguntas y nuevas respuestas del Movimiento Cooperativo de fin de siglo

Es sobre este mundo que deberemos actuar para reorientar formas organizativas que vienen consagrando un desarrollo desigual y combinado, con efectos impredecibles en el futuro. Los dirigentes cooperativos debemos revisar nuestras visiones del mundo en marcha para asegurar el desarrollo de la experiencia cooperativa.

El cooperativismo hoy aparece como una llave para repensar nuevas formas de organización social, democratizadas y participativas. Y es a la luz de estas nuevas condiciones que merece reflexionarse sobre los pensamientos, los discursos y las prácticas que integran la praxis cooperativa.

Los desafíos del cooperativismo como herramienta de democratización de la sociedad

El movimiento cooperativo reconoce como vertiente central de su tradición un programa de profundas reformas que diera curso a un orden social solidario y humanista. En esas prácticas y esos pensamientos de los fundadores de Rochdale se inscriben de manera indeleble los mandatos cooperativos de cambios estructurales en un sentido democratizador.

La historia de la humanidad en los últimos dos siglos ha reflejado complejas luchas en torno a la conservación o transformación del orden social capitalista. Intelectuales de todas las vertientes ideológicas han reflejado -de manera crítica o apologética- los rasgos esenciales de la lógica capitalista. La acumulación de capital, entendida como fin último del sistema, ha subordinado todas las prácticas al fin del incremento de la tasa de ganancia.

Entre quienes se han resistido a este destino para la humanidad -y especialmente para los trabajadores, quienes con su esfuerzo crean la riqueza- se han ensayado formas distintas de encarar un proyecto de

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

sociedad alternativo y solidario. Unos proclamaban la necesidad de articular una serie de reformas parciales dentro del sistema que fuera conduciendo a la reconfiguración del orden social en un sentido socialista. Otros pregonaban la inviabilidad de las reformas y convocaban a la toma del poder del Estado para liquidar de raíz el orden burgués.

Excede los límites de este trabajo describir los destinos de ambos caminos, pero sí es pertinente y oportuno señalar que en ambas visiones del cambio estuvo ausente el concepto central de **gestión**.

Conservación, reforma y revolución: omisiones en torno al concepto de “gestión” como instrumento para direccionar acciones y procesos

El movimiento revolucionario que depuso a la monarquía francesa surgió como culminación de un proceso de creciente hegemonía en los planos económico, cultural-ideológico y político que se sustentó en el desarrollo de la economía capitalista, reemplazo efectivo de las formas de producción feudales.

El giro copernicano de la producción capitalista se sobrepuso a las resistencias medievales. La producción ahora no estaba guiada por la cobertura del autoconsumo, sino que se imponía desde un criterio de racionalidad económica y máxima ganancia el imperativo del cálculo contable.

Como bien afirma en este sentido André Gorz: “Se sabe que la dislocación del orden tradicional y el desarrollo del capitalismo mercantil y financiero, luego industrial, se han engendrado mutuamente, siendo cada uno de ellos a la vez la causa y la consecuencia del otro. Ahora bien, lo que importa aquí es que el cálculo contable sustituyera progresivamente el orden tradicional por un orden formal de un rigor absolutamente opresivo. La ruina de las certidumbres normativas,

Nuevas preguntas y nuevas respuestas del
Movimiento Cooperativo de fin de siglo

religiosas o morales, que generaba la corrupción de las instituciones religiosas, hacía aparecer el cálculo como una fuente de certidumbres privilegiadas: lo que era demostrable, organizable, previsible en virtud del cálculo no tenía necesidad de la caución de ninguna autoridad para ser verdadero y universalmente válido.”¹

Esta situación se expresó como una presión intolerable sobre los trabajadores. La contrapartida a la explosión de productividad fue un enorme costo social del que dan cuenta inspectores públicos del gobierno inglés en los primeros años del siglo XIX.²

“A esta lógica del esfuerzo ilimitado -describe Gorz- de cada uno para sobrepasar a los otros, el movimiento obrero ha opuesto desde su nacimiento una lógica inversa: el rechazo a la competición entre los trabajadores individuales, su unión solidaria con vistas, a la vez, a la autolimitación de los esfuerzos de cada uno y a la limitación de la cantidad de trabajo que se podía exigir a todos. A la racionalidad económica de la maximización ilimitada y de la desmesura, el movimiento obrero oponía así una racionalidad fundada en el humanismo de la necesidad y de la defensa de la vida.”³

A diferencia de los revolucionarios franceses, nuestros contemporáneos deberán entenderse con una base productiva industrial y capitalista. El desarrollo industrial capitalista ha implicado un proceso sistemático de expropiación del saber obrero. En efecto, la industria -y, en un sentido convergente, la oficina- es una concentración técnica de capital que no ha sido posible más que con la separación del trabajador de los medios de producción. Únicamente esta separación ha permitido racionalizar la economía y el trabajo, hacerle producir excedentes sobrepasando las necesidades de los productores y utilizar esos excedentes cada vez mayores para multiplicar los medios de producción y acrecentar el poder del capital sobre el trabajo.

¹ Gorz, André. *Metamorfosis del trabajo*. Madrid. Sistema. 1995.

² Ver Engels, F. *La situación de la clase obrera en Inglaterra*, Ediciones Jucar, Madrid, s/f. (1ª ed. 1845).

³ Gorz, A., *op. cit.*

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Lo que Marx llamó “trabajo muerto”, Weber “espíritu coagulado” y Sartre describió como “pasividad activa” no es otra cosa que el dominio de la máquina sobre los productores, que son separados tanto de su producto como del proceso de trabajo. El mismo proceso se verificó en los ámbitos administrativos y de producción de servicios, a través de la sistematización tayloriana por Fayol.

En este contexto, rescatamos como estrategias de construcción contrahegemónica las modalidades de gestión, participativas y democráticas, que viene ensayando históricamente el movimiento cooperativo. El cooperativismo nace en el seno del sistema capitalista. Es una forma asociada reivindicativa ante los “excesos” del sistema capitalista, sobre la base de la experiencia de los obreros de Manchester. Nace, pues, de una base obrera, popular y creativa. Ese nacimiento genera una nueva forma de luchar, no solamente por cambios económicos y sociales generales sino, al mismo tiempo, lograr cierta porción de ventajas en el mismo mercado en que la cooperativa está inmersa. Plantea la solidaridad, la ayuda mutua, la democracia interna, la participación, la pluralidad, la no discriminación.

El concepto de gestión estuvo atado siempre a los lugares de producción de bienes y servicios, mientras que las grandes orientaciones políticas -conservadoras, reformistas o revolucionarias- ignoraron esta dimensión de las prácticas sociales.

En términos de ensayar hipótesis, podríamos afirmar que una parte de la crisis del campo socialista está vinculada al hecho de que no hubo respuestas creativas a la cuestión de la gestión. Mientras que, en el otro polo, el capitalismo en el nivel de la producción -con una fuerte articulación con los centros de generación del conocimiento- posibilitó la elaboración de decenas de teorías de gestión, tratando de ver cuáles eran las respuestas posibles a esta pregunta crucial: ¿qué motivos explican que con las mismas reglas de juego, las mismas con-

Nuevas preguntas y nuevas respuestas del Movimiento Cooperativo de fin de siglo

diciones, las mismas tecnologías, algunos hombres y algunas organizaciones producían más que otros?

En el movimiento cooperativo, a la luz del proceso de concentración -acelerado en los últimos años pero de con antecedentes mediatos e inmediatos-, esta misma pregunta se repite desde la preocupación por la sobrevivencia y por el crecimiento de nuestras entidades. La eficiencia y eficacia aparecen como interrogantes a construir en contextos organizacionales que además tienen como componente cultural una fuerte democracia interna.

¿Dónde se dirime, por tanto, la batalla por la eficiencia de la gestión? En principio, nuestra experiencia nos dice que es en el ámbito concreto del trabajador y su grupo de pertenencia. Ese es el lugar donde se condensan las preocupaciones que pasan por las cabezas de los hombres y mujeres que agregan valor al producto de toda organización y en el que nos preguntamos y repreguntamos lo que hacemos a diario, cómo lo hacemos y para qué. Tiene que ver con la construcción de la conciencia colectiva de las personas y la responsabilidad social que ponemos en nuestro empeño. En este plano, las entidades cooperativas tenemos una ventaja adicional: los fundamentos de nuestra existencia no están en el afán de lucro, sino en la provisión de un servicio social que da otro sentido y un proyecto a nuestra vida.

Para quienes somos dirigentes de este movimiento social, el desafío trasciende largamente la habilidad discursiva: no se trata de nuestra capacidad de relatar, argumentar o arengar. El desafío para nosotros es lograr la cohesión del pensamiento concreto de las personas que entran a cierta hora de la mañana y se retiran a cierta hora de la tarde, o a la noche.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Cooperativismo y gestión

¿Qué tiene que ver esto con las nuevas realidades y el cooperativismo? El cooperativismo -y éste es un lugar apropiado para insistir- es por cierto más que un modelo de gestión. El cooperativismo es una forma de gestión asociada, una oportunidad para quienes queremos cambiar estructuralmente una sociedad injusta y autoritaria. Desde aquí podemos ver la enorme potencialidad de la propuesta.

Se plantea una plataforma que tiene que ver con valores universales y humanistas y se plantea una forma de congregar voluntades no solamente para satisfacer necesidades económicas mutuas, sino para que en ese ámbito la gente tenga conciencia de en qué mundo vive, qué es lo que quiere, qué es lo que se tiene, qué es lo que se puede. Es decir que hay una convergencia de valores que van al cambio social y por otro lado valores que tienen que ver con la eficiencia de lo que se hace en el campo de lo real. Entonces, nosotros decimos que para poder cumplir con el objeto social una cooperativa tiene que ser eficiente. Tiene que poder sobrevivir y desarrollarse en el mercado en el cual está inserto.

Nuevas formas de pensar lo público en relación a la problemática del poder

Si durante este siglo el cambio social profundo estuvo ligado a la toma del Estado y la aplicación de políticas centralizadas -y esto vale tanto para el capitalismo como para los países del socialismo real-, el fracaso de las políticas keynesianas ha puesto sobre el tapete la distinción entre lo público y lo privado.

Distinguimos, a los efectos analíticos, el ámbito de lo privado, el de lo público y el de lo público-estatal. Desde aquí, el movimiento cooperativo aparece como una alternativa democratizadora para las cuestiones que tienen que ver con los asuntos públicos. Es como una diagonal que cruza las impotencias de la acción individual y privada,

Nuevas preguntas y nuevas respuestas del Movimiento Cooperativo de fin de siglo

así como las dificultades de los grandes emprendimientos de las empresas públicas y privadas. Es, por tanto, un camino alternativo para la resolución de los problemas que impone el desarrollo social.

Hoy mismo, las empresas transnacionales vienen demostrando mayor poder que los propios Estado nacionales, y tienen capacidad de incidir en las políticas públicas de los países donde tienen sus negocios.

Este dato nos remite directamente a la cuestión del poder. Nosotros sabemos que en Argentina el poder no ha estado -en su momento- en manos de Carlos Menem ni en el Ministerio de Economía: el poder se ha concentrado a nivel global y circula por todo el planeta, siendo ejercido a través de mecanismos y dispositivos más o menos sutiles de coerción, dominación y administración de una complejidad inédita.

Si esto es así, hay que interrogarse de nuevo por las formas de construcción política, de acumulación de poder en un sentido contrahegemónico, de aprender de los errores del pasado y de ensayar -siempre creativamente- nuevas respuestas que se probarán en el escenario social real.

Desde aquí, retomamos la propuesta del cooperativismo como alternativa a las salidas de estatización total de la economía. Aspiramos a realizar un aporte a una verdadera democratización de la gestión de los bienes y servicios de nuestra sociedad. Si bien hay formas complementarias de lo estatal -instancia imprescindible como articuladora de la actividad social-, deberemos admitir alternativas muy diversas de organización de las prácticas sociales.

El cooperativismo, por tanto, no es sólo una cuestión de estatuto jurídico -que es la normativa de la entidad- sino que expresa el desafío de lograr la motivación de sus trabajadores hacia la tarea, la convicción y el compromiso con el colectivo de trabajo. Es decir, la otra di-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

mensión del cooperativismo es la dimensión de lo social medido en el ámbito de la producción de bienes y servicios. Y lo social no solamente en el plano de la conciencia o del discurso, sino también desde la eficiencia. Lo social incluye la dimensión participativa, donde haya formas de capacitación colectiva y una dinámica de equipo. Que, por tanto, el compromiso trascienda el nivel de los grandes enunciados y se instale en objetivos concretos y mensurables.

Es decir que el desafío cooperativo también se expresa en el terreno de la lucha social con competitividad, con excelencia, con innovación, con creatividad y con conducta.

El cooperativismo hoy puede ser entendido, en una visión limitada, como un mecanismo que permite morigerar los aspectos más irritantes de la lógica capitalista. Pero, en una visión más amplia y profunda, visualizar una oportunidad de ensayo real de poder y participación popular. Y esto no está referido sólo a grandes objetivos políticos sino a objetivos y prácticas concretas que tienen que ver con la creación de la base material de la sociedad.

El tema del funcionamiento de la empresa cooperativa para mí es una de las claves que pueden apuntar a darle una oportunidad al movimiento social para incentivar y canalizar procesos de participación, de inserción, de lucha popular, de ideario, de cambio progresista. Por esto, van necesariamente juntos el carril económico y el carril institucional.

El carril económico es por el cual transitan las cuestiones que tienen que ver con la producción, la administración, la distribución, la eficiencia, la excelencia y la calidad de la empresa cooperativa. Es decir, con todas las cuestiones que hacen a la empresa competitiva, rentable, eficiente y permiten un progreso material para quienes son miembros de la cooperativa y para aquellos a quienes la cooperativa brinda el servicio. Ese carril económico requiere responder a los requerimientos de cualquier empresa: tecnología, personal capacitado,

Nuevas preguntas y nuevas respuestas del Movimiento Cooperativo de fin de siglo

cuadros de gerenciamiento, presupuestos ajustados, todos los elementos de una excelente administración.

El carril institucional es el que incluye todas las cuestiones vinculadas al objeto social: la participación, la educación y la solidaridad, la democracia interna que presupone mecanismos de delegación, representación y control. Ambos carriles articulan la competitividad que exige no sólo el mercado sino los propios usuarios -lo cual vale para cualquier realidad política- y la sociedad en la estimulación de prácticas de democracia participativa.

Esta realidad compleja presenta claros desafíos políticos y organizativos: no se puede gobernar una empresa con unas prácticas de asambleísmo permanente porque esta dinámica afecta directamente la eficacia de la producción. Tampoco pueden ser ignoradas en instancias centrales de definición de políticas las formas democráticas de decisión.

Se corren, por tanto, dos riesgos: se democratiza poniendo en riesgo la existencia de la organización; o, por el contrario, se tecnocratiza la participación con la consolidación de burocracias que resuelven sin consulta alguna divorciándose de la base social del movimiento y generando una representación formal. Hay, pues, que articular estas zonas de conflicto y encontrar mecanismos complementarios para que haya equilibrio entre los dos carriles. Esto se logra si se tiene en cuenta que estamos hablando de una frontera móvil, y que el equilibrio nunca es estático sino dinámico. El logro del mismo está asociado tanto a la calidad y capacidad de los dirigentes como a la instalación de dinámicas de debate, discusión y desarrollo hacia adentro de la organización.

Este modelo de gestión irá haciendo que crezcan todos los dirigentes y los miembros de la entidad en el plano institucional, fortaleciendo a su vez la profesionalidad de los cuadros ligados a los resultados de la empresa.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Hacia organizaciones y dirigentes de nuevo tipo

Para finalizar, precisaremos algunas últimas consideraciones. Los dirigentes cooperativos tienen una responsabilidad de gran envergadura en este convulsionado fin de milenio. En este sentido, se torna imprescindible generar espacios de trabajo colectivos y efectivamente pluralistas, que puedan responder a las configuraciones complejas del campo popular.

El dirigente social hoy debe rendir cuentas no sólo por el acierto de sus discursos, por lo certero de sus reivindicaciones, por su capacidad de estar en los medios de comunicación y dirigirse a la gente. Además, debe poseer la capacidad de conducir la organización eficazmente. Creo que ésta es una buena síntesis de lo que significa la responsabilidad individual y colectiva de la persona en la organización.

Aparecen entonces dos cuestiones básicas a resolver para poder delinear una nueva forma de organización cooperativa. En primer término, un nuevo interrogante que complementa la pregunta formulada unos párrafos más arriba: ¿qué factores hacen de unas entidades cooperativas organizaciones eficientes? y, en segundo lugar, la necesidad de elaborar las estrategias que permitan arribar a este doble objetivo de eficacia y participación, inherentes a la naturaleza del cooperativismo. Para ello, un instrumento privilegiado es el de generar instancias de capacitación que permitan obtener insumos para optimizar tanto las herramientas de gestión como las dinámicas participativas.

Memoria, presente y futuro*

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

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

Comparativamente a otros momentos de nuestra institución, hoy nos encontramos con condiciones favorables para el crecimiento, para la expansión y para el desarrollo. A su vez, somos conscientes de la oportunidad que se nos presenta para determinar cuáles son las mejores prácticas

* Intervención realizada en la Jornada de Responsables de Educación Cooperativa Zonal del Banco Credicoop CL, que se llevó a cabo el 25 de abril 2008 en la Casa Central del Banco. Artículo publicado en la *Revista de Idelcoop*, N°186/2008.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

que el presente nos requiere para encarar nuestra tarea, a sabiendas de que contamos con una exitosa experiencia de construcción que nos ha aportado algunas herramientas, aunque habrá otras que deberemos ir desplegando en el camino. Hay cosas para las que estamos preparados y cosas para las que no. Pero algo que no podemos pasar por alto es considerar las dimensiones cuantitativas como cualitativas de nuestro presente y de nuestro futuro.

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

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

operativo asuman su identidad y se dispongan a contribuir en el desarrollo de la cooperativa.

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

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

Así fue desde nuestro nacimiento en la constitución de los Bancos Cooperativos. Así fue en el proceso de fusiones con Bancos Cooperativos en riesgo: los debates que desembocaron en la reforma del Estatuto, la creación de Comisiones Asesoras Zonales, el debate del Documento Base, la actual discusión sobre la Reforma de las Comisiones de Asociados son procesos participativos que permiten conservar —en nuevas condiciones, en nuevos contextos de cre-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

cimiento— el equilibrio indispensable entre democracia y eficiencia. El desafío planteado de crecer en un contexto favorable implica abrir decidida y audazmente las puertas para la incorporación de nuevos dirigentes y militantes.

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

Formación y autoformación para la construcción del proyecto cooperativo

El tiempo histórico trae otras novedades, menos agradables a nuestros ojos y oídos: el peso de los medios y la degradación socio-cultural que estimulan operaciones permanentes

y cotidianas de vaciamientos de sentido, tanto en el lenguaje como en los símbolos, farandulización de la política, trivialización de las relaciones sociales en todas sus dimensiones, utilización de las noticias como entretenimiento y desjerarquización total de los acontecimientos cotidianos, mensajes simplificados que no permiten comprender el mundo en el que hay que actuar.

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

En este sentido, estamos promoviendo acciones para toda la comunidad cooperativa que involucran tanto a nuestro personal como a nuestros cuadros de conducción, militantes y dirigentes cooperativos, para aportar herramientas que permitan un pensamiento autónomo y así poder avanzar en el proyecto colectivo. Este desafío nos lleva a impulsar, a través de los múltiples recursos posibles, de la logística necesaria, un proceso de actividades formativas capaces de superar la lógica escolar y escolástica, articulando de modo mutuamente enriquecedor la práctica y la teoría.

¹ Gorz, André. *Metamorfosis del trabajo*. Madrid. Sistema. 1995.

² Ver Engels, F. *La situación de la clase obrera en Inglaterra*, Ediciones Jucar, Madrid, s/f. (1ª ed. 1845).

³ Gorz, A., *op. cit.*

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

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

Veamos brevemente el proceso.

Una primera cuestión remite a los empleados y funcionarios de la Organización. En el año 2002, el Consejo de Administración planteó muy fuertemente la necesidad de avanzar en el trabajo ideológico con el personal y los funcionarios del Banco, como consecuencia de haber sido privilegiado en ese momento —por las presiones del contexto— procesos de profesionalización bancaria. Habíamos logrado una lealtad fortísima; todos nuestros funcionarios

son producto del desarrollo interno y la lealtad de la que hablo no es sólo discursiva: se comprobó en el momento de la crisis, en todos sus momentos. Pero no teníamos a los viejos líderes de las Cajas de Crédito previas; y los nuevos, con gran compromiso laboral, debieron profundizar la identidad doctrinaria, la perspectiva política del movimiento. Entonces, nos planteamos un nuevo modo de fortalecimiento institucional. Necesitábamos robustecer las instancias intermedias de gestión: los mandos medios, los jefes departamentales. Y allí nos propusimos convertir a nuestros cuadros medios, no en objeto de capacitación sino en sujetos de cambio, para que cambiando ellos mismos, ayudaran al crecimiento del personal que dirigían. No se trataba de dictar un “curso”; la idea era proveer metodologías (especialmente el taller) donde el conocimiento fuera un elemento importante pero sin descuidar los vínculos y modos de trabajo que aportan herramientas concretas para un modelo de gestión crecientemente participativo. Es decir, planteamos la lógica desde la acción, no desde la enseñanza en un sentido tradicional. La educación como herramienta para intervenir. Podemos decir que hemos avanzado, que la experiencia de los talleres zonales fue positiva en este sentido.

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

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

relaciones personales, los modos de liderazgo democrático, la construcción de un conocimiento colectivo.

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

El desarrollo de nuestro modelo de gestión

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

Dicho de otro modo: nuestro gobierno y gestión, enmarcados en los valores y principios de la cooperación, cons-

tituye un modelo desafiante que es, por supuesto, una alternativa económica pero también filosófica y política. Elegir este modelo de cooperativismo es, desde la gestión de esta entidad, un acto transformador. Estas orientaciones no nos hacen perder de vista la complejidad de esta apuesta organizacional donde coexisten una lógica vertical –basada en la estructura ejecutiva de nuestra institución– con una lógica horizontal.

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

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

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

bios sociales profundos, de reformas estructurales de base y progreso social y político son convergentes con el concepto de gestión.

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

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

Es necesario que la empresa cooperativa sea capaz de dar respuesta a los requerimientos de sus asociados. Posible-

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

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

Conclusiones

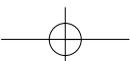
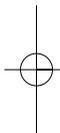
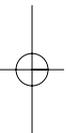
Intentamos ofrecer una visión integral del momento que vivimos, del contexto favorable a nuevas apuestas y de nuestro lugar como educadores de un movimiento social que sostiene sus viejos (y vigentes) ideales por una sociedad emancipada, democrática e igualitaria.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

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

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

PROCESOS



Desarrollo organizacional y política de recursos humanos*

I. El enfoque multidisciplinario de las organizaciones

El estudio de las organizaciones ha sido abordado desde distintos puntos de vista. Las concepciones más aceptadas han sido, hasta mediados del siglo XX, las desarrolladas por administradores cuya preocupación fundamental era la gestión como resultante de una serie de procesos racionales de decisiones, eslabonados en un sistema formal. Así, el acento fundamental era la lógica de los procesos necesarios para el resultado deseado por la organización.

Con el desarrollo social y el crecimiento de disciplinas científicas sociales, surgió la posibilidad de analizar a las organizaciones con un prisma de mayor alcance. La evolución de las ideas del hombre dentro de las organizaciones reconoce orígenes más amplios que el de las propias disciplinas específicas. Es parte del desarrollo de la conciencia social en sus distintos niveles y de los cambios políticos, sociales y económicos del presente siglo.

Las teorías tradicionales sobre las organizaciones y sus estrategias consecuentes sobre el hombre se vieron contrastadas por la realidad concreta y por sus resultados, más que por la confrontación teórica.

El avance de las investigaciones sobre el hombre en su entorno laboral fue abriendo paso a enfoques amplios sobre las organizaciones. Las mismas fueron no sólo disecadas en el análisis de los componentes formales, de sus distintos sistemas de gestión, de comunicación y de decisiones, sino observadas al mismo tiempo como un complejo campo de relaciones interpersonales.

* *Revista de Idelcoop* - Año 1985 - Volumen 12 - N° 44.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Así la Sociología, la Psicología, las Ciencias de la Educación, fueron paulatinamente volcando franjas de sus ámbitos de incumbencia en esta dirección. Los enfoques multidisciplinares en el estudio de las organizaciones permiten un muy vasto campo de observación y de intervención en las mismas.

Actualmente, va cobrando forma el perfil del “analista organizacional”, que resume en sí distintos aportes de las ciencias del comportamiento para volcarlos en el estudio, evaluación y proyección de las organizaciones. Sin hacer de esto una nueva disciplina científica, existen hoy una cantidad de publicaciones que resaltan este hecho, dándole incluso la interpretación de necesidad práctica, de respuesta positiva a los complejos problemas organizacionales.

Los cambios tecnológicos aplicados a la producción, los avances de la informática y la mayor complejidad de los procesos de gestión exigen el análisis de problemas tales como el de garantizar y/o facilitar la innovación, o de cómo estimular la creatividad, o como asegurar la socialización organizacional de acuerdo con las etapas de cambio.

Ayer, el campo de las relaciones laborales estaba determinado por el conflicto como “factor de desvío y tensión”. Hoy hay quienes afirman la necesidad del conflicto y su transformación en energía positiva para el desarrollo de las organizaciones.

En materia de conducción, “las tareas” van dejando de ser el centro para desplazarse hacia “el rol” que garantice las mismas. Las tareas de un gerente de una empresa, de un presidente de una compañía ya no están exigidas por conocimientos técnicos o económicos exclusivamente. Exigen habilidades psicosociales para negociar, conducir un debate, mediar en una confrontación, resolver conflictos, etc.

Hoy la capacitación desarrolla sus instrumentos para el logro de estas habilidades en función de las nuevas exigencias organizacionales. La toma de decisiones como proceso ya no surge como el ensamble ra-

Desarrollo organizacional y política de recursos humanos

cional de procesos lógicos sino también como una cadena de procesos psico-organizacionales necesarios de conocer. Los estilos de liderazgo, su análisis, interesan no sólo por la inserción y posibilidad de los individuos dentro de las organizaciones, sino también como factores de motivación de diversas conductas.

Cada vez más, surgen modelos de análisis que circunscriben en los “recursos humanos” una serie de variables interdependientes que determinan ciertos funcionamientos dentro de las organizaciones. Así las relaciones entre grupos y el rol de sus líderes complementan el análisis de los organigramas funcionales, las posiciones de jefaturas y desarrollo de las responsabilidades.

A la planificación de objetivos y ritmos de crecimientos se le suma la preocupación de cómo dinamizar los mismos mediante el establecimiento voluntario de metas como facilitadoras del logro. Al análisis de la carrera formal de un individuo dentro de la organización se le suma la evaluación del sentido de pertenencia y de los límites externos e internos de la misma.

En síntesis, hoy las organizaciones cuentan para el desenvolvimiento de sus estructuras un conjunto de aportes de las ciencias de la conducta que le permiten una más precisa planificación de su gestión.

II. El tema de la autoridad y los condicionantes modernos de la acción supervisora

El análisis de las funciones de supervisión va mostrando como rasgo distintivo la pérdida del concepto autocrático-tradicional del poder de jefatura. El poder de jefatura, en tanto poder discrecional de castigos y recompensas, se ve condicionado por una constelación de factores socio-políticos que impregnan, desde el contexto, las organizaciones.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

El poder de resolver opciones de trabajo se fue recortando con los avances de la tecnología, con el surgimiento de los sistemas provenientes de la organización científica del trabajo, tanto en el plano de la producción como en el de la administración.

El poder de jefatura del supervisor tiene, como una de sus fuentes indeclinables, la delegación que la organización efectiviza en su función. Sin embargo, el avance del desarrollo social trajo aparejado consigo una serie de restricciones al manejo de las empresas, una serie de limitaciones sobre el poder de las mismas. Estas limitaciones, en consecuencia, se han visto reflejadas en las propias funciones que la organización contiene. Como resultado de ello, el supervisor o gerente tiene hoy, como parte constitutiva de su función, estas limitaciones estructurales de su poder de jefatura.

El análisis de la realidad supervisora dentro del Banco Cooperativo no puede realizarse dentro de estas consideraciones generales soslayando los rasgos particulares de la historia de las pequeñas organizaciones que le dieron origen. Las Cajas de Crédito, en tanto pequeñas organizaciones administrativas hermanadas en un objetivo institucional, definieron, dentro de las tendencias generales mencionadas anteriormente, un perfil propio del empleado y del supervisor.

Uno de los rasgos claramente distintivos ha sido la especialización por áreas en el trabajo y el acceso a los niveles de supervisión de aquellos elegidos, no por sus aptitudes para dirigir, sino por el buen desempeño de las tareas a su cargo.

Esta historia del individuo que accede a un nivel de supervisión genera un claro contraste entre las conductas exigidas para el desempeño de tareas asignadas -estructuradas sobre la base del cumplimiento de consignas despojadas de ambigüedad- con las conductas exigidas para el desempeño del nuevo rol de jefe. Las normas administrativas son un ejemplo claro de esto. Las exigencias de un universo ambiguo con un poder de jefatura claramente condicionado,

culmina en una clara desorientación por parte del supervisor. Dicha desorientación genera conductas evasivas en el cumplimiento de la responsabilidad y el traslado hacia arriba de los problemas más conflictivos. Como también el intento de dirigir mediante métodos autocráticos fuera de los límites posibles de la realidad actual.

Ante este cuadro de situación, es necesario analizar, debido al diagnóstico de carencia de jefes intermedios, los orígenes del problema que permitan elaborar una política pertinente. En este sentido, las expresiones más comunes escuchadas en boca de los funcionarios superiores sobre los supervisores intermedios suelen ser las siguientes:

- “Eluden su responsabilidad y trasladan hacia arriba todo lo conflictivo.”
- “Exigen permanentemente mi respaldo ante situaciones de confrontación.”
- “Evaden las respuestas insatisfactorias hacia sus subordinados.”
- “Se mueven como divorciados de la dirección.”

Estos tópicos nos ameritan a analizar las relaciones interpersonales que generen una situación de conducción efectiva.

III. El perfil del supervisor y el proceso de liderazgo

La realidad de las funciones de supervisión exigen hoy más que nunca que éstas cuenten con el doble afluente de:

- la autoridad que la organización delega,
- la obtención de la misma del grupo de trabajo.

El tema del liderazgo generalmente ha sido analizado desde la óptica de los efectos de determinar conductas de dirección sobre la dinámica de los grupos. También, al margen de las conocidas tipologías

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

del liderazgo como resultante de atributos de la personalidad de quien la genera, se han desarrollado teorías de “liderazgo situacional” en tanto procesos de interacción grupal en la búsqueda de satisfacciones comunes en un contexto determinado.

Creemos que, independientemente de la mayor o menor posibilidad de generalización teórica, el liderazgo, como conducción efectiva, se genera en el doble proceso de satisfacción del jefe y del grupo de trabajo.

Para ello es necesario desarrollar un perfil del supervisor con capacidades bien definidas para operar tales como:

- Capacidad para comprender situaciones no reducibles a la comprensión estandarizada de rutinas o procedimientos.
- Capacidad para decidir en el marco de la responsabilidad que la organización le delega. Esto implica tomar decisiones en situaciones muchas veces con información recortada o insuficiente.
- Capacidad de manejo político con sus subordinados, pares y superiores con un sentido y criterio de realidad.
- Capacidad de medir las limitaciones propias, de escuchar y confiar en la fuerza del grupo para el logro de las metas planteadas.
- Capacidad de desarrollar criterios en la búsqueda de alternativas.
- Capacidad para resolver problemas en forma sistemática.
- Capacidad de persuadir.
- Capacidad para motivar.

Estas capacidades son posibles de ser adquiridas en el doble proceso de la instrucción programada y en el desarrollo de la propia organización. Para una descripción del perfil de habilidades en las relaciones interpersonales, pasemos a la lectura de los siguientes ítems.

1. Comunicación:

1.1. Comunicación efectiva: poder comunicar ideas en forma clara y precisa en situaciones individuales y grupales.

1.2. Saber oír: poder oír y comprender lo que otros dicen.

1.3. Amplitud de confrontación: poder aceptar críticas sin reacciones emocionales defensivas.

1.4. Expresión para la realimentación del grupo: habilidad de dinamizar críticas o señalamientos a los otros de modo útil y constructivo.

1.5. Persuasión: habilidad para organizar y presentar sus ideas en forma efectiva induciendo a los otros a aceptarlas.

2. Liderazgo:

2.1. Liderazgo efectivo: habilidad para influenciar y hacer que los otros acepten sus ideas y sigan su orientación.

2.2. Autoconfianza: habilidad para enfrentar y superar dificultades en situación de desafío, aceptando riesgos con relativo conocimiento de las consecuencias.

2.3. Iniciativa: capacidad de proponer ideas innovadoras, de iniciar proyectos e influenciar el rumbo de los acontecimientos.

2.4. Independencia: asumir responsabilidades, decidir de acuerdo con sus habilidades y convicciones sin demasiada dependencia de los otros.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

2.5. Resistencia a las situaciones con tensiones ambientales: capacidad de absorber hostilidades, falta de apoyo y/o cooperación, oposición, etc.

2.6. Apoyo: estimular y dar a los otros seguridad para desenvolverse con sus propios recursos y resolver sus problemas.

2.7. Competitividad: desear logros, ser el mejor en su función, superar obstáculos, conseguir reconocimiento.

3. Participación:

3.1. Impacto: capacidad de crear una buena primera impresión y obtener atención, reconocimiento personal y respeto.

3.2. Espontaneidad: decir y hacer cosas de modo natural, expresar libremente ideas, opiniones o sentimientos en ocasiones que ocurren.

3.3. Sensibilidad: habilidad para detectar las necesidades y sentimientos de los otros.

3.4. Enfrentarse con el conflicto: habilidad para reconocer, diagnosticar y enfrentarse en situaciones de conflictos.

3.5. Amplitud de interacción y relación: habilidad para conectarse y aceptar la entrada o salida de personas en los radios grupales de su ámbito de acción.

3.6. Apertura: procurar conocer las ideas de los otros, disposición para recibir sugerencias e influencias de los otros.

3.7. Flexibilidad: habilidad para modificar ópticas o comportamientos en función de la dinámica y necesidades del grupo.

La obtención de las capacidades de supervisión y el desarrollo organizacional es parte del siguiente punto.

IV. La transformación organizacional y la política de recursos humanos

La fusión de pequeñas entidades financieras cooperativas y su transformación en organizaciones bancarias constituyeron un interesante proceso de cambio organizacional. Las motivaciones para el cambio, inicialmente de orden externo, fueron paulatinamente transformadas en objetivos específicos de superación, desarrollo y crecimiento.

Las modificaciones operadas en el sistema financiero no sólo obligaron a la transformación de las cooperativas de crédito, sino que a la vez modelaron el conjunto del sistema bancario y, con él, al de los roles de sus integrantes en distintos niveles. Se produce de este modo un doble proceso de transformación. Interno, en cuanto a la adecuación a una nueva realidad organizacional, y externo, en cuanto a los perfiles de funcionarios y empleados de las instituciones bancarias.

También es necesario hacer notar que, en cuanto al proceso de cambio interno, han intervenido los dos niveles de gestión, el administrativo y el institucional, tanto en la homogeneización de los sistemas administrativos como en los procesos de representación y delegación, de participación y toma de decisiones.

Para comprender este proceso de cambio organizacional es necesario reafirmar la convicción de que los que impulsan el cambio son hombres en situación, en interacción, con historias y experiencias propias, con determinados niveles de rango e inserción en las organizaciones, con disímiles expectativas, como también que la realización de un proceso de cambio organizacional está asociada a la mayor o menor aceptación lograda en los actores del mismo.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Estos procesos implican alteraciones significativas en las pautas y valores de conducta de una gran cantidad de individuos que forman una organización, como también variaciones en la estructura de pertenencia de los mismos. En el desarrollo de fusión y transformación, por ejemplo, uno de los logros destacables ha sido, precisamente, el de converger en una organización superior por su dimensión e importancia con la reafirmación del sentido de pertenencia cooperativo, tanto en el nivel administrativo como institucional. El entusiasmo del personal en las jornadas de transformación ha sido una muestra clara de comprensión del nuevo objetivo en común para el conjunto. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el proceso afectó en el orden administrativo básicamente a:

I. Las estructuras del proceso de toma de decisiones.

II. Los perfiles de los funcionarios.

III. La pertenencia del personal.

I. La estructura administrativa de las Cajas de Crédito estaba organizada de acuerdo con el modelo bancario bajo la dirección de la estructura institucional. Ésta estaba liderada por el Gerente, máxima autoridad administrativa y “perno de conexión” con la estructura institucional.

Con el proceso de fusión, podemos marcar cuatro etapas que van configurando la transformación global del sistema de toma de decisiones:

- a) Adopción del compromiso de constituir una única organización.
- b) La iniciación de la nueva operatoria.
- c) La consolidación administrativa y el desarrollo de la Casa Central.
- d) La complementariedad y el ajuste entre la relación de cada parte con el todo.

Como es natural, la delegación en una forma superior de organización no genera espontáneamente el sentido de la nueva identidad organizacional. Sin embargo, y pese a los obstáculos y dificultades propios de la conformación de una nueva organización superior, la experiencia fue permitiendo gradualmente la consolidación de la nueva estructura, el convencimiento y la aceptación de sus niveles decisorios y el avance de la comprensión del conjunto.

II. El proceso de fusión y transformación organizacional se desarrolló en el marco de una profunda modificación del sistema financiero argentino. Éste, al determinar nuevas reglas, transformó el negocio bancario, colocándolo en la misma situación de competencia y riesgo que otras empresas de producción y/o servicio. Esto a su vez produjo una modificación de la figura gerencial.

Los funcionarios de las Cajas de Crédito sufrieron un doble progreso de transformación, el interno en materia de inserción organizacional, y el externo en cuanto a su eficacia.

La ubicación de cada individuo en la organización es posible determinarla por el rol que cumple de acuerdo al espacio asignado para el puesto. Este espacio está definido en base a la estructura de puestos interrelacionados. Por ende, hay una conducta prescripta y esperada para cada miembro de la organización. Sin embargo, el rol está determinado no sólo por lo prescripto e institucionalmente reconocido, sino por la transmisión y ejecución que del mismo se va ejerciendo.

Es común observar una persistencia del nivel formal de interpretación del puesto en base a la antigua interrelación del mismo con los otros puestos del sistema y una modificación en base a las nuevas conductas que van mostrando las variaciones del rol que acompaña a las modificaciones del conjunto. Esto es mucho más perceptible en puestos de menor complejidad, donde se mantienen antiguos nombres con atributos de un poder desaparecido vinculado a la estructura anterior.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Las variaciones en la estructura van modificando la inserción de los miembros de la organización en las tres coordenadas posibles: en la verticalidad, en cuanto a su ubicación en el rango dentro de la organización; en la centralidad, en cuanto a la inclusividad o al mayor o menor grado de inserción; y en la funcionalidad, en cuanto al papel que cumplen.

En la nueva configuración organizacional, los funcionarios de nivel superior de las entidades vieron recortada su centralidad, variaron sus funciones de acuerdo a los nuevos niveles de decisión y disminuyeron su rango en forma relativa a su anterior condición en la organización.

III. Otro campo de importante modificación fue el del sentido de pertenencia del personal administrativo. El mismo pasó en forma automática a formar parte de una organización bancaria (con toda una legislación especial en materia laboral), lo que generó -al ampliarse el horizonte de desarrollo- serias expectativas de carrera.

La formación de una Casa Central alentó estas expectativas con la creación de nuevos puestos y funciones mayormente calificadas. La formación de la Gerencia de Recursos Humanos y la institucionalización de sistemas de evaluación y calificación de desempeño, de criterios racionales en materia de selección y promoción del personal, la capacitación a través de cursos internos fueron elementos de motivación y aceptación en el personal, que asumió rápidamente su nueva pertenencia.

La carrera dentro de la organización encuadra el horizonte organizacional que puede percibir el individuo. El individuo que asume su movimiento personal dentro de una organización elabora expectativas de desarrollo, de éxito, tanto material como de realización.

Con la fusión y nacimiento de la nueva organización, se modifican los límites de transición y las posibles secuencias de la misma.

Desarrollo organizacional y política de recursos humanos

Anteriormente, mencionamos las coordenadas posibles del movimiento de las personas dentro de una organización: hacia arriba, en torno o hacia adentro o alguna combinación de éstas. La antigua estructura podría representarse como un cono de estrecha base y pequeña altura. Las características prevalecientes eran la centralidad y las limitaciones en el movimiento vertical (rangos limitados).

La nueva estructura ha recortado la centralidad (por producto del ensanchamiento notable de la base), pero ha extendido la altura y liberado “los techos” anteriores. También es posible hoy moverse hacia arriba sin necesidad de moverse hacia adentro o en torno. La anterior estructura eliminaba casi por completo esta posibilidad.

La complejización de la nueva estructura y el surgimiento de nuevas funciones posibilitan, como en el caso del personal técnico o especializado, que se ascienda en la escala sin desplazarse hacia adentro. Es decir, no necesariamente una mayor jerarquía confiere mayor poder de decisión sobre el conjunto o mayor dominio de confidencialidad.

Además, se han reducido las oportunidades de movimientos que implican una mayor centralidad dadas las implicancias de poder que determinan para el conjunto del sistema. Por otro lado, la ampliación de la base de la organización ha condicionado mayores posibilidades de desplazamiento horizontal. En síntesis, atender a estas consideraciones como punto de partida para el desarrollo de la nueva etapa es fundamental.

A su vez, esto está ensamblado por la diferenciación necesaria entre lo que constituye una política de Recursos Humanos y lo que son procedimientos o técnicas de desarrollo de personal. Es muy común encontrar organizaciones que cuentan con un importante número de técnicas de selección, inducción, evaluación, promoción, o plane-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

amiento de carreras que ante el interrogante de cuál es la política, entran en serias dificultades para su definición.

La política de Recursos Humanos de una organización está definida por dos parámetros fundamentales: en primer lugar, por los valores de la organización, por sus objetivos, por su ubicación dentro del contexto más general económico-social, y en segundo lugar, no de menor importancia por el orden, por el rol que la organización adjudica a sus integrantes para el logro de sus metas.

El Banco Cooperativo como continuador de las Cajas de Crédito condensa en su funcionamiento la necesidad de atender a las exigencias de eficiencia que le impone el contexto como organización administrativa, y mantener el rasgo distintivo de empresa vinculada a un movimiento social cuyo fin no es el lucro sino el servicio. Lo cual determina el rasgo empresario en la gestión y el marco conceptual distinto en materia de adhesión y motivación de la gente.

Ha sido precisamente un rasgo distintivo del cooperativismo, en sus más variadas expresiones, el poseer la doble condición de empresa que actúa como tal en el medio económico, a la vez que constituye un sistema voluntario de asociación por el mejoramiento de las condiciones de convivencia y la transformación renovadora de la realidad social.

Estas razones exigen que la política de Recursos Humanos del banco cooperativo no sea sólo una constelación de técnicas para el logro de la eficiencia. Ésta no constituye un objetivo en sí mismo sino un instrumento para el logro de los objetivos generales de la organización.

La obtención de las capacidades de supervisión, el crecimiento de los jefes intermedios no puede plantearse sólo como un objetivo de capacitación. En primer término, es parte del propio desarrollo organizacional, que en este caso concreto supone la consolidación, el afianzamiento de la nueva estructura administrativa e institucional.

Esta consolidación supone un proceso de adaptación normativa y un mayor sentido de la integración real.

Claro que tampoco esto es posible sólo con recetas académicas; la experiencia ha demostrado que el tiempo es necesario en la maduración y ejecución de las políticas propias de la nueva realidad, tanto del contexto como de la organización.

En cuanto a la capacitación para la obtención de habilidades de supervisión, es necesario tener en cuenta que hablamos de desaprender y aprender conductas. Esto nos indica que no es posible plantearse cursos tradicionales, enumerativos de deberes y responsabilidades exclusivamente. Es necesario desarrollar programas de instrucción con una metodología participativa que posibilite un “compromiso” del educando desde el propio proceso de capacitación”.

La convergencia de los cambios en el conjunto organizacional, más los programas de desarrollo dinámico, irán paulatinamente modelando los perfiles de empleados y supervisores acordes a la nueva realidad.

V. Conclusiones

R. Likert, en su obra *El factor humano de la organización*, afirmaba que todas las actividades en una empresa son promovidas y determinadas por las personas que la componen, instalaciones, oficinas, calculadoras, instalaciones automatizadas y todo lo que caracteriza una empresa moderna quedaría improductivo sin la iniciativa y las directrices humanas. En efecto, son los seres humanos, únicamente, quienes proyectan y dirigen las instalaciones. Ellos deciden dónde y cómo utilizar las computadoras, son ellos quienes producen o no hoy tecnologías, quienes producen el capital necesario y deciden los procedimientos; la actividad de una empresa acaba por ser determinada únicamente por la competencia (capacidad), la motivación y la efi-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

ciencia general de su organización humana. De todas las responsabilidades gerenciales, la de dirigir al componente humano de la organización es la tarea central, la más importante, ya que todo lo restante depende de cómo se cumple con ésta.

Las organizaciones cuentan hoy con más y mejores herramientas teórico-prácticas para garantizar un idóneo funcionamiento de sus estructuras de Recursos Humanos. Esto exige una reelaboración de los avances generales de la materia al ámbito de las necesidades concretas.

El avance de estos conocimientos se ha producido en el marco de las respuestas exigidas por la práctica misma. Las elaboraciones específicas no pueden estar tampoco al margen de las políticas organizacionales que van desbrozando los objetivos concretos en materia de recursos humanos. Y, a su vez, en el diagnóstico de necesidades para el desarrollo del capital humano es necesario tener en cuenta tanto las variables externas como internas de la organización.

El proceso de fusión y cambio organizacional del Banco Cooperativo es un excelente ejemplo para la ubicación de ambos niveles (externo-interno) de incidencia. La adopción de nuevas conductas no será solo posible con la instrucción-capacitación; es necesario ensamblar esta política en el marco del desarrollo organizacional en curso.

La conducción gerencial*

La descripción de las funciones gerenciales dentro del Banco Cooperativo es un tema de análisis permanente por las estructuras directivas. Este trabajo intenta aportar ideas acerca de una de las principales áreas de desarrollo de las tareas del Gerente de filial dentro del banco: la conducción de su estructura de Recursos Humanos.

Se trata de contribuir a la descripción del perfil gerencial deseado, adecuado a las necesidades de la organización. El perfil de una función está asociado al conjunto de aptitudes y actitudes necesarias para su eficaz desempeño.

También se vincula al concepto de rol, entendido éste como el conjunto de expectativas que una organización tiene de un determinado puesto o función. La clarificación de las expectativas del rol ayuda a quienes deben ejercerlo, pues otorga comprensión acerca de los requerimientos que de él tienen y permite posteriormente una mejor evaluación del desempeño como parte del proceso de conducción.

1. Criterio organizacional

Uno de los primeros y fundamentales requerimientos de la organización hacia un gerente consiste en el **criterio organizacional**.

Denominamos criterio organizacional a la aceptación real (no formal) de la función, en términos de conciencia del conjunto de atributos de decisión conferidos en el marco de políticas establecidas.

El criterio organizacional es la base del criterio gerencial, facultad no reducible a un manual de procedimientos sino al análisis del resultado de una decisión o de un proceso de decisiones. La decisión ge-

* *Revista de Idelcoop* - Año 1990 - Volumen 17 - N° 65/66.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

rencial presupone la elaboración de información y su posterior análisis de acuerdo a normas políticas determinadas. Esta acción, que necesita del criterioso manejo de las políticas y normas, implica un análisis profundo del sentido de las políticas operando en un nivel de flexibilidad que presupone su no contradicción.

El criterio organizacional presupone:

- a) El conocimiento y aceptación de la política organizacional.
- b) La búsqueda de su implementación eficaz de acuerdo al medio específico.
- c) La conducción de los recursos humanos para el logro de los objetivos.

2. La conducción administrativa

La actividad gerencial en la administración resulta una de las franjas más difíciles de equilibrio de la función. Se trata, en este punto, de evitar la tendencia a “administrativizar” la función gerencial, lo cual supondría una superposición con otras funciones específicas (contador, jefes intermedios, etc.).

A fin de conceptualizar el rol gerencial, en cuanto a la administración de la sucursal, diremos que nos referimos a la dirección de la filial, de forma tal, que se aseguren de llevarse a cabo las actividades específicas para el logro de los objetivos de la misma. Podemos describir al respecto los siguientes elementos:

- a. Planificar. Prever, visualizar y determinar condiciones específicas, tanto internas como externas de la unidad bajo su dependencia. Cerciorarse de que se haya planificado el trabajo y de que las metas se hayan fijado de acuerdo con los planes. Expresar en términos concretos aquello que se espera que cumpla el grupo.

b. Organizar. Crear las condiciones para asegurar la realización del trabajo de acuerdo a las necesidades, asignando eficazmente los recursos humanos y materiales disponibles. Delegar en los subordinados la mayor cantidad posible de trabajo a realizar, reservándose para el líder aquella tarea directiva que no pueda ser cumplida efectivamente por los subordinados.

c. Coordinar. Trabajar para crear relaciones armónicas entre los integrantes de la sucursal a fin de coordinar las actividades hacia el logro de la meta común.

d. Motivar. Alentar al personal a trabajar con el mayor nivel de productividad creando un clima que favorezca los logros individuales y grupales.

e. Controlar. Adoptar un medio sistemático de revisión de actividades y operaciones para determinar si se cumplen los resultados esperados y tomar medidas correctivas en función de las desviaciones observadas.

3. Estilos de conducción y funcionamiento administrativo

El cumplimiento de tales pautas implica un estilo de conducción participativa en la discusión de los objetivos y firme en el cumplimiento de las políticas y normas determinadas por la organización.

Uno de los caminos para el logro de un estilo de dirección por objetivos es el del **funcionamiento regular y orgánico de los distintos niveles de la estructura administrativa**. Éste constituye la base para el desarrollo de respuestas políticas a los problemas que se suscitan en la conducción de los recursos humanos. Permite que todo el personal disponga de la información necesaria y que en cada nivel de la estructura administrativa se discutan y planifiquen los objetivos específicos en el marco de los objetivos generales de la organización.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Es importante aclarar que no se trata de realizar reuniones para cumplir formalmente un ritual democrático, sino de establecer la dinámica que posibilite la planificación, la organización, la coordinación, la motivación y el control.

Las reuniones pueden ser clasificadas por sus objetivos, determinando los mismos la cantidad y composición de los participantes, la información a transmitir, las formas de participación, el rol del conductor o de los conductores y la frecuencia.

De este modo tendremos:

a) Reuniones informativas:

El objetivo esencial lo constituye la información de las resoluciones del Consejo de Administración y de la Comisión de Asociados de la filial.

- Transmisión de los objetivos y/o políticas generales y/o parciales del banco de la propia filial, tales como incremento de la cartera crediticia y depósitos, control de costos operativos, tareas institucionales, etc.
- Transmisión de la evolución y posición de la filial.
- Propuestas para el mejoramiento del funcionamiento y la atención.
- Información de cada área sobre los aspectos específicos que hacen al cumplimiento de los planes de la filial, etc.

Estas reuniones posibilitan la integración y dan sentido al esfuerzo específico de cada sector, permiten aclarar dudas y esclarecer sobre las cuestiones más generales del funcionamiento del banco y la filial. Su coordinación estará cargo de los funcionarios máximos, acompañados, de acuerdo a las posibilidades, por dirigentes de las Comisiones de Asociados y participará todo el personal de la sede. La frecuencia podrá ser mensual, acompañando el funcionamiento del Consejo de Administración del banco.

b) Reuniones de fijación de objetivos:

Como su denominación específica lo indica, su fin esencial está constituido por:

- Determinación de los planes para la aplicación de las resoluciones del Consejo del banco y Comisión de Asociados de la filial.
- Determinación de programas de trabajo para la aplicación de los círculos operativos.
- Análisis de los recursos humanos de la unidad y de cada sector en función de los objetivos.

Estas reuniones deben ser lideradas por el gerente y el contador con la participación activa de los jefes intermedios. Permiten el desarrollo de la delegación, la integración y la creación de un espíritu de equipo para el logro de los objetivos de la filial, posibilitando un compromiso individual y grupal para la consecución de los mismos.

c) Reuniones de programación e implementación específica:

Este tipo de reuniones dirigidas por el jefe del sector con sus empleados apunta a la fijación de los objetivos en el nivel concreto de ejecución, a la organización de las tareas y a la mejor asignación de los recursos disponibles. Puede abarcar temas concretos de comportamiento laboral, apuntando a la resolución grupal de los mismos. Ejemplos: ausentismo, ritmo de trabajo, procedimiento de trabajo, etc.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

d) Reuniones para la fijación de pautas para la determinación de objetivos de cada sector y control periódico de resultados:

Se trata de las reuniones de trabajo más regulares y cotidianas de los funcionarios superiores de la filial (gerente, contador y tesorero) y tienen por objetivo:

- Fijar las pautas para la determinación de los planes generales.
- Control de la marcha de los planes y objetivos determinados con anterioridad.
- Planificación y elaboración de la información y objetivos de las reuniones con los supervisores intermedios y con todo el personal, así como de la información periódica a presentar en las Comisiones de Asociados.

4. Arenga o discusión para la fijación de objetivos, esfuerzo o eficacia:

Uno de los problemas fundamentales para la conducción de grupos reside en las fuentes de motivación que los supervisores y gerentes utilizan en la fundamentación de los objetivos. Es común observar situaciones paradójales que indican un elevado nivel de adhesión institucional del personal, expresado en la participación en actividades institucionales, para la difusión y defensa de los objetivos del movimiento, contrastando con un bajo o mediano nivel de desempeño, y adaptación a políticas y/o normas administrativas y operativas.

Independientemente de los factores de aptitud que puedan incidir en el análisis individual de cada caso, hay una base actitudinal de predisposición y motivación positiva a la tarea relacionada con la comprensión de la vinculación entre los objetivos generales de la institución y los objetivos específicos a desarrollar en el trabajo concreto.

La traducción de los objetivos generales en objetivos específicos del grupo de trabajo no puede establecerse sobre la base de una arenga general acerca de la importancia de los mismos. Quienes tienen la responsabilidad de planificar deben hacerlo con la gente, pues es a través de ésta que se generan los resultados. Si no hay compromiso concreto sólo se trabajará con un pequeño grupo sin sumar al conjunto el esfuerzo por el logro de las metas.

La arenga puede, a lo sumo, lograr una adhesión global que se materializará en mayor esfuerzo. Sólo a través de la conversión de las metas generales en objetivos específicos para cada grupo de trabajo en cada nivel de la estructura administrativa es posible lograr un esfuerzo calificado que apunta a una mayor eficacia en el desempeño.

La eficacia presupone el logro de resultados, y esto requiere que cada grupo e individuo tenga establecidos objetivos de cumplimiento. Un ejemplo que podríamos brindar sería el del crecimiento de la cartera de créditos de la filial. Generalmente constituye un objetivo planteado a nivel institucional y administrativo.

El crecimiento exige una cantidad de recursos a movilizar, tales como, la promoción calificada, la atención esmerada, información a revelar, etc. Si el objetivo es sólo del funcionario superior, el comportamiento de los sectores administrativos será de una calidad inferior al que realizarán si han existido discusiones previas, y una motivación realizada en términos de lo que se espera que cada uno haga, desde su tarea específica, para el logro del objetivo.

La experiencia demuestra que el individuo realiza con mayor dedicación y precisión aquellas tareas que poseen un determinado significado en función de objetivos comprendidos o compartidos.

El modelo de funcionamiento descrito apunta a la posibilidad de insertar a cada individuo y grupo de trabajo en una dinámica de participación en la conversión de los objetivos generales en específicos

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

generando un campo motivación nuevo, creando incluso las bases para una cooperación armónica para el desarrollo de las tareas.

5. Rotación, capacitación y desarrollo de Recursos Humanos

Existe una relación entre los estilos de conducción, los modelos de funcionamiento y el desarrollo de la gente en el ámbito laboral.

El modelo de funcionamiento descrito constituye una de las bases en las que se asienta la política de formación de una organización. El funcionamiento regular, la planificación de objetivos y la posterior evaluación de resultados exigen a la dirección de la unidad una visión global de la dotación, a la vez que un análisis individual, concreto y preciso, para una eficaz asignación de recursos. Este modelo posibilita además, la integración y el conocimiento, permite que cada individuo pueda familiarizarse con las tareas de los otros abriendo el campo para una política de rotación.

La rotación es un recurso indispensable para las organizaciones y para el individuo. Para la organización porque permite, entre otras cosas, multiplicar la potencialidad del plantel. Para el individuo porque elimina la tendencia a la rutinización del comportamiento laboral, despierta expectativas de progreso y desarrollo, eleva el nivel de eficacia en el desempeño, abre el campo de la motivación.

Además, al diversificar el radio de interacción grupal, se contrarresta la formación de los “pequeños reductos” nocivos para el desarrollo en un sentido de pertenencia global y acorde con las necesidades de la organización.

El argumento más comúnmente presentado como obstáculo para implementar la rotación del personal es la falta de tiempo, dado que la salida de una persona de un sector determina una carga adicional de trabajo, tanto para el sector al que pertenece como para el que

debe entrenarlo. Este argumento, independientemente de circunstancias especiales, revela en general un tratamiento superficial del tema.

En realidad las dificultades residen en aspectos más profundos. Mencionaremos algunas de ellas:

- Falta de planificación y fijación de objetivos generales y particulares para cada sector.
- Desconocimiento total o parcial de la carga de trabajo existente en el sector.
- Desconocimiento total o parcial de la carga de trabajo absorbida por cada uno de los componentes de sector.
- Inexistencia de diagramas de trabajos claros, incluidos los relevos compensadores de situaciones de mayores volúmenes operativos o circunstancias de emergencia.
- Falta de profundidad en la caracterización del personal en cuanto a sus aptitudes y actitudes hacia la tarea realizar.
- Bajo análisis del potencial de cada miembro de la unidad.

La improvisación en la rotación del personal, así como un fracaso del individuo en la nueva posición, puede estimular sentimientos de temor e incertidumbre en el conjunto del plantel. Es necesario, entonces, incluir la rotación dentro del proceso de planificación en el marco de lograr una eficaz asignación de los recursos humanos.

También es necesario evitar el cambio de posición de la gente, asociado exclusivamente a un bajo desempeño. Esto genera una imagen de la rotación equivalente a una sanción creando un clima adverso a la misma. Por eso, la rotación, para ser efectiva, debe basarse en un análisis de las necesidades de la organización y de las posibilidades de los individuos.

En cuanto a las necesidades, se deberán confeccionar los diagramas de trabajo individualizando la secuencia de los sectores críticos ante

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

variaciones en el presentismo del plantel o aumento cíclico de la carga de trabajo. A partir de ello, es necesario establecer una escala de prioridad identificando la importancia relativa de los distintos sectores, poniendo las emergencias y los días “picos” de cada sector.

Respecto del individuo, es necesario conocer su capacidad técnica, sus posibilidades de absorción de nuevos conocimientos, sus tendencias de personalidad que lo habilitan para determinadas tareas (de rutina, de atención, de mayor o menor concentración, de relaciones interpersonales, etc.).

Estas consideraciones deben ser asumidas por los jefes intermedios como parte de su responsabilidad de conducción. La rotación no puede implementarse obviando los niveles de supervisión. Para poder rotar de un sector a otro es necesario el juicio del jefe, lo mismo que la rotación dentro del propio sector.

La rotación, de acuerdo con las necesidades de la organización en el mediano y largo plazo, resulta el complemento necesario de una política de capacitación y desarrollo de personal. Eleva el nivel general, evita la especialización excesiva, otorga nuevas bases experienciales para el desarrollo de conceptos más amplios y profundos sobre el funcionamiento de la organización y habilita en el desarrollo del criterio para el análisis de problemas, elección de alternativas y toma de decisiones.

6. Motivación, participación y disciplina

El liderazgo suele ser definido generalmente como sinónimo de conducción eficaz; sin embargo, en la actualidad, se sabe que resulta insuficiente, para el ejercicio de la supervisión, el componente formal de la autoridad otorgado por la organización. A la designación formal de la función debe complementarse el logro de la aceptación real por parte del subordinado.

El ejercicio del liderazgo exige actitudes a desarrollar en el supervisor y en el grupo tales como generar participación y motivación, comunicación eficaz, creación de climas positivos de trabajo, generar iniciativas, etc.

Este racimo de conductas se expresa, según las circunstancias, como contrapuesto a la aplicación de elementos normativos en las relaciones con la gente. La disciplina y el orden emergen como valores antinómicos de la participación, la motivación y el desarrollo de climas de convivencia en el trabajo. De este modo, se produce una oscilación pendular desde actitudes que instan a la participación en identificación con los objetivos de la organización (aspiración a conducción democrática) hasta actitudes autocráticas de mando.

En consecuencia, el equilibrio pasa por la línea que define la disciplina y el orden como elementos integrantes de la organización para su eficaz funcionamiento y los incorpora en el desarrollo de una política de conducción. La obtención de resultados se orienta a la búsqueda de la responsabilidad consciente como parte del ejercicio de la función. La responsabilidad y la conciencia, empero, no se obtienen por mandato sino a través de un trabajo individual y grupal del líder en cualquier nivel de la organización a través del esclarecimiento de la motivación, la capacitación, la participación, la evaluación de resultados y la identificación con los objetivos de la entidad.

7. Problemas disciplinarios: cirugía o prevención

En todo ámbito laboral discurren situaciones problemáticas asociadas al comportamiento de los individuos dentro de los requerimientos o expectativas que la organización posee. Una situación problemática es aquella que expresa un conjunto de elementos disonantes con los requerimientos de la organización. Elementos factibles de precisar, de analizar en sus relaciones causales, establecer alternativas y cursos de acción para su solución.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Las situaciones problemáticas, individuales o grupales (ausentismo, indisciplina, imagen, falta de colaboración) constituyen síntomas de insatisfacción del o los miembros de una organización. Como síntomas, requieren un tratamiento de emergencia según el caso, pero será necesario profundizar el análisis para obtener un diagnóstico correcto de la situación y adoptar las medidas adecuadas al problema. La insatisfacción como definición básica no nos acerca al centro del problema. Para ello será necesario indagar si la misma radica en factores internos o externos a la organización, o en factores exclusivos de la persona. El análisis de dichos factores, que inciden en las situaciones aludidas, es fundamental para el diagnóstico del problema y la elaboración de los cursos de acción adecuados.

El tratamiento de este tipo de situaciones reconoce cursos de acción que pueden funcionar separados, simultánea o complementariamente. Tendremos así un curso de acción operativo consistente en la aplicación de las normas que la organización determina para cada caso (recomendaciones, sanciones, etc.) y cursos de acción política tendientes a neutralizar, en forma indirecta, la posible emergencia de conflictos (mecanismos de participación, de motivación y desarrollo del ejercicio de la responsabilidad consciente en el desempeño). Este último curso de acción realiza una praxis preventiva en materia relaciones laborales.

No obstante, creemos que es necesario desarrollar, en forma regular y permanente, ambos cursos de acción. Puesto que las falencias, en cualquiera de ellos, rompen el equilibrio y torna insuficientes a ambos.

Participación: un desafío permanente*

El tema de la participación colectiva en las organizaciones asociativas constituye un eje de frecuente análisis por parte de sus miembros, desde sus diversos modos de inserción, dirigenciales, administrativos, asociados y usuarios

El análisis y la reflexión sobre el tema involucra diferentes puntos de incertidumbre: podemos connotar dos en forma central: **individuales** (el grado de satisfacción/insatisfacción que logra una persona que “pertenece” a la organización), y **grupales** (tanto el modo de vincularse de la gente dentro de la organización como el proceso decisorio y el grado de involucramiento concreto que los mismos sienten y la eficacia de la interconexión en los diferentes niveles de la estructura de gestión).

Definimos puntos de incertidumbre a aquellos que nos remiten a una percepción de la problemática desde tres ángulos que constituyen un mismo proceso (la participación), pero iluminándola desde el individuo, desde los grupos y desde la organización. Es como si en un mismo escenario, en el que todo configura una situación interdependiente, vamos desplazando el foco de la iluminación, resaltando, enfatizando y percibiendo con mayor nitidez planos de un mismo proceso.

Para las organizaciones que definen su esencia en la representatividad de intereses colectivos (sociedades vecinales, comunitarias, mutuales, cooperativas, organizaciones políticas), resulta útil evaluar la problemática de la participación como un proceso complejo de relaciones endo-organizacionales y exo-organizacionales. Es decir, todo aquello

* Publicado en *Revista de Idelcoop* - Año 1990 - Volumen 17 - Nº 65/66.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

que nos remite a lo interno, a lo propio, en los más diversos planos: estructural, cultural, histórico, simbólico, etc., y todo lo que nos refiere a la relación de la organización con el contexto social general en el que la organización actúe.

Generalmente, las organizaciones del tipo que nos ocupan hacen un culto a la participación como si ésta fuese una antorcha que debiera permanecer eternamente encendida. Uno de los supuestos esgrimidos para convocar tal actitud es el de la comprensión racional y compromiso con los objetivos que la organización persigue. Es decir, la conciencia y la pertenencia legítima por la justeza de la causa compartida deberían ser elementos suficientes, al parecer, para generar participación.

En la misma línea, otro supuesto recurrente para abonar la hipótesis de la participación colectiva concluye que la garantía radica en asegurar un eficaz diseño de los canales y niveles estructurados por las organizaciones (comisiones, comités, cuerpos colegiados de discusión y debate, etc.). Esto es, si se estipula correctamente la estructura formal y se define el tipo de discusión y de decisión propios de un determinado nivel, la inserción real y la participación están, por definición, garantizadas.

Estos dos supuestos promueven la tendencia a caer reiteradamente en la receta de “reestructuración” como forma de resolver crisis internas o insatisfacciones conflictivas relevantes, o directamente llevan a una autojustificación o negación global de las estructuras de la organización.

Ante este estado de cosas, el desafío que en realidad deben enfrentar quienes conducen organizacionalmente procesos de interacción colectiva consiste en saber conjugar adecuadamente teoría y práctica en la dinámica participativa. No obstante, conviene precisar que, cuando nos referimos a este concepto, estamos aludiendo a un fenómeno de alta complejidad, resultado de los más diversos intercambios entre las personas, que incluye, entre otras cuestiones, un variado

conjunto de relaciones de pertenencia, motivación, toma de decisiones, y no puede -o mejor dicho, no alcanza con- reducir el cuadro al esquema de un modelo a seguir o a un sistema de reglas prolijamente establecidas.

La problemática de la participación dentro de una organización, por su misma naturaleza, involucra diversos planos de análisis que deben ser tomados en cuenta, principalmente por aquellos que conducen y se sienten protagonistas de la dinámica misma. En este sentido, a la negación de la reductibilidad a un modelo, debemos adicionar, como rasgo de valor y subjetividad inevitable, el punto de vista de quien opina, observa y diagnostica.

Con ello queremos afirmar que intentar liderar cambios organizacionales capaces de involucrar la participación de la gente y/o estimular nuevos procesos participativos que desemboquen en cambios organizacionales, sólo puede hacerse desde una posición que ligue fuertemente al individuo hacia el interior de ese ámbito rico, complejo y dinámico que es la organización.

Por otra parte, el contexto es otro elemento de gran impacto que se articula con el proceso participativo en una organización, incidiendo fuertemente en los miembros y en los grupos. En los tiempos que corren, no escapa a nuestra percepción que el ritmo vertiginoso y turbulento de los acontecimientos contemporáneos es la impronta que caracteriza los cambios que registramos a diario, sean éstos políticos, sociales, tecnológicos, de desconfiguración y reconfiguración de relaciones internacionales, interestatales o regionales. Todos estos cambios han sido precedidos o protagonizados por millones de personas que desde su sentir específico y común son los verdaderos actores sociales de estos nuevos procesos.

Es altamente probable que los rasgos de la velocidad o de la turbulencia estimulen la tendencia al pensamiento crítico, a la innovación, a una mejor disposición a combatir todo *statu quo* dentro de las organizaciones a las cuales nos referimos. La relación organización-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

contexto, entonces, no sólo debe ser valorada por la eficacia con que la organización cumple con sus metas respecto del entorno en el cual está inserta, sino también cómo las personas que conforman una organización perciben, vivencian y expresan lo que sucede en el mundo exterior.

En este sentido, la actualización, el *tempo* de quienes ejercen cargos de conducción, resulta de suma importancia, puesto que ese rol les impone saber “vibrar al día”, poder estimular la imaginación de escenarios futuros para el desenvolvimiento organizacional.

Ahora bien, las relaciones que se producen dentro de un sistema organizacional pueden ser estimuladas o inhibidas por diferentes tipos de factores. En este sentido, diversos trabajos se han abocado al tema de explicar el fenómeno de la participación real como un proceso prolongado de reaprendizaje continuo, a través del cual se van logrando vencer los obstáculos inhibidores del contexto por una necesidad propia del ser social, siendo las organizaciones las encargadas de alentar y estimular cooperativamente este impulso.

Existen otras opiniones, tales como que la participación constituye en las organizaciones complejas una “simbolización e identificación” con quienes van representando organizacionalmente, en cada nivel y en forma piramidal, a los miembros de la organización. Es decir, a través de la estructura de poder y de la toma de decisiones. Conviene precisar que cada enfoque requiere ser visto como complementario y no como absolutizador.

Una manera de subsanar la falta de mayores niveles de participación real de la gente -expresada muchas veces por la dirigencia vinculada a las bases sociales- sería revalidar ámbitos establecidos y tradicionalmente legitimados (comisiones, subcomisiones, grupos especiales, etc.), revalorizar estos espacios como núcleos de expansión y de relaciones societarias a través de las más amplias y diversas gamas de actividades.

En el caso de nuestro Movimiento Cooperativo, las Comisiones de Asociados como perno de conexión con la comunidad, constituyen un ámbito estructural que se revaloriza y se recrea en tanto y cuanto es un espacio real de relaciones, interacciones, estímulos y desarrollo de actividades. Constituyen un ámbito estructurado de determinado nivel de toma de decisiones y un espacio de congregación necesaria de deseos, expectativas, identificaciones de cada miembro de ese espacio, “la organización” se representa en ese espacio.

Esta es una dimensión que podríamos denominar estructural/informal relevante. Ella nos refiere a la calidad y permisibilidad con que facilitamos los vínculos entre las personas, cómo recuperar lo cotidiano como un factor importante. Un patrimonio de cultura organizacional de nuestro Movimiento es el de recrear permanentemente las relaciones primarias, afectivas, adentro de la misma y, a la vez, con la propia organización.

Todo ello es el resultado de una práctica histórica de convivencia expresada en diferentes tipos de actividades sociales gratificantes y compartidas. A veces sucede que privilegiando sólo el nivel racional se relegan los vínculos sencillos que constituyen la trama del tejido social. A partir del mismo tejido se puede ir refinando la textura y constituir la base de producciones sociales de mayor profundidad y alcance.

El ámbito base siempre es un grupo humano que define un modelo de convivencia. La participación real se estimula cuando se atiende y se disfruta de la vida grupal, cuando cada miembro se percibe valorado, escuchado, apoyado, contenido. Este nivel de relaciones constituye muchas veces la prueba del discurso: “yo digo que es necesario que todos participemos, pero mi actividad concreta está auto referenciada y todas mis conductas no estimulan la participación”. El contraste, más tarde o más temprano, deviene en conflicto.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

En el ámbito grupal, asume gran importancia la noción de **liderazgo real** para quienes tienen conferidas responsabilidades de conducción. El líder es tal cuando contacta con la gente en forma positiva, cuando su discurso es consonante con la conducta expresada, cuando escucha y permite opinar, cuando esclarece sin soberbia, cuando acepta la confrontación de ideas, cuando facilita la iniciativa y la creatividad, cuando estimula el funcionamiento colectivo.

¿Y el individuo? Quienes se acercan a una organización y deciden incluirse (primera decisión), lo hacen desde su experiencia y desde sus expectativas. El acercamiento y la influencia social son parte de un proceso que culmina en una decisión individual. El tiempo de cada individuo es singularmente diferente, aunque parezca obvio y redundante.

Muchas veces las organizaciones sociales apabullan y exigen por encima de las expectativas iniciales que no pueden ser satisfechas. Ambos extremos son expulsivos y hacen sentir al individuo que la organización le hace el favor de aceptarlos en su seno.

Algunas conclusiones como núcleos de reflexión:

1. La clave está en la gente

La función del dirigente, sobre todo el vinculado a la base y a estructuras intermedias de conducción, reside en desarrollar la capacidad asociativa y transformadora de la gente. Contactar con las vivencias y las preocupaciones comunes, interpretar y ayudar a compartir las problemáticas más complejas, facilitar el análisis, orientar la lectura de la realidad, estimular la iniciativa; tiene como punto de partida la confianza en la capacidad de la gente para asumir responsabilidades, tomar decisiones, comprometerse con una causa justa, etc.

El dirigente necesita del contacto vivo, abierto, para alimentar su incertidumbre, y curiosidad por encontrar los mejores caminos para facilitar la inserción y el protagonismo.

La gente necesita cubrir las funciones de liderazgo que pueden o no ser asumidas por una persona o rotativamente y funcionalmente por el grupo mismo.

La clave de la participación reside en la capacidad y flexibilidad de abrir los espacios para facilitar la real expresión de los participantes.

2. Participación vs. representación

El tema de la formalidad y la realidad es un tema pertinente a toda forma de convivencia democrática. En una institución, en una organización social y política, en la sociedad y en el Estado.

La representación esconde muchas veces vicios de nulidad en materia de participación y las formas de participación pueden no cristalizar en efectivas formas de representación. Las organizaciones sociales no transitan al margen de la “crisis de representatividad” que impregna las actuales condiciones políticas, no sólo nacionales sino internacionales. Crisis de representatividad que se manifiesta en la absolutización de un modelo de relaciones dentro del cual el dirigente y el dirigido se van separando progresivamente a partir de la elección (consagración).

Este modelo genera pasividad, descreimiento y apatía, tanto en el representado como en el representante. La participación real, con toda su complejidad, puede soldar la ruptura entre formalidad y realidad.

3. Democracia participativa y cooperación

La democracia participativa, para el movimiento cooperativo, constituye un objetivo sustancial, como ámbito de reaprendizaje de con-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

ductas participativas, de elevación de la conciencia social y de protagonismo social.

a) Constituye un rasgo esencial de las entidades solidarias. Su base es la preservación doctrinaria, en cuanto a la vigencia de los principios cooperativos de la libre asociación, igualdad de derechos y obligaciones, libre debate de ideas sin discriminaciones políticas, raciales o religiosas, solidaridad y ayuda mutua, participación en la definición, aplicación y control de los objetivos institucionales.

b) Se vitaliza con el funcionamiento regular de los cuerpos orgánicos y la vinculación con los asociados.

c) Requiere el fortalecimiento de las Comisiones de Asociados como el ámbito natural de debate y promoción de ideas, como organismo básico de conducción y vinculación local, de desarrollo de dirigentes y de contacto con los asociados.

d) Exige la calificación de aquellos dirigentes investidos de la representación en los organismos superiores de conducción, asegurando su rol dentro de los procesos de elaboración, debate, decisión e implementación de las políticas.

e) Se fortalece a través de la educación cooperativa y la elevación cultural de los dirigentes, como así también con la capacitación en el ejercicio de la conducción.

f) Requiere la incorporación permanente de nuevos cooperadores, el vínculo con el medio social y con sus entidades representativas.

g) Exige la promoción permanente del ideario cooperativo a través de las múltiples actividades y canales posibles.

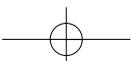
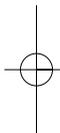
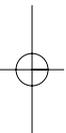
4. Democracia participativa, cooperativismo y cambio social

Participación: un desafío permanente

El protagonismo social constituye la base sobre la que se construyen las alternativas reales de poder y cambio social. A partir de generar protagonismo real, el contacto con la gente es desde abajo y no desde arriba, horizontalizando el vínculo y elaborando conjuntamente alternativas y respuestas.

La fusión natural de quienes tienen propuestas superadoras con los deseos de la gente se dará naturalmente si partimos de su protagonismo como llave esencial de la actividad social. De allí la valoración de lo reivindicativo de los problemas cotidianos.

Las reformas sociales que se logran con la participación real de la gente abona el camino de la conciencia social y de los cambios profundos necesarios que satisfagan el verdadero interés social de las mayorías populares. El camino hacia lo nuevo será forjado sólo a través del protagonismo real del sujeto social activo en una relación compleja de práctica y conciencia comunitaria.



Desafíos de la gestión cooperativa*

Hoy se publicó en *La Nación* una encuesta hecha en toda Latinoamérica que dice que en todos los países de América Latina aparece un nuevo descrédito de la democracia. Lo curioso es que el título de la noticia es “La prosperidad económica aliada de la democracia”, cuando en realidad no es así, porque lo que está demostrando la noticia es que la exclusión y la marginalidad serían enemigos de la democracia.

Se trata de la misma descripción, pero realizada a través de la necesidad de plantear que el camino del desarrollo económico pasa exclusivamente por el camino de la democracia. El tema, en realidad, es preguntarse qué es democracia.

José Nun, en su libro *Democracia, gobierno del pueblo o gobierno de los políticos*, realiza un análisis de esta cuestión partiendo de la idea de que las cosas se definen, no por lo que son, sino por lo que supuestamente son. En base a esto plantea que se ha logrado aceptar que la democracia es la única manera a partir de la cual los pueblos deben poder llegar a la prosperidad y, por ende, al desarrollo. A continuación, realiza un conteo y afirma que no hay tantas democracias en el mundo de hoy (no más allá de unos treinta países), advirtiendo que cuando se habla de “democracia” hay que distinguir de qué tipo de democracia se habla, no sólo desde el punto de vista estructural-procedimental, sino multipartidaria, bipartidaria, etc. (algunos hablan de “democracia anglosajona”; pero en realidad ésta no existe como tal, porque una es monárquica con un bipartidismo fuerte y otra es presidencialista con un bipartidismo bastante más amorfo).

En síntesis, el autor plantea que lo que hay que analizar son los “parecidos de familia”, en los que vamos a encontrar -desde de la propia

* Disertación ofrecida en el 2do. Encuentro de Responsables Zonales de Educación Cooperativa del Banco Credicoop Coop. Ltda., realizado los días 10 y 11 de agosto de 2001.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

génesis de la democracia- un vicio original, planteado por los mismos “padres fundadores” que proclamaron en 1776 la independencia de los EE.UU. Este vicio consiste en el hecho de que son los representantes del pueblo quienes gobiernan en nombre del pueblo, puesto que si tuviéramos que focalizar dónde se deberían discutir las cosas para que tengan una racionalidad en la decisión, no podría ser a todas voces por el pueblo sino por los representantes del pueblo. Es decir que ya, en el momento del lanzamiento original del sistema democrático, encontramos los gérmenes de la idea de que “algunos son más iguales que otros”, de los conceptos de “ciudadano pleno” o “ciudadano no pleno” y de los conceptos de “integración” y “exclusión”.

Cabe destacar que, desde aquella época hasta ahora, el desarrollo del sistema capitalista -con su modelo de distribución creciente en los países centrales- fue morigerando este pecado original de la propia democracia, dándole un barniz de mayor inclusión, sobre todo con el voto universal, con la incorporación del derecho al sufragio a las mujeres, y con la democratización proveniente del desarrollo social de los países centrales (la aparición de los medios de comunicación de masas y los sistemas educativos masivos).

Sin embargo, no está probado que por el camino de la democracia liberal exclusivamente se llegue al desarrollo económico, puesto que en nuestros países el desarrollo económico no vino de la mano de la democracia; muy por el contrario, y en relación con el título de *La Nación*, podríamos decir que el concepto mismo de democracia peligra. Entonces, podría conjeturarse como escenario futuro el advenimiento factible de aventuras más autoritarias y menos democráticas, pero que en lo procedimental ofrezcan mejores garantías a este modelo de exclusión a partir del descrédito que la democracia va teniendo en función de la exclusión social que representa, que administra, que perpetúa y que, en última instancia, legitima.

Esto es lo que algunos llaman la “crisis en los modelos de gobernabilidad”, es decir, hasta qué punto las democracias tienen la capacidad

de la gobernabilidad de aquella conflictividad que no garantiza las cuestiones que hacen a los actores principales del poder, que no es la política ni el Estado, sino los mercados. La lógica económica, nuevamente, del neoliberalismo en los marcos de esta globalización, desplaza totalmente la cuestión de la política para volver a centrarla en el tema de la gloriosa impotencia de lo económico.

Empero, como nosotros no somos simplemente analistas, problematizamos la realidad como parte de nuestro afán por transformarla. Cuando describimos la realidad no quiere decir que la compartamos como fin a preservar, sino que tenemos que describirla lo más crudamente posible para poder comprender cuáles son las cuestiones que tienen que ver con esa problemática a partir de la cual queremos cambiar. Nosotros queremos construir un poder democrático porque pensamos que el camino de la posibilidad de construcción tiene que ver con la participación del conjunto, con la capacidad de inserción y con que lo democrático no sea exclusivamente lo formalmente establecido ante la ley, sino que lo sustantivo de lo democrático -que es la capacidad de incluirse y ser incluido en ese juego- esté dado en función de reglas en lo económico y en lo social que así lo permitan.

La cuestión es que este descrédito creciente se da porque se distancia cada vez más la realidad cotidiana de millones de personas que tienen que ver con la supervivencia, de la realidad mediatizada de la política, que no tiene absolutamente nada que ver con la supervivencia, sino con la administración de los procesos que coloquen los buenos blindajes para garantizar esa exclusión.

Hoy estamos asistiendo a un proceso ascendente de intento en forma sostenida de legitimación del discurso de la represión social en la Argentina. Es decir, todos los cañones del modelo apuntan a desacreditar los movimientos sociales, a realizar una fragmentación en la conciencia social, sobre todo en los sectores medios, de lo que significa “reglas del juego”. Todo dentro de la ley; fuera de la ley, nada.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Pero lo que hay que discutir es de qué leyes estamos hablando y quiénes son los que han dictado esas leyes; lo que tenemos que discutir es que de lo que estamos hablando nosotros es de cambiar una realidad, lo que implica, en primer lugar, reconocer las grandes dificultades para conseguir una democracia de avanzada, solidaria, participativa, con contenido social, económico y humanista.

No obstante, lo que nos planteamos es generar proyectos democratizadores en lo económico, en lo social, en lo político y en lo cultural. Esto es, las nuevas formas de la acción política en el marco de esta complejidad requieren que reconozcamos que a dicha complejidad no se la puede enfrentar linealmente, ni a la manera antigua de la política procedimental ni a la manera antigua de la denuncia perseverante y permanente, sin tener en cuenta qué sucede en el tejido social de esa construcción social cotidiana, del conjunto de los sectores de nuestras poblaciones con respecto a cómo se ven y cómo ven, precisamente, el sistema político en el que supuestamente están insertos. Ajuste de la política = descrédito de la democracia. Este ajuste de la política tiene un objetivo de mediano plazo que es eliminar el voto obligatorio, porque dentro de poco las elecciones van a ser caras: de dos cámaras a una, de cuatro elecciones a dos, con el 40 % o 30 % que en algún momento tendrá que empadronarse y pagar un derecho de padrón para poder votar. Entonces, se habrá garantizado y reforzado un sistema racional y eficiente que cierre con todos los moños el nuevo modelo político de dominación.

Por eso, tenemos que hablar mucho entre nosotros y con los otros sobre qué son estas cuestiones de gestar formas de acción política. Para esto, hace falta preguntarnos sobre la relación entre forma y contenido, porque nuevas formas se generan sobre la base de que formalicen nuevos contenidos; no solamente de que se exprese lo mismo de otra manera. Nuevas formas de comunicación no significan lo mismo de otra manera; significa de otra manera con otras cosas.

Muchas veces se cree que cambiando algunas pequeñas formas, cambiamos lo sustantivo y no es así. Como yo doy por sentado que estamos de acuerdo sobre lo que pretendemos cambiar; y como lo que me interesa es tomar este aspecto político como introducción al tema de la gestión, quiero poner el foco en cómo poner en marcha procesos creativos que nos permitan lograr el amalgamamiento de voluntades, que facilite la acumulación de las masas críticas necesarias para poder avanzar en cambios y, a partir de esos cambios, en construcciones de un cierto nuevo modelo de acción política que no es otra cosa que nuevos modos de pensar el poder. Entonces, sí me empiezo a imaginar que estoy filmando una película que tiene actores diferentes y no tiene un guión establecido ni un único director ni una única sala de estreno. Puedo hasta entusiasmarme y así alejarme de la cultura del lamento nostálgico que todavía puebla la cabeza de mucha gente, que se expresa en frases del tipo: “Antes era más fácil”, “Antes era más claro”, “Antes era más sencillo hablar con la gente porque no había tanta fragmentación”, “Antes...”, “Antes...”, “Antes...”.

Analizar el pasado, tanto el lejano como el cercano, no debe llevarnos al lamento sino a aquilatar experiencias. Pero, como desde los '90 en adelante se ha producido un corte no secuencial en la historicidad del mundo, lo que nos cuesta es reestructurarnos nuevamente en un modelo de pensamiento y, sobre esa base, ver en otra dimensión nuestro propio trabajo. Decir que nos cuesta no significa, no obstante, que no lo vayamos haciendo; lo que nos resulta todavía difícil es aceptar que no tenemos respuesta para todas las cosas.

¿Qué deberíamos preguntarnos ante esto? Como quiero poner en el centro el foco del *cómo*, me tengo que preguntar qué pasa con las formas y las dinámicas de inserción, de socialización y de participación de la gente. En este sentido, las culturas que en una sociedad prevalecen no transitan en unos ámbitos y en otros no; generalmente, la cultura que yo llamo jerárquica y piramidal no es sólo una expresión de las culturas empresariales, sino de las culturas en las organizaciones sociales y políticas. Esto modela una forma de pensar y de pen-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

sarnos; modela una forma de socialización en lo que significa el logro del compromiso de las personas con una idea, con una causa, con un proyecto; modela la forma de conseguir la participación. Y creo que tanto las expresiones más conservadoras como progresistas en nuestras sociedades han generado modelos de gestión donde la participación y el protagonismo han sido vistos como un medio y no como un valor trascendente a la propia gestión. El tema no es quiénes participamos, sino cómo participamos.

Este es un tema muy difícil de remover porque está muy emparentado a una concepción bastante iluminista, que nosotros tenemos como tradición, respecto de lo que es ejercer conducción y liderazgo y de lo que es ser dirigentes. Esta concepción debe ser revisada en un marco que plantee hasta qué punto es así y hasta qué punto hacemos esfuerzos por cambiarla. Y esto porque creo que las cuestiones que tienen que ver con la gestión política pasan, en primer lugar, por reconocer esta gran dificultad que ha atravesado a las organizaciones políticas y sociales de todo signo.

Las organizaciones de la derecha lo han manejado de una manera, podríamos decir, de legitimación interna, de consensos y mercados. Las organizaciones de la izquierda lo han manejado en fragmentación múltiple en forma permanente, división y lucha por protagonismo casi intrascendente en una mesa de trabajo. Las organizaciones sociales lo han manejado, en algunos casos, legitimando burocracias que se establecen y dejan de ser organizaciones sociales; pero en realidad esto nos muestra un panorama difícil y complicado que tiene que ver con el conjunto de espacios que nosotros recorreremos desde el punto de vista de nuestro accionar, no solamente en una Comisión de Asociados, en una Secretaría de Educación, sino en nuestras relaciones múltiples con los organismos sociales.

Entonces, yo planteo que es necesario estimular una reconversión organizacional y cultural, así como tratar de pasar a un concepto en el que la retórica y el discurso dejen paso a la práctica concreta. Y con

“retórica” no me refiero a la cuestión formal que significa hablar en un acto o leer un comunicado o establecer a partir de un homenaje un acto de conmemoración política: esto no es retórica, son expresiones de actividades que requieren un modelo. Me refiero a la retórica que vemos circular en nuestros pequeños grupos cuando se dice que se están cruzando Los Andes y con eso se hace sentir que el que no los cruza de ida y vuelta no tiene el mismo compromiso que nosotros. Pero, en realidad, no se están cruzando Los Andes, sólo se lo enuncia. El punto es que nos creemos una épica en nosotros mismos que luego genera una situación de incomodidad y/o rechazo por parte de los otros, que instala esta visión de que para ser dirigente no hay que ser otra cosa que dirigente. Y lo que está en crisis, precisamente, es la posibilidad de lograr adhesiones y compromisos totales en las personas, porque -aunque sea en forma imaginaria- se sienten virtualmente pertenecientes a múltiples espacios y hasta a múltiples culturas.

En la década del '60 al '70, las empresas debían lograr la adhesión de la gente, cosa que alcanzaban a través del comedor para empleados, funcionarios, administrativos y gerentes, de la proveeduría, del club. Y la alta adhesión que lograban se debía a que estábamos en un mundo del trabajo, de la cultura y de la familia. Es decir, esta globalización, comunicación y estallido de posibilidades hace que cada uno de nosotros dé la vuelta al mundo en *zapping* en 100 canales todos los días. Desde el punto de vista de la conciencia y del imaginario, otros deseos y otras proyecciones aparecen, más allá de que se puedan cumplir o no.

Por eso, exigir hoy que la gente tenga el mismo sentido de pertenencia que hace veinte años atrás es equivocado. Es otra la pertenencia y otro el compromiso. Es un compromiso que debe aceptar esta posibilidad de fluctuar, de entrar y salir, y que tiene que aceptar más diversidad y más riqueza. Cuando hablamos de la práctica concreta, hablamos del ejemplo, no como una categoría épica, sino como conducta horizontal, humilde, prudente, interrogativa y reflexiva. No-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

sotros estamos condicionados culturalmente a la creencia de que el dirigente debe tener respuesta para todo, a que el dirigente debe iluminar el camino del dirigido, a que el dirigente es el responsable no sólo de generar las condiciones sino de la acción del dirigido. Entonces, vamos formando parte de un concepto de encadenamiento que puede tener coherencia entre nosotros mismos, pero escasa base de sustentación a nuestro alrededor para cada uno de nosotros y muchísima menos de la que podría tener, es decir, de la potencialidad que cada medio tiene.

Hace tres años, antes de la reforma del Estatuto del Banco, el Consejo del Banco hizo un seminario sobre el rol de las Comisiones de Asociados a partir de un trabajo que se distribuyó en el que se planteaba que en cada Comisión de Asociados se debatiera el tema. Lo que en ese momento queríamos era fortalecer el debate sobre el rol de las Comisiones de Asociados; pero percibíamos que el producto de los cambios que se habían operado en el Banco, a partir de los procesos de fusión con otros bancos y de la complejización del hecho de mantener la estructura de gestión democrática en un banco que se venía a lo largo y a lo ancho del país, se iban a requerir procesos que complementaran la preservación creativa de esos organismos básicos con la complejidad que iba a aparecer. En ese documento, decíamos que lo importante es no ver el concepto de la participación “de mí hacia arriba” sino analizarlo “de mí con respecto a mi alrededor, en la Comisión de Asociados, y hacia afuera”, vernos a nosotros como el nodo central de un espacio, alrededor y hacia fuera, y no solamente como una cadena en la que el concepto de participación y dirigencia terminaba asociado a la endo-familia, al endo-grupo, es decir, a lo interno exclusivamente.

En este sentido, hay un supuesto -el de la existencia de “conciencias atrasadas”- que genera la idea de que alguien es portador del conocimiento, una persona, un grupo o una organización de la envergadura necesaria que define dónde está la “conciencia adelantada” y la “conciencia atrasada”. De acuerdo con esto, ¿cuáles serían las “con-

ciencias adelantadas”? Aquellas que llegaron a lo que nosotros definimos como “adelantado”, con lo cual se cumple la profecía de que los que tenemos “conciencia adelantada” somos nosotros y los otros están “atrasados”.

Se ha escrito mucho sobre los atrasos de la conciencia social y sobre las cuestiones que tienen que ver con esos atrasos; pero lo que se está demostrando en realidad es que no es problema ni de “atraso” ni de “adelanto”, sino del estado permanente de las personas en una situación de reflexión más o menos acabada de qué es lo mejor y qué es lo peor para resolver situaciones en su casa, en el colegio de los chicos, en la cooperadora, en la cooperativa, en la Comisión de Asociados, en el banco. Para nosotros, la pregunta es: ¿Tiene o no tiene conciencia cooperativa? ¿Tiene o no tiene conciencia social? De ahí que, cuando nos planteamos este enfoque, lo que hacemos es una calificación mediante la cual, en forma auto referencial, nos colocamos como los que vamos a iluminar esa conciencia.

Esto no quiere decir que las organizaciones políticas y sociales no tengan que tener una estructura de roles vinculadas con distintos niveles de inserción, convicción y calificación intelectual, sino que no es un aspecto natural de las personas, no es ontológico. Estar atrasado o adelantado es un problema relacional que refiere en qué medida logramos más y mejores compromisos colectivos para estar sumados todos en aquello que creemos necesario para cambiar la realidad. Entonces, los conceptos de “nosotros” y de “todos” son los que definen y no el “yo” como dirigente y “el otro” como dirigido. Esto no licua la labor dirigencial, la complejiza más; porque parte del supuesto de que la labor dirigencial es garantizar las condiciones para que emerjan potencialidades.

Debemos aceptar como necesario el saber compartir lo que aún no tiene respuesta y abrir caminos de reflexión compartida como una forma de agrupamiento de voluntades solidarias. La actividad cotidiana tiene requerimientos que hacen a la acción y esto tiene que ver

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

con que la política no está conformada por un conjunto de seminarios que la estudian y luego la aplican, sino que el conocimiento de la problemática se enriquece en la medida en que hay acción: el viejo concepto de “teoría y práctica (o praxis)”. Es decir, la transformación de la realidad misma se hace a partir del planteo de cómo transformarla. Acá no se trata de cerrar las puertas de la política y declararnos en estado de “ignorancia progresista”, sobre la base de formar los comités -ya no de educación sino de ignorancia- y listar “humildemente” todo lo que no sabemos para que no nos pregunten más.

De lo que se trata es de asumir que hay cosas de la complejidad de la vida cotidiana y de la realidad política que, al no tener respuesta, nos generan una especie de discapacidad relativa para poder convocar, para tener una actitud proactiva y para, así, crear compromiso. Frente a esto, el contrincante opera a través del “¿Y ustedes, qué opinan de la cosa?”; esto es, pretenden llevarnos al plano de la opinión mediatizada y de sentido común en la que se ha transformado la política, como parte del vaciamiento de la misma actividad política, resultado del tratamiento mediático permanente, muchas veces, con sentido faranduloso. Sin embargo, tal estado de cosas no significa no denunciar aquellas cuestiones con las que estamos en desacuerdo, aun cuando no tengamos las soluciones factibles en nuestras propuestas.

Precisamente, compartir aquello sobre lo que no se tiene respuesta tiene que ver, en primer lugar, con el hecho de debatir entre nosotros las dificultades relacionadas con la necesidad de legitimación que tiene para nosotros la búsqueda de nuevas formas de acción política y de ser lo más creativos posibles en la concepción de esas formas.

Otro componente que complejiza la política es el modelo autorreferencial y de mercado que han asumido los grandes medios de comunicación. Hoy tenemos diarios, radios, noticieros, etc.; la política transita por un espacio y una dimensión temporal que nada tiene que ver con la noticia. Una política seria en materia fiscal necesita pen-

sarse, requiere un proceso de análisis. Para eso, se generaron los tiempos de la política, los debates que supuestamente enriquecen la problemática de los temas. Sin embargo, pese a que podamos tener senadores y diputados incapaces o corruptos, lo cierto es que ni el más pintado, cuando sale y le ponen el micrófono dos segundos, puede resolver en ese tiempo la complejidad de lo requerido. Eso llevó a la cultura mediática de los políticos a decir estupideces o a pasar a ser parte del elenco de los programas cómicos; porque como nada quedó más cómico que la política, o los políticos hacen de cómicos o desaparecen los programas cómicos.

Es necesario saber que cuando decimos que no tenemos respuesta para todo, no lo decimos porque carezcamos de soluciones (hoy o mañana las tendremos), sino porque adscribimos a la concepción de que debemos encontrar la respuesta juntos. Si uno tiene en mente la manera de cómo resolver algo, una actitud distinta es la de ofrecerla a la consideración de los otros para facilitar un debate y un razonamiento colectivo, antes que imponerla en todos sus puntos. Lo que hay que asumir es que el concepto de “iluminismo” debe dar paso a un concepto de “apertura” en la discusión próxima, sobre todo en la actividad vinculada con nosotros y lo próximo.

Estas nuevas formas de organización e interacción requieren autoorganización, comunicación, participación y liderazgo. En este sentido, es importante tener en cuenta que no se trata de un problema de psicología social y dinámica de grupos, sino de saber que podemos ensayar nuevos modelos de acción en política que, para consolidarse, requieren un nuevo repertorio de comportamientos por parte nuestra. Este nuevo repertorio es una exigencia adicional que tenemos, ya que no se trata de un curso de capacitación sobre cómo hacer política, sino de descentrarnos, de aceptar cuestiones que antes nos costaba aceptar, de compartir más puntos de vista, de ser más abiertos en lo que hace a la construcción de opinión colectiva, de ser convocantes y generar compromisos a través de actividades que sean ha-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

bitables y no épicas para aquellos que hacen de la actividad política una práctica más concentrada.

Por lo tanto, es necesario analizar cuál es nuestro repertorio para poder seguir sosteniendo estos tres niveles:

a) El de la denuncia, que implica incluso aquello para lo que no tenemos respuesta, porque con la denuncia defino la bandera de la cohesión y me refiero a identidades y pertenencias posibles. Este nivel es el de la lucha superestructural en política, es decir, la política que se hace en forma extensiva, a través de los comunicados, de las declaraciones, de los carteles, convocatorias, marchas. Este nivel es un eje identitario, de historia y pertenencia, de memoria activa y congregación valorativa.

b) El nivel de la reflexión endógena, el de compartir las incertidumbres y estimular el estudio, la reflexión y la investigación alejadas de todo dogma. En este nivel se fortalece el pensamiento crítico y se fortalece la búsqueda de construcción de conocimiento colectivo.

c) El nivel de la acción en la que se pone en juego la conceptualización de la misma práctica. Tenemos una oportunidad abierta como no la hemos tenido en los últimos diez años, sobre todo, en un momento de alto descreimiento de las estructuras tradicionales. Y dentro de esta posibilidad, el compartir con los próximos nos llevará a la reflexión más íntima con ellos sobre cómo organizar las actividades, con qué repertorio de comunicación, participación y liderazgo y a través de qué tipo de actividades.

Hablamos de la crisis de las democracias y de la relativa obsolescencia de sus mecanismos de elección, representación y decisión. Esto es cierto, pero no nos lleva a plantear que es lo mismo una dictadura que una democracia, no significa que no creamos en la democracia. Decimos que hay crisis en la democracia y que la mejor manera de fortalecerla es, precisamente, reconocer esta crisis de participación, de

inclusión-exclusión, de posibilidad de acceso a lo que la democracia formal plantea y de negación sustantiva de lo que no plantea. Si todos son iguales ante la ley, ¿por qué eso no se expresa desde el punto de vista económico? En eso reside precisamente una de las rupturas más importantes de lo sustantivo de la democracia.

Planteamos la crisis del modelo jerárquico piramidal de gestión, el de roles demasiado rígidos, estructurados: el dirigente y el dirigido, el que habla y el que escucha, el que opina y el que asiente; es decir, roles que no permiten el despliegue del pensamiento, de las ideas, de la crítica constructiva, de la búsqueda de mejores cosas.

Hablamos de nuevas identidades políticas y sociales, tema al que no nos hemos referido en demasía, pero es por todos conocido. Ya no está claramente establecido que las identidades políticas y sociales estén alineadas fundamentalmente alrededor de los ejes que tienen que ver con la producción y el trabajo. Antes estaban los empresarios y los trabajadores: entre los primeros, los nacionales y los transnacionales y, entre los segundos, los populistas, los esclarecidos y los neutros. Es decir, teníamos un mapa perfecto, nos cerraba todo por todos lados. Ahora tenemos que los sujetos que están planteando la mayor denuncia del sistema son los que están afuera y esto genera una identidad muy complicada, porque uno no puede asumir por mucho tiempo la identidad de la no identidad. En algún momento, y es lo que está apareciendo hoy, empiezan las cuestiones que hacen que los sujetos se trasladen de su estado objetivo en la producción, desocupado o excluido, para pasar al tema de cómo resolver la cuestión y, por ende, actuar, no en función de su situación objetiva sino en función de su inclusión política.

Por otro lado, hay una crisis muy profunda en la representación de las organizaciones sindicales, sociales y políticas y, por lo tanto, aparecen nuevas formas de verse, de establecer la identidad: ¿cómo nos vemos?, ¿como trabajador ocupado o desocupado?, ¿como cooperativista progresista o empleador?, ¿como cooperativista que plantea el

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

cambio o que administra el *status quo*? Existen muchas cuestiones que tienen que ver con las identidades, por eso, nosotros insistimos en el tema de nuestra identidad cooperativa que tiene que ver con la gestión.

Planteamos la necesidad de abordar nuevas formas de acción política. En este aspecto, las palabras claves para autoevaluar el repertorio de comportamientos en los que estamos insertos, comportamientos que tienen que ver con la gestión, con la política y con nuestra vida cotidiana, serían: horizontalización, liderazgos abiertos, comunicación fluida y transparente, autoorganización, redes, autoayuda, solidaridad, reflexión, incertidumbre, innovación, creatividad, multipertenencia, interacciones abiertas, asociaciones comunitarias, proyectos democratizadores, cooperación, colaboración, afectividad, incontinencia.

Asimismo, se presenta la necesidad de construir nuevos entramados sociales solidarios, es decir, de encontrar las formas a partir de las cuales podamos construir esa visión de que el hombre nuevo no se logra de un día para otro, se construye todos los días. Gorini siempre dice que la peor derrota que tuvimos es la derrota cultural, porque le han ganado una porción muy grande a la cabeza y al corazón de la gente; la han desolidarizado, la han fragmentado, han generado una lógica no sólo del “sálvese quien pueda”, sino de que “mi salvación es a costa de la posible muerte del otro”. Estos procesos no se remontan, precisamente por estar vinculados a la cuestión cultural. El post-proceso, con el intermedio alfonsinista y luego la década menemista, generó este proceso de fragmentación y de desolidarización, de crisis de credibilidad y de legitimidad inexistente. Este es un tema que hace a la cuestión cultural y todos sabemos que éstas son las cuestiones más difíciles de resolver.

Hasta aquí esta primera parte. Ahora quiero referirme a los aspectos que tienen que ver con nuestra especificidad, con la organización cooperativa, y lo que llamamos el “desafío de equilibrios permanentes”.

En primer lugar, vamos a referirnos a la doble articulación movimiento-empresa, al movimiento y sus implicancias sociales y a la empresa y su lógica y vamos a tratar de colegiar de que una buena síntesis es nuestra consigna histórica de que la eficiencia y la democracia son conceptos complementarios y no antagónicos en lo que hace a movimiento y empresa.

El concepto de movimiento social es un concepto que tiene varias connotaciones históricas. Hasta los años '60, era un concepto cargado de una connotación de derecha, puesto que estaba concebido por fuera, tanto para el paradigma liberal como para el paradigma marxista, de la concepción de la política como confrontación de intereses -en el caso liberal- o de clases -en el caso marxista-. Es decir, hasta los '60, la noción de movimiento social estaba muy asociada a un concepto de corporativización de fuerza social que terminaba, en última instancia, tratando de superar las conflictividades sociales y de clases para lograr la ansiada conciliación entre el capital y el trabajo y el necesario equilibrio de poderes, sobre la base de la construcción en el Estado de esos ejes corporativos: los sectores del trabajo, los sectores de la Iglesia, los sectores militares. Por lo tanto, el concepto de movimiento social que arranca después de la década del treinta hasta la posguerra -hasta los '60- es un concepto reaccionario. En América Latina se expresó en esa mezcla que significó esta tradición con los movimientos populistas que atraviesan la posguerra y llegan casi hasta finales de la década del '60. Nosotros tenemos una de las representaciones más arquetípicas de esto en el peronismo.

Es a partir de los '60 en adelante que, sobre todo en los países centrales, aparece lo que se llama "nuevos movimientos sociales", que son algo así como complementariedades de aquellas cuestiones que las democracias representativas no contenían. Esto es, en las dinámicas de esas democracias representativas -conformadas por esa combinación de estructuras parlamentarias, deliberativas y de *lobbies*, o sea, de influencias sobre esas estructuras de los intereses económicos y políticos-, esos nuevos movimientos sociales son conformaciones

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

que, al no sentirse representadas por las organizaciones políticas o por el conflicto social central entre el trabajo y el capital, empiezan a generar movimientos de género, por las reivindicaciones étnicas, contra la discriminación de las minorías, por los derechos humanos y, casi llegando a los '80, el movimiento ecológico vinculado a la defensa del medio ambiente. Todos estos son movimientos que se proponían asumir liderazgos específicos para llevar al escenario de la política opiniones consensuadas que luego se traducían en decisiones, leyes, decretos o reglamentaciones, a favor o en contra de uno u otro sector.

En América Latina esto no se expresó de esta manera, no se dieron estas nuevas identidades a partir de las cuestiones que se daban en los países centrales: los únicos movimientos sociales que, desde los '70 en adelante, aparecen con cierta envergadura son: el movimiento por los derechos humanos y, en otro escalón, el movimiento de los jubilados, o lo que es lo mismo, el movimiento de actores sociales que están económicamente desfavorecidos en la distribución y que no encuentran el canal gremial o político para expresarlo.

En la actualidad, estos movimientos sociales son la forma de redefinir la protesta y la lucha política, pues vemos que hay en ellos un mayor desarrollo en movimiento y protesta social de lo que ese mismo desarrollo luego se estructura, se consolida y se expresa en el espacio de la política -ya sea en frentes, en alianzas o en representatividad parlamentaria-, algo que constituye uno de los grandes problemas para cambiar la realidad.

Como este tema nos invade, en tanto nosotros somos un movimiento, quiero hacer algunas similitudes y diferencias con el concepto de movimiento que nosotros queremos preservar. En este sentido, me gustaría referirme a algunos párrafos del editorial de *Le Monde Diplomatique*, titulado "La hora de la sociedad civil": El problema de Argentina no es que la salven, sino salvarse a sí misma; encontrar el modo porque los medios existen y las propuestas se multiplican. Las

naciones modernas se componen de tres elementos esenciales: la sociedad civil, el Estado y el mercado; el neoliberalismo ha conseguido, al menos en países como Argentina, arrebatarse a la sociedad civil el control del Estado para ponerlo al servicio del mercado, es decir, de unos pocos, cada vez menos grupos de interés. Esta inversión contra natura ha despojado a los ciudadanos de su instrumento mediador, regulador de intereses individuales o sectoriales ante un interés superior, común a todos. La sociedad civil argentina debe recuperar, pues, el Estado, fin al que en democracia sólo es posible llegar recuperando los partidos políticos, sindicatos, entidades corporativas e instituciones varias que están, desde hace años, fuera del control social, copadas por una runfla de mediocres y corruptos, de cínicos capaces de cualquier ardid o traición.

La razón por la que la sociedad civil no se moviliza unánimemente para salvar al país de la ruina es este filtro dirigencial que desalienta todo intento de movilización o, cuando reclama el respaldo de la gente, suscita desconfianza. En la mayor parte de las instituciones y de las organizaciones políticas y sociales, hasta los clubes de fútbol, está secuestrada su representación del interés general y, entonces, se convierte sólo en retórica. La sociedad civil argentina ha comenzado a moverse o, al menos, a mostrar preocupación más allá de lo puramente individual. En ámbitos vecinales, gremiales, corporativos, políticos, académicos, la gente se reúne, moviliza, genera propuestas.

Los ciudadanos saben que el país puede salir de esta crisis, que sigue siendo un privilegiado entre los países emergentes en materia de recursos naturales. Los medios financieros, las alternativas económicas, los científicos, técnicos y profesionales para llevar a cabo un modelo alternativo existen. Pero es necesario conformar un modelo alternativo sólido, una masa crítica lo bastante poderosa como para enfrentar fuertes resistencias y conducir al país por el camino correcto. En otras palabras, lo importante es cómo nosotros nos concebimos como movimiento, en similitud y en diferencia, para poder liderar realmente nuestra organización.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

El cooperativismo ha aportado una novedad histórica al concepto de movimiento social que se desprende de una palabra: “gestión”. La diferencia entre todos los demás movimientos sociales y el nuestro es que nosotros, además de tratar de aunar voluntades para converger con otras voluntades para un cambio social profundo en los niveles medio y macro de la sociedad, administramos una porción de poder de cosa pública que requiere complementar el discurso, la denuncia, la acción propagandista y colectiva hacia fuera con un correlato hacia adentro de lo que pasaría si nosotros fuéramos poder, con todo lo que conseguiríamos a partir de triunfar afuera.

Nos encontramos, entonces, ante la necesidad de competir en el plano de lo económico, lo político y lo social desde nuestra propia actividad, que es la administración de una organización social. Por lo tanto, no damos cuenta como dirigentes sólo por lo certero de nuestros juicios, por la claridad de nuestras denuncias, por la vocación de nuestra causa y por nuestros deseos de cambio; respondemos por nuestros actos, que impactan en la vida cotidiana de un conjunto de personas de la sociedad que nos acompañan con mayor o menor nivel de compromiso en la base fundamental de nuestra existencia, que es la empresa cooperativa. Ello nos tiene que hacer reflexionar nuevamente de que no somos un fin en sí mismo: de nosotros depende demostrar que es posible otro modelo y que es posible administrar complejidades desde el punto de vista económico, lo que implica asumir riesgos, tomar decisiones, asignar recursos, priorizar insumos y, sobre esa base, mantener viva una organización en el terreno de lo económico, justo en un contexto que no nos favorece desde el punto de vista de cómo impacta en la base de la actividad económica de nuestros propios asociados (de los propios dueños).

En consecuencia, reflexionar sobre esta cuestión es importante porque, si esto no es así, no tiene viabilidad la lucha por los objetivos que se plantea el movimiento. No es problema de procedimiento: no cuidamos el banco para poder estar al lado de los piqueteros; es más, vamos por más, vamos por demostrarle a la sociedad que es posible

administrar eficazmente un modelo de gestión social en el que están comprometidos valores y patrimonios de los individuos que la componen. Lo cual nos lleva, necesariamente, a ver más allá de lo que significan las dos lógicas, la empresarial y la del movimiento, no como un problema de mera articulación funcional en lo excluyente, sino como una razón integral del proyecto político que nosotros perseguimos: el de transformar la realidad, transformar el concepto de poder y, a partir de esto, con la participación del conjunto, ser eficaces en la distribución de la riqueza a los efectos de encontrar un proyecto de país más solidario y justo. Si nosotros no podemos lograr, a través de nuestras acciones concretas en la conducción de la empresa social -que es la empresa cooperativa-, demostrar que somos aptos, flaco favor le vamos a hacer a la causa que supuestamente perseguimos.

Pero hay una razón mucho más sustantiva todavía: el tema de hasta qué punto es posible pensar construcciones de cambio del hombre divorciadas de la construcción colectiva de la responsabilidad individual de los hombres. Es un tema que está en discusión luego de todo lo que significaron los fracasos de la implosión de la Unión Soviética, las dificultades del modelo cubano y las dificultades de todo proyecto de cambio social. Es decir, el tema del interés individual y colectivo, el tema del peso de lo social y educativo y, por otro lado, la participación colegiada y colectiva para la defensa del interés común.

Yo tuve la experiencia de participar, en Cuba, en los proyectos de fortalecimiento de la cooperativización del campo que se llevaron a cabo luego de la implosión soviética; puesto que, entonces, la economía cubana cae terriblemente, en tanto sus términos de intercambio en materia de comercio exterior, abastecimiento de insumos y modelo económico entran en crisis. Uno de los problemas críticos va a ser, por lo tanto, su modelo de producción, basado en el logro de insumos baratos desde el punto de vista industrial y agrícola, la explotación extensiva en grandes centrales de producción agropecuaria. Desde 1986 en adelante, mucho antes de la caída de la Unión Soviética, el modelo cubano -pese a todo el subsidio que le da el Este-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

entra en situación de productividad descendente. Ello hace que la dirección del proceso cubano se plantee el problema que tiene que ver con la conciencia de las personas en torno a lo que significa el concepto de eficiencia y de administración. El propio Castro planteó en un momento: “Nuestros administradores son peores que los de la burguesía, porque los administradores de la burguesía, cuando hacen quebrar una empresa, desaparecen con la empresa; en cambio, nuestros administradores, cuando hacen quebrar una empresa, se quedan adentro subsidiados por el Estado” (1986, Proceso de Rectificación de Errores).

Luego se les vino la noche, porque no pudieron rectificar lo propio. Entonces, en el año 1992, iniciaron el proyecto de cooperativizar el campo, a través de lo que se llamó UBPC (Unidades Básicas de Producción Cooperativa). El sistema consistía en otorgar a grupos de campesinos la tierra en usufructo de por vida, con imposibilidad de la venta, para no generar una nueva burguesía agraria. El modelo de cooperativización llevaba a la búsqueda de la rentabilidad y la eficiencia, ya no de las grandes empresas agropecuarias, sino de estas pequeñas cooperativas. Esto los llevó a pensar hasta qué punto habían tenido que tocar fondo en un estado de necesidad para darse cuenta de que el alto proteccionismo social no generaba en forma lineal niveles altos de compromiso concreto en lo social, que tiene que ver con lo productivo, con el cuidado de los bienes del Estado y con el cuidado de los bienes de una sociedad que, supuestamente, era de todos.

El problema estaba en la gestión. Entonces crearon institutos, como el Centro de Estudios de Técnica y Dirección, que fue donde yo participé, en los que se discutía el tema más profundamente: ver hasta qué punto el riesgo de lo que significa la actividad individual debe estar planteada en algún nivel de la responsabilidad individual; es decir, hasta qué punto puede sostenerse eso de que “El que rompe no paga”.

Son temas muy complejos, que pueden llegar hasta el liberalismo si no se matizan desde nuestro punto de vista filosófico. Desde nuestro lado, ser eficaces dirigentes del movimiento social implica saber que nuestras acciones no son sólo acciones ejemplificadoras hacia afuera, sino que son constructoras hacia adentro de un modelo de gestión que implica un compromiso individual y colectivo de las personas diferente. Esto nos lleva a analizar ambas lógicas de una manera diferente y encontrar, dentro de la lógica empresarial y la lógica del movimiento, una mayor complementariedad de lo que suponemos cuando decimos que nuestro movimiento tiene dos pilares, dos sustentos, que no funcionan uno sin el otro. Es más, me atrevo a decir que no se trata de dos sustentos sino de un solo cuerpo, concebido integralmente.

Hay una lógica que está basada en la estructura de representación, delegación y control, nuestro movimiento, como toda organización que aspira a preservar sus principios democráticos y participativos, realiza profundos esfuerzos para evitar caer en muchos vicios en los que han caído grandes organizaciones cooperativas (quizás no por un problema de aprovechamiento económico sino de deformaciones burocráticas). Esos vicios terminaron vaciando el contenido cooperativo de esas organizaciones, generando tecno-burocracias de poder interno que muchas veces terminaron liquidando a sus organizaciones.

El vaciamiento de contenido, basado fundamentalmente en un círculo vicioso de lo que significa el modelo democrático, las llevó en última instancia a la desaparición como organización cooperativa. Toda la reforma estatutaria que hemos realizado: la nueva estructura de Consejo, con las Comisiones Zonales y la preservación de las Comisiones de Asociados, los mecanismos electivos y todo lo que significa la dinámica de nuestros activos militantes cooperativos, no es un lujo que nos queremos dar porque somos buenos empresarios cooperativos, sino que hace a la razón de ser del “para qué estamos” y no del “por qué queremos tener esto”. Por lo tanto, tanto la repre-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

sentación democrática, la participación y nuestro sistema decisorio está permanentemente en análisis y reflexión.

En este sentido, tenemos que tener en cuenta que el lugar que ocupamos como banco en el sistema financiero argentino lo hemos ganado nosotros, porque hemos sabido mantener ese equilibrio y porque le hemos demostrado al sistema que para voltearnos tiene que trabajar con reglas de juego que nosotros no aceptamos en general pero sabemos combatir en particular. En otra época, el intento de voltearnos pasaba por regulaciones y reglamentaciones del “todo o nada” (como fue la eliminación de la letra de cambio y la transformación bancaria de las Cajas de Crédito); pero después el problema no vino de la mano de la lucha frontal por una cosa, sino de la mano de la lucha cotidiana de todas las cosas.

Dejamos de ser el banco que presta servicios a sectores a los que antes nadie le prestaba. Hoy prestamos servicios a los sectores a los que les presta todo el mundo. Cuando nosotros éramos Caja de Crédito, éramos caros; pero éramos los únicos que generábamos un financiamiento para aquellos que estaban fuera del sistema bancario internacional. Hoy tenemos que ser buenos, baratos, eficientes, democráticos, participativos y, a su vez, tenemos que mantener las regulaciones que establece el sistema financiero para lo nacional y para lo internacional. Además, tenemos que, dentro de todas estas cuestiones, ver cuáles son los resultados que necesitamos obtener para poder responder por todo esto, que es lo que denominamos “rentabilidad”.

Mientras el movimiento tiene una lógica democrática, la empresa tiene una lógica jerárquica, por más que sea lo más democrático-participativa. No se pueden estructurar democráticamente las relaciones de supervisión, vinculadas en grados y niveles de responsabilidad y conocimiento. Es decir, pese a que nosotros podemos tener políticas diferentes en materia de recursos humanos que otras organizaciones, estamos organizados jerárquicamente como una empresa de género

bancario. Esto define un rango de relaciones jerárquicas que está atravesada por la cultura de la otra lógica, la democrático-participativa institucional, que a veces está bien atravesada y a veces no. En los equilibrios de ese atravesamiento es donde está precisamente la búsqueda de un modelo de conducción diferente de lo que significa la gestión hacia el interior de la empresa cooperativa. Esta estructura jerárquica contiene una división y una especialización de roles, que tiene sistemas tecno-administrativos y que trabaja bajo el imperativo del concepto de “eficiencia”.

La democracia no trabaja bajo el concepto de “eficiencia” sino de “eficacia”: es eficaz en la medida en que se tomen las mejores decisiones con la mayor participación de todos en el mejor tiempo posible. Muchas veces se dice que la democracia no es eficiente porque lleva mucho más tiempo: la CAL (Comisión de Asesoramiento Legislativo de la dictadura), por ejemplo, era mucho más eficiente y más barato que un Congreso, ya que con tres personas “resolvían” un tema de todo el país. La eficiencia es un concepto empresarial que tiene que ver con la posibilidad de competir eficazmente en el terreno en el cual el Movimiento Cooperativo se plantea lidiar: en el terreno de la gestión económica.

Volvemos entonces a la diferencia sustancial: ya no existimos como movimiento sólo para aunar voluntades, sino para lograr satisfacer necesidades en el marco de la gestión económica que se da en reglas económicas que no son fijadas por el movimiento ni por mis deseos, sino por el contexto del sistema.

Así, este concepto de “eficiencia” nos lleva a conceptos que pueden ser muy mercantilistas, muy de *management*, pero que tienen que ver con el concepto de la “calidad” y, sin la calidad necesaria para competir en ese contexto, no seré elegido. Me elegirán, en todo caso, no por ser cooperativo, sino porque satisfago con calidad las necesidades de la prestación que tengo que dar a los socios y al público en general.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Esto nos lleva a lo que en algún momento se graficó como dos pirámides invertidas y en otro momento como dos pirámides enlazadas: a lo largo y ancho del país, una profunda red de Comisiones de Asociados, Comisiones Zonales y el Consejo de Administración configura una estructura de gestión institucional del movimiento basada en la representación, la delegación y el control democrático.

Pero esto, a su vez, contiene una estructura de empresa cooperativa en la que esa lógica no es la misma; es una lógica de jerarquía, de división especializada de roles, de sistemas tecno-administrativos, de eficiencia y calidad. Recordemos que cuando se hizo el proceso de discusión para el nuevo estatuto del banco, una de las cuestiones que se planteaban era cómo asumir el desafío de la gobernabilidad que implica mantener los imperativos de la democracia participativa en la organización cooperativa y, al mismo tiempo, la necesaria eficiencia de la empresa bancaria. Lo cual llevaba a que los mecanismos de articulación decisional, desde el punto de vista de lo que significa la administración, las operaciones y la prestación del servicio, debía encontrar correlatos entre el hecho de que no perdiera encarnadura la participación y el hecho de que no la obstaculizara, de tal manera que tuviéramos que hacer una reunión de Consejo para ver cuál es el precio de los títulos, si vendemos o no vendemos, si fijamos la tasa.

El problema es que, como cada uno de nosotros ocupa un pedacito de esta gran organización compleja, nos cuesta leer esto todos los días; a lo mejor leemos -según nuestro grado de participación- si somos más o menos eficientes, si una Comisión de Asociados se reúne muchas veces, aunque la filial no tenga rentabilidad, etc. Es decir, nos cuesta (y es lógico que nos cueste) encontrar, cada vez que analizamos, este conjunto; porque el conjunto hay que armarlo, ya que es una organización compleja. Ese es el desafío: administrar y gobernar esta organización compleja de la manera que lo hacemos.

Nosotros necesitamos, como siempre decimos, un nivel de rentabilidad que garantice la preservación. Sin embargo, esa preservación tiene que estar garantizada no solamente para que podamos prestar el servicio, sino para que podamos renovarnos tecnológicamente para estar a la altura del mercado, que podamos comprar e invertir en insumos tecnológicos para ser un banco como hoy el mercado lo exige y así competir; necesitamos mantener los edificios con una imagen que así lo plantee y eso implica una renovación edilicia, un costo.

Lo antedicho nos lleva a un tema fundamental para los que trabajamos en educación y formación, porque necesitamos comprender que nuestros funcionarios no son sólo personal calificado de rango jerárquico, sino que constituyen un eslabón muy grande en la cadena de gestión. Nosotros podemos decir con orgullo que hemos desarrollado en forma interna nuestros recursos de conducción, incorporando del mercado de manera muy escasa y, en muchos casos, logrando un proceso interesante de adscripción y socialización con mucha gente que incorporamos del mercado. Pero el perfil que nosotros necesitamos es un perfil como el que aquí pintamos y podemos decir que cuesta mucho tener, porque la lógica empresarial bancaria hace que muchas de estas cuestiones que deben ser expresadas en lo cotidiano tengan que ser recortadas por la presión permanente, por el tema de la búsqueda del resultado y el beneficio y por la presión que nosotros mismos ejercemos para los cumplimientos del plan de gestión.

Entonces, el lugar que queda para pensar, para reflexionar, para leer, para transmitir y convencer, para lograr compromisos, es a veces muy pequeño y nos vamos quedando con aquellos que tuvieron en su momento la formación, que constituyen “los de hierro”, y los demás lo que hacen es acompañar empresarialmente con la lealtad necesaria; pero cada vez van perdiendo más la idea de que esto es una organización cooperativa y esa pérdida es una pérdida de identidad que no podemos dejar de tener en cuenta como un peligro. Nosotros mismos estamos estudiando a nivel de la Gerencia de Recursos Huma-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

nos, y lo vamos a estudiar con la Secretaría de Educación después de verlo con la Mesa, un proyecto de trabajar en temas de fortalecimiento institucional de la gente en forma más concentrada, aunque yo personalmente estoy convencido de que esto no es un tema de capacitación: el tema del compromiso es un tema de piel, corazón, hueso y conciencia cotidiana.

Tenemos que encontrar la forma de articular cómo nosotros les proveemos a los equipos de trabajo -y en eso tendrán que interesarse las Secretarías de Educación cooperativas de cada filial- de elementos para desarrollar actividades formativas o cuasi formativas con el conjunto de los recursos humanos del banco.

Para nosotros no es un problema de balances y contrapesos sino de futuro, porque la lectura que hace el funcionario y las relaciones que entabla con las Comisiones de Asociados es decisiva, sino para facilitar, para complementar, la actividad de una manera integral. Tenemos que saber que para nosotros sigue siendo un tesoro importante contar con una organización que tiene un Consejo de Administración y que este consejo se reúne, discute, debate, vehiculiza, analiza, las políticas estratégicas del banco y que a su vez va permanentemente logrando mejores vinculaciones con las referencias zonales y que hemos logrado, realmente, vencer un miedo que teníamos de que la reforma estatutaria llevara a una especie de elitización de la conducción. De hecho, se ha logrado, con dificultades, porque seguimos manteniendo la vía institucional, porque seguimos teniendo la red de Comisiones de Asociados y porque el Consejo ha calificado cada vez más su gestión, en un nuevo modelo de funcionamiento integrado con lo que nosotros llamamos las “estructuras intermedias”, las regiones, las comisiones especiales, etc.

Volviendo a la primera parte de este artículo, todo lo que allí se planteó luego se condensa en este nivel: no somos dirigentes de una estructura interna, sino que somos dirigentes sociales que administramos una organización social, con lo cual estamos ejerci-

tando porciones de poder. Entonces, nosotros estamos ejercitando un proyecto democratizador en la gestión al que tenemos que ver como tal y, en consecuencia, tenemos que hacer que los dirigentes se sientan entusiastas de este modelo.

En condiciones de derrota, de reflujo de las luchas, en condiciones en las que no se ve la luz del túnel, la búsqueda de motivaciones es importante para mantener los niveles de compromiso y para nosotros mismos. Por eso, en la medida en que nosotros podamos autorreferenciar nuestra forma como dirigentes, afianzarnos y comprometer a los demás, evitamos toda burocratización, toda rutinización y hacemos que la vida institucional sea mucho más emocionante y que el rol de los funcionarios sea visto, no sólo como complemento, sino como una articulación necesaria y que trasciende lo coyuntural, porque es parte del concepto de administración social. En última instancia, necesitamos que los funcionarios sean vistos como siempre lo ha visto el movimiento: como dirigentes que lo que hacen es, profesionalmente, administrar una parte de la tarea de conjunto que es la tarea del movimiento y la lógica empresarial.

Por otro lado, sin las Comisiones de Asociados nosotros perderíamos la superficie de contacto con el conjunto social. Sabemos que es un debate permanente en la historia del movimiento, porque muchas veces no se expresa, en el nivel de la Comisión de Asociados, la organicidad que se da en una filial; entonces, queda afuera del nivel de interacción, de participación, una cantidad de gente que podría comprometerse si pensáramos nuevas formas de vinculación, inserción y compromiso.

Es aquí donde está lo fundamental de nuestra nueva forma de gestión y construcción: no en el sentido de sumar sillas alrededor de una reunión, sino en el de sumar distintos niveles de grado de participación, distintos niveles de ideación de cómo hacer que cada Comisión de Asociados sea una resonancia permanente de las problemáticas sociales del municipio, de la zona, de los temas que tienen que ver

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

con lo social. Esto se vincula fuertemente con el hecho de que ese proceso de aplicación del Estado que fue generando que la cosa pública quedara desguarnecida y que en su momento fue adocenado por la tercera vía y el tercer sector para plantear que era responsabilidad del tercer sector social de la economía, por un lado es una vulgata que lo que trata de decir es “Háganse cargo ustedes de lo que nosotros no hacemos”. Pero, por otro lado, es una oportunidad de encontrar mecanismos de inserción con la comunidad que den respuesta a problemas colectivos de la comunidad.

En última instancia, lo que estamos haciendo en ese caso es ejercer la construcción de poder popular en la práctica, en lo cotidiano y desde el espacio de poder que administramos que es la Entidad Cooperativa. Entonces, en el hecho de ver la Comisión de Asociados con un nivel de importancia mayor de lo que significa, la cuestión de los asuntos internos del banco es fundamental y en esto también están las proporciones, los momentos, los niveles de interacción y las problemáticas que podamos tener. Aquí también el rol del funcionario es fundamental.

En síntesis, dijimos que el desafío está planteado en un terreno que trasciende vernos como exclusivos administradores de una empresa cooperativa, sino como dirigentes sociales que nos planteamos transformar la realidad económica política y social y que eso es política. Desde nuestro bastión -el movimiento-, y con nuestras características, debemos lograr una articulación empresarial necesaria a tener en cuenta en forma permanente y cotidiana. Porque sin la supervivencia de la empresa nosotros no podremos desarrollar las acciones político-institucionales hacia adentro y hacia fuera. Creo que estas cuestiones no terminan en esta charla: son reflexiones que nos ayudan a contactar cómo nos va en la feria a cada uno de nosotros. La idea era ésa y espero que sirva para la práctica.

Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo*

Buenas tardes. Tenía ganas de venir y compartir con ustedes algunas cuestiones en las que estoy trabajando, particularmente en lo que hace a reflexión, elaboración e investigación, y que se contacta con un momento particular de nuestra organización.

En primer lugar, voy a decir algo que me conmocionó: dentro de cuatro años se cumplen los 50 años de la fundación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC). Lo relacionaba con el hecho de que va existiendo una masa crítica de años de experiencia, una respetable historia en materia de Organización y Gestión que invita a la indagación y reflexión como parte del desarrollo teórico del cooperativismo, no sólo en nuestro país sino también en la región y en el mundo. Se trata de una importante cantidad de años colmados de grandes cambios económicos, políticos y sociales en todos los ámbitos de la vida social. Podemos decir entonces que tenemos “pasado” y es importante que investiguemos sistemáticamente ese pasado -desde el punto de vista de la gestión, de la organización y de la práctica cooperativa- para recuperarlo.

Investigación y acción

Ambos conceptos van unidos en toda la historia del tratamiento de los temas vinculados a la gestión, a la dirección, a la administración y a lo que generalmente se populariza como *management*. Todo lo que se escribe y se dice sobre estos temas en realidad es el resultado de la sistematización y conceptualización de experiencias. Se puede afir-

* Intervención en el encuentro de Responsables Zonales de Educación Cooperativa, del Banco Credicoop Coop. Ltda., 28 de agosto de 2004, Buenos Aires.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

mar que no hay una teoría de gestión o de organización, sino un conjunto innumerable de enfoques sobre los temas de gestión, organización y participación que vienen dados a partir de la sistematización permanente y reflexiva hecha por el capitalismo mundial, que fue generando los enfoques y escuelas de gestión.

Por esto, convocarnos a nosotros mismos a investigar y a conceptualizar dentro de la experiencia histórica no es una novedad sino una necesidad, puesto que es una cuestión que nos la debemos a nosotros mismos pero también a las futuras generaciones: aportar a la teoría desde la conceptualización de la práctica. Ello requiere de un proceso de creación colectiva y, en la medida en que se va generando, se van perfilando diferentes intervenciones: redacción de artículos, entrevistas, charlas, etc. Es un tema para ser pensado con cierto vuelo porque llenaría un espacio muy fuerte desde el punto de vista de lo que significa la gestión cooperativa en el mundo contemporáneo, particularmente en la región y en nuestro país.

En mi caso, esto es un estímulo muy fuerte porque se conecta con mi actividad académica -estoy a cargo de la cátedra Sociología de las Organizaciones en la carrera de Sociología de la Universidad de Buenos Aires- y con mi trabajo de investigación en el Departamento de Ciencias Sociales del Centro Cultural de la Cooperación (CCC). Por esto, investigar la práctica -teniendo la suerte de pertenecer a la gerencia- es para mí un privilegio: implica trabajar, desde el punto de vista académico y teórico con aquello que tenga que ver con lo ideológico y el compromiso, pero también con la práctica concreta cotidiana. Digo muchas veces que la gerencia para mí es algo así como la clínica para el médico, ya que posibilita una observación permanente de los mismos conceptos sobre los cuales se escribe.

La reflexión sobre la investigación y la acción es pertinente, en primer lugar, porque creo que estamos en un momento de apertura hacia una nueva etapa de nuestro banco como organización cooperativa. Hoy por la noche vamos a participar del lanzamiento del Plan de

Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo

Gestión Institucional y Comercial que –a mi juicio– va a marcar un momento trascendente en la vida de nuestra organización. Cuando hablo de trascendencia, lo hago en términos de la capacidad de leer el proceso desde el cual venimos, cómo llegamos a este presente y trabajar las oportunidades que se nos abren a partir de descubrir y re-descubrir nuestras fortalezas, poniendo también al descubierto nuestras debilidades. Eso cierra un círculo virtuoso.

Venimos de un proceso de mediano plazo, cargado realmente de muchas significaciones y tenemos que decir que, como todos nosotros somos actores, muchas veces nos cuesta poder tomar distancia respecto del mismo. La capacidad de poder captar –a través de la conciencia– fenómenos temporales es viable cuando esa temporalidad no me apremia en lo cotidiano, cuando me permite poner en perspectiva un pensamiento histórico o, incluso, un pensamiento de tiempo futuro. Generalmente, poder pensar los procesos en los cuales estamos fuertemente comprometidos no es una tarea fácil. Por eso creo que en la reflexión vale esta necesidad de ver cuáles fueron las características fundamentales de los cambios que atravesamos en la década del 90 y atravesaron al conjunto de nuestra organización.

Procesos de cambios organizacionales

En el año 1984, cuando publiqué mi libro a través del Idelcoop, *Fusión y cambio organizacional. El cooperativismo de crédito*, en el cual volqué la investigación realizada en el marco de mi tesis doctoral, me circunscribí a analizar el proceso de cambio a partir del cual se había desembocado en el Banco Credicoop original, fundado primero por 44 y luego 64 Cajas de Crédito. Una de las cuestiones fundamentales que tomé como objeto de estudio fueron las modificaciones estructurales que impactaban en el comportamiento de las personas que habitaban esa estructura, a los efectos de poder tener una idea de cuáles serían los cambios que deberían operarse en el futuro para lograr una

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

homogeneización organizacional, manteniendo la diversidad que venía de las Cajas de Crédito.

Lo que percibí en aquel momento es que el proceso de cambio interno, al estar muy vinculado a un abrupto proceso de cambio externo respecto de lo que significaban las “reglas de juego” de la actividad financiera en el país, mezclaba los procesos y fenómenos que tuvieran que ver con la posibilidad de homogeneizar comportamientos. Muchos de nosotros estuvimos en aquella época y recordamos que en la primera oleada de cambios tuvimos cerca de un 40 % de pérdida de los elencos gerenciales históricos de las Cajas de Crédito. Quienes participaron de ese momento no pudieron sobrevivir a la doble presión: por un lado, el cambio del signo externo que significaban las exigencias para el desarrollo de la actividad financiera (y esto no sólo para los funcionarios sino también para los asociados), y por otro lado, la presión de la nueva configuración organizacional que definía estructuras normativas para el conjunto, más allá de los usos y costumbres que había en cada Caja de Crédito.

Todo esto provocó, en su momento, una gran eclosión y tanto el banco como el movimiento tuvieron que monitorear ese proceso de conflictividad interna, tratando de preservar siempre el patrimonio económico, político y social de todos. Podemos recordar, de aquella época, muchas situaciones conflictivas como consecuencia de las modificaciones en materia normativa y su impacto en las relaciones cotidianas. Desde la confianza y su correlato -“mi palabra vale”- a “tiene que armar una carpeta de crédito” no había sólo un incremento en la cantidad de procedimientos administrativos, lo que cambiaba era el código de relación que se había establecido durante mucho tiempo. Se tuvo que administrar ese cambio de código y creo que lo hicimos con éxito, lo que nos dejó grandes experiencias para el futuro.

¿Por qué hago esta referencia? Porque la década del 90 fue también escenario de cambios organizacionales profundos. Se trata del proceso que generó la segunda y tercera oleada de fusiones y desembocó

Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo

en el *nuevo mapa del banco*. La diferencia es que veníamos con la bota bastante embarrada y muchos callos en las manos, con lo cual fuimos capaces de soportar sin el dramatismo que se le daba en los 80. Se absorbían mejor los golpes, pero eso no le quita importancia al cambio, a tal punto, que pasamos de ser un banco regional a ser un banco nacional.

Si hacemos la analogía entre las primeras y las segundas fusiones, vamos a encontrar que el tema del cambio de una pequeña a una gran organización siempre es difícil. Hay estudiosos del *management* o de las ciencias económicas que analizan particularmente el tema de fusiones de sociedades. En la actividad privada, la fusión está vinculada a una situación de compra y venta de activos, con lo cual el proceso siempre se da en una situación asimétrica: alguien gana y otro pierde. Generalmente, la cultura predominante será la de la entidad colonizadora -aquella que conquista la compra-. Eso rápidamente genera una limpieza de los cuadros gerenciales, una remoción de los directorios y el tema de la nueva cultura organizacional es un problema exclusivamente mediático interno o de operación de comunicación.

Nuestro caso, desde los orígenes del banco y de los más de ochenta bancos, significaron fusiones voluntarias desde lo político pero a contragusto desde lo ideológico, porque, en realidad, aparecimos en el sistema financiero no por decisión sino por opción (cosa que sabemos todos y hemos dicho varias veces). Dicho en otros términos: en el marco de un gobierno dictatorial nos vimos compelidos a reinventar el cooperativismo de crédito frente a unas políticas que no daban respuesta a las necesidades crediticias de amplios sectores sociales y, más aún, que buscaban nuestra lisa y llana desaparición. Significaba también un gran problema para definir cuáles eran las fuentes de las dificultades ante el asociado -que veía la Caja de Crédito como mezquina- o ante el funcionario -a quien veía como un nuevo energúmeno que le pedía que tuviera al día su caja de autónomos. Nadie se detenía, en ese momento, en el hecho de que se estaba

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

generando un proceso de monetización, de cambio de reglas de juego donde la actividad financiera tenía que ser trabajada como un negocio de riesgo que implicaba para el prestador sobre la base del patrimonio del capitalista o del inversor.

Nosotros lo único que teníamos para ofrecer como patrimonio era la historia y no la podíamos jugar. Con lo cual la fortaleza que fue en su momento la defensa del patrimonio se tradujo en reglas normativas muy duras que hubo que cumplir. Creo que eso fue lo que nos generó la templanza para asumir, posteriormente, los procesos de fusión por absorción que tuvimos que ir concretando sobre la base de las necesidades regionales emergentes en las décadas del 80 y del 90. Lo cierto es que cada banco cooperativo liderado por el IMFC guardaba una especie de caja de identidad próxima igual que Credi-coop (en este caso con las cajas de crédito de Capital Federal y GBA). ¿Por qué? Por una serie de relaciones, de vínculos, del propio funcionamiento del movimiento.

El proceso de los 90 nos lleva a la necesidad de contener las frustraciones de no haber podido ser bancos en cada lugar para lograr que seamos **un banco** de conjunto, homogéneo y que en esa homogeneidad perdure la fortaleza de preservar la diversidad. Toda esta década -en la que pasamos de ser 64 a 224 filiales- se caracterizó por un contexto que no jugó con cambios de reglas de juego sino con cambios de reglas de mercado. Las reglas de juego del '78 fueron claras: capitales mínimos, nueva operatoria, procedimiento, estructura normativa, inspecciones sobre la base de pasar o no el examen.

La gran competencia interbancaria, en el marco de la desregulación total de la economía que el neoliberalismo coloca en una nueva fase, se da en la década del '90. Todo ese período lo transitamos en una situación de gran turbulencia, en la que uno de los momentos más álgidos fue el Efecto Tequila en 1995. Esto generó una situación que redefine el carácter de una crisis cíclica que el sistema financiero tiene

Conducción y participación: dos conceptos centrales
para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo

dentro del modelo neoliberal y que va a concluir en la gran crisis del 2001-2003.

Entonces, si nos tomamos el tiempo para volver a ver esta película, vamos tomando conciencia de que en el marco de esta proyección fuimos generando los procesos que nos permiten hoy afirmar que somos un banco fuerte, somos un banco cooperativo genuino. En este marco, el lanzamiento de un Plan Institucional y Comercial no habla de un acto comercial y un acto institucional paralelos y sin contacto entre sí, sino que habla de procesos que venimos desplegando. Esos procesos en marcha nos dejan ver algunas cuestiones que no funcionan, pero para poder seguir avanzando tenemos que descubrir desde las fortalezas, las debilidades. Si descubriéramos las debilidades antes que las fortalezas, seríamos vulnerables porque no nos permitiríamos valorarnos a nosotros mismos ni estimarnos, como tampoco analizar con qué marcos de acción vamos a superar esas debilidades.

¿Qué procesos? En la Asamblea Ordinaria del Banco de 1996 planteamos que había que poner en marcha un proceso que permitiera contener el cambio que se aproximaba con una premisa fundamental: tener una gobernabilidad eficiente (porque íbamos a ser una entidad financiera nacional), pero no deberíamos perder los atributos básicos de la organización en términos de democracia, participación y actividad institucional. Esto se vivió como un desafío. Allí se planteó el tema de que se requeriría de un proceso que definiera un cambio estatutario y marchamos a ese cambio estatutario conduciendo un proceso participativo.

A partir de ese cambio, dejaron de existir las Comisiones Técnicas pero surgieron las Comisiones Asesoras Zonales como modificación fundamental desde el punto de vista de la conducción. El cambio estatutario se dio en el marco de un profundo debate en todo el banco. Lo cual nos devuelve al punto de partida, ya que podemos relacionar con aquello que comentaba al comienzo: conducción y participación como parte de la gestión cooperativa.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Tanto la conducción como la participación son elementos complementarios de nuestro modelo de gestión. Ambos conceptos son tema de análisis permanente entre los estudiosos de las organizaciones, pero lo hacen desde del punto de vista instrumental, a los efectos de optimizar lo que en última instancia define —en el sistema capitalista— la eficiencia de una organización: la cuota de explotación del asalariado, la extracción de la plusvalía y la máxima rentabilidad posible.

Tres dimensiones claves

Desde las escuelas más clásicas, como el taylorismo, las escuelas más comportamentales de relaciones humanas o las escuelas sociotécnicas, se han preocupado por mantener bajo control tres dimensiones críticas:

La productividad: es decir, el índice de éxito y supervivencia en un mercado.

La membresía o la pertenencia: cómo capturar la conciencia de las personas que trabajan en una organización y desarrollar sentido de pertenencia. Desde la década del '50 en adelante, la complejización de la sociedad moderna capitalista fue generando un alto proceso de diferenciación social, donde las relaciones sociales no están directamente vinculadas con la ubicación que la persona tiene en el proceso objetivo de producción. Se generan distintos procesos de servicios: aparece el sector de los empleados de “cuello blanco”, el empleado bancario, la gastronomía, el periodismo, etc. Esta diferenciación social creciente, si bien no cambia las coordenadas de las relaciones del asalariado en términos de su relación con el capital, cambia los mecanismos de cómo éste se percibe, en qué espejo social se ve, a través de qué ejemplos y mediatizaciones, en las que juegan un rol fundamental los medios de comunicación de masas. A partir de esta complejización, las escuelas de gestión se plantearon que era necesario garantizar la membresía no sólo con estímulos que tienen que ver

Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo

con lo material (siempre los menos posibles para el capitalista), sino aquellos que tienen que ver con estímulos de sentido. Aparece el discurso de que “hay que lograr que la gente se ponga la camiseta”.

El conflicto: este tema fue modificándose como objeto de estudio en la medida de que se trata de que el conflicto se condense o se licue puertas adentro de la organización, porque si se externaliza, tiene conectividad con otros conflictos, entonces entra en las dimensiones de los conflictos sociales: lo gremial, lo político y lo social en general. El control del conflicto ha sido trabajado bajo la hipótesis de que es sano porque da energía a la actividad grupal, con lo cual las organizaciones modernas del capitalismo tardío se dedican a trabajar con una orientación del conflicto no dramática ni traumática, insistiendo en que debe quedar focalizado en el lugar en el que se encuentra: una oficina, un sector, una gerencia. Esto fue acompañado por la inclusión –dentro del ámbito de las relaciones laborales en las organizaciones– de las disciplinas psico-sociales desde los años ‘60 en adelante.

Las dimensiones claves desde la perspectiva de la cooperación como propuesta contrahegemónica

Para nosotros, el tema de la conducción y de la participación no está en los libros sino en los desarrollos teóricos que elaboremos. ¿Por qué no está en los libros? Lo cierto es que tampoco en las experiencias transformadoras y revolucionarias de la realidad social del presente siglo se contó con el tiempo para revisar esas experiencias realizadas. El modelo del socialismo planificado de la Unión Soviética de 1917 en adelante, durante los primeros 30 años desde el punto de vista de la gestión, fue una aplicación mecánica de las escuelas clásicas del capitalismo. Ellos decidieron eso, y no es un juicio de valor, pero no hubo posibilidad histórica de que en esa experiencia se diera otro tipo de modelo de gestión.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Lenin adoptó el modelo taylorista, el cual, unificado con el concepto de centralidad y mando que planteaba el poder político, encastraba justo. Se requería: mando unipersonal, gran disciplina y trabajo con la gente. En aquella época la turbulencia y la agresión que sufría ese pueblo era tan grande que fue muy difícil que pudieran reflexionar otro modelo de gestión. Quizás cuando transitados los años apareció la necesidad del replanteo, fue cuando el modelo dejó de funcionar y se fueron.

En Cuba, hasta el año 1964, el Che tiene unos escritos muy interesantes acerca del tema del burocratismo y del desarrollo de los cuadros para la gestión de una sociedad nueva. Podemos decir que allí, todavía, no hay masa crítica con la cantidad de años suficiente para poder reflexionar pero, por otro lado, con las dificultades que han tenido desde el punto de vista del bloqueo y de una situación de economía de guerra, uno podría decir que no estaban en condiciones.

En el movimiento social en general, en el mundo de los países capitalistas desarrollados, el tema de la gestión no ha sido tomado. Es un tema que se ha vinculado a la dirección y la administración de procesos en la industria de los servicios dentro del sistema capitalista. Ninguno de los movimientos sociales contrahegemónicos le ha prestado suficiente atención, subestimando y reduciéndolo exclusivamente a la expresión ideológica de la dominación. No quiero decir que no lo sea, pero reducirlo sólo a esa expresión es no deshuesar el fenómeno para, sobre esa base, encontrar algunas claves que permitieran denuncias o analizar la cuestión. Esto tiene también que ver con lo que denomino pecado original desde el punto de vista doctrinario.

Marx planteaba que el tema de la relación del capital y el trabajo es una relación que —a partir de la dominación y explotación— define las coordenadas de la ubicación en el proceso de trabajo y, como tal, las responsabilidades individuales y colectivas, reconociendo una extrema complejidad en ese tema. Él plantea —en sus escritos menos

Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo

conocidos- que es un tema que tiene que ver también con la construcción cotidiana de la conciencia social. Muchas veces se lo critica a Marx por determinista, cuando en realidad no es tan así. Incluso hoy, algunas escuelas en la Sociología de las Organizaciones conocidas como Etnometodologías -que trabajaron las organizaciones desde el punto de vista de cómo los individuos construyen cotidianamente las realidades- consideran aspectos etnometodológicos en Marx, ya que plantea la complejidad de las relaciones sociales como el marco de referencia para la construcción de lo que hoy se llama *imaginario o representación*.

Hacía mención a esa especie de pecado original desde el punto de vista doctrinario, porque de Marx en adelante ha sido fuerte la necesidad ideológica de las culturas contrahegemónicas de poner el centro en lo estructural. Lo vinculado a los procesos estaba dado sobre la convicción de que en el futuro -a partir del supuesto de las bondades del hombre como ser social y sociabilizado por el capitalismo-, en el momento en que esa sociabilidad fuera abastecida por los recursos que eliminaran el individualismo generado por el capitalismo, se iban a crear las condiciones del hombre nuevo. Es decir, un pensamiento muy utópico porque -desde esa gran utopía, que es una simplificación ya que no estoy diciendo que eso lo hayan dicho ni Marx ni Lenin- no se puso la lupa en los procesos cotidianos de la gestión, del trabajo, de la participación, de la toma de decisiones, de la convivencia que definen culturas y climas organizacionales como también ideologías organizacionales. Estas, si no están en línea con una ideología mayor, terminan siendo ideologías burocráticas organizacionales; es decir, defienden la organización como un fin y no como un instrumento.

Notas sobre nuestra experiencia concreta

Creo que, precisamente, éste es un tema que nuestra organización viene abordando en forma muy fuerte en los hechos, no solamente

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

en las palabras. A partir de la reforma estatutaria, llegamos al 2003, con la importancia que los cambios significaban en ese momento, y con la necesidad de fortalecer el Nuevo Modelo de Gestión, preservando la representatividad, la delegación y la democracia interna y sobre la base de lo que todo el cuerpo social sentía acerca de la necesidad de generar un proceso de profundización de la temática. En ese momento, se editó el Documento Base, que es un material que debe ser conocido en toda la organización a los efectos de ver cómo, producto de una conceptualización de lo que entendemos por participación y conducción, ampliamos la participación. Los invito a volver a leer ese material porque en él, el Consejo aprueba una interpretación del Modelo de Gestión muy rica.

En ese material, se plantea muy claramente que tenemos que tener conciencia de que la conducción y la participación son parte de la gestión, tratándose de procesos que hay que sostener en el tiempo y no son simplemente aspiraciones que conquistamos a diario con el discurso. Esos procesos, en una organización como la nuestra, de gran complejidad y alcance, tienen que estar conectados con la actividad sustantiva de la misma. Y vamos, entonces, trabajando cómo superar una idea que, si bien era justa, creo –en lo personal– que nos llevaba a un encasillamiento: la idea de las “dos patas” del movimiento. Siempre la hemos planteado para valorizar la diferencia de que no sólo somos comercialmente operativos, sino que nos importa también lo institucional. Sin embargo, luego de esa valoración nos parecía que esas dos patas no se juntaban, y si lo hacían, era sólo formalmente por un sistema de lealtad y de creencias. Esto pasaba porque en realidad teníamos que avanzar en una articulación que tuviera que ver con la gestión. Eso es lo que creo que está madurando la organización y constituye el desafío para el futuro.

El Consejo de Administración tiene un funcionamiento a través del cual gestiona la situación de las Zonas mensualmente. Los Secretarios de Educación gestionan hoy la actividad educativa con diversidad. Esto es lo rico del momento: que estamos instalando prácticas y cul-

Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo

tura organizacional en las cuales el concepto de gestión es un concepto integral donde los componentes de la organización cooperativa -los asociados, los dirigentes, los funcionarios y el personal- van conformándose como Equipos Integrales de Gestión en cada uno de los niveles de la organización.

La calificación de la participación

Muchas veces se habla de la participación y no se participa, mientras otras tantas pasa lo contrario. Pero esto tiene que ver, en realidad, con un estado general de la sociedad política de los últimos 25 años, donde hay una crisis objetiva de participación social que se ha generado en la ruptura institucional del '76, a partir de lo que significó la derrota de un Movimiento Popular, con la vista gorda de las clases medias de ese momento (“algo habrá hecho”, “por algo será”), con la complicidad de los dirigentes sindicales y que, a 28 años de ese momento, estamos todavía pagando esa gran hipoteca.

Y las hipotecas de las derrotas populares se pagan a muy largo plazo, se trata de huellas que quedan en la conciencia social y que no cicatrizan rápidamente porque, además, las costumbres cotidianas de las personas van siendo cambiadas sobre la base del nuevo modelo hegemónico. Ese nuevo modelo no es de una vez y para siempre. Se recicla, se va armando, se repliega en solapas y nos va llevando, inevitablemente y sin darnos cuenta, cada vez a más dificultades para superar el umbral del sentido vulgar de las personas, y esto no es peyorativo.

En este momento noto una gran degradación en la percepción política en la sociedad argentina. Me encuentro con amigos de la época de la militancia y me hablan de la forma en que Kirchner trata al gabinete y lo toman como un verdadero cambio de estilo. Hablo de intelectuales o profesionales que en su momento fueron ortodoxos y planteaban la correlación de fuerzas nacionales e internacionales, y

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

ahora hablan con el lenguaje de Grondona. Todo eso es la expresión de una situación que estamos padeciendo como sociedad que es – dicho en criollo– una “desmovilización”.

La movilización social no es solamente la marcha callejera; implica contar con actores sociales comprometidos, con voluntad de cambio, para poder transitar luego por distintos lugares: por la marcha, por los sindicatos, por el club, por la cooperativa. Eso es movilización social, el encuentro de una sociedad con efervescencia generada por esos actores descontentos con lo que sucede, se ponen en marcha y se plantean un cambio.

Según lo que percibimos, esa situación de denuncia y anuncio de otro futuro posible involucra aún el pago de la hipoteca de la derrota. En ese contexto, el tema de cómo percibir la participación forma parte de un imaginario de que ésta siempre es poca y frustrante. Ello se da porque -para ese imaginario- la participación no contacta con lo que hace falta por más que seamos insistentes y convoquemos a reuniones.

Debemos fortalecer nuestra autoestima para darnos fuerza. En la medida en que pongamos nombre y apellido a la participación endógena y la calificamos, podremos relativizar los desencuentros con los de afuera. Esto no significa fomentar en nosotros una actitud de repliegue, sino lograr una calificada participación hacia el interior de nuestra organización para estar en mejores condiciones de afrontar el exterior.

¿Qué es calificar la participación? Es, justamente, en lo que estamos avanzando y debemos sostener. Se trata de lograr que cada uno de los asociados optimice su participación en el espacio en el cual la está ejerciendo. Al conectarse con el lugar en el que se está, nos estamos conectando a nosotros mismos con el conjunto del Sistema de Gestión: el Consejo, la Comisión Asesora Zonal, la Comisión de Asociados, los Secretarios de Educación, los Responsables de Educación

Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo

Cooperativa Zonales (RECZ), el Gerente, el Equipo de Trabajo, el Comité de Autocontrol y Seguimiento, es decir, **distintos espacios que trabajan en distintos momentos porque se ocupan de distintas cosas.**

Cada uno es diferente y necesario; de este modo, nos vamos también despojando de la “cultura del organigrama”, que supuestamente da importancia a las cosas y a las personas en las organizaciones. Vamos, entonces, potenciando la cultura del “ser” en el lugar en que estamos. Quiero decir que la importancia que cobra lo dicho en cada uno de esos espacios está indisolublemente ligada al momento en que se dice.

Es por eso que se deben crear las condiciones para que cada reunión que dirigimos conecte con el sentido del conjunto. En la medida en que concentremos esa energía estamos calificando la participación y también calificamos la conducción. Y como no estamos planteando la conducción y la participación en general, sino que lo hacemos alrededor de una metodología de planificación como es el Plan de Gestión Institucional, vamos colocando los carriles que nos permitan ordenar el trabajo.

El Plan de Gestión Institucional que se realizó sobre la base del procedimiento que llegó a las filiales, no va a ser burocrático, en la medida en que constituya una hoja de ruta para la acción y no simplemente una planilla que se llena para agradar a la dirección. Es responsabilidad de todos que esto así sea. Hoy, precisamente, la dirección del Banco va a presentar el Plan de Gestión y los resultados del autodiagnóstico. Allí vamos a darnos cuenta de la importancia del momento que estamos viviendo y de lo rico del proceso. Qué apertura tenga el mismo en el futuro dependerá de nosotros.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Una cultura organizacional diferente: participación, conducción e información

Si analizamos las dimensiones del Plan de Gestión Institucional, veremos que las mismas aparecen planteadas en términos interrogativos: dónde nos encontramos, adónde podemos llegar con lo que nos rodea, qué hacemos para lograr nuestras metas, cuántos somos y cuántos más podemos llegar a ser. Es un trabajo de espejo con nosotros mismos que nos va a permitir trabajar con Balances Institucionales vinculados a la acción: no a lo que pudimos haber hecho y no hicimos, sino a lo que efectivamente hicimos y estamos en condiciones de evaluar.

Habrá que analizar los resultados y las razones de aquello que no pudo ser cumplimentado. Con todo este procedimiento iremos generando una cultura organizacional diferente y más participativa desde el punto de vista de la calificación, porque la participación está vinculada a la conducción de la entidad cooperativa.

En este sentido, el rol de la Secretaría de Educación, los secretarios y los RECZ es asistir a este proceso desde la práctica misma. Ayudar a conceptualizar lo que funciona y darnos ideas, pensar nosotros mismos cómo fortalecer en la acción ese ejercicio participativo: en los Comité de Autocontrol y Seguimiento, en la Comisión de Asociados o en las Comisiones Asesoras Zonales.

Estamos en condiciones de manejar instrumentos de información con una mayor sencillez que hace algunos años. A nivel de las filiales, la información está planteada casi al día. Entonces, una cuestión que nos afectaba hace un tiempo —que una persona no quisiera participar porque se encontraba en desventaja con respecto al funcionario desde el punto de vista técnico—, se reduce notablemente. Lo técnico, para el caso, es manejar información ya que los procedimientos están establecidos.

Conducción y participación: dos conceptos centrales para el abordaje de la gestión en el modelo cooperativo

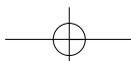
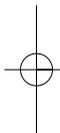
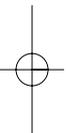
Por ejemplo, el trabajo del Comité de Autocontrol consiste en el manejo de información semanal, a los efectos de ver el desvío de los objetivos establecidos en función de lo que nos hemos planteado. Además, precisamente, se trata de lo que nos “planteamos”, y no de lo que nos “plantearon”, es decir, de lo que planificamos. Analizar los desvíos es útil para ver qué medidas tomar o para saber pedir ayuda a tiempo.

Es necesario trabajar con la información en el seno de las Comisiones de Asociados para que no se pierda el sentido integral de la filial. Este es un tema importante. En la medida en que avanzamos -desde el punto de vista de la actividad financiera- para potenciar la colocación de Productos y Servicios (PyMEs, individuo, etc.), debemos resguardar que todos los canales trabajen integralmente con los gerentes, el Equipo de Trabajo y la Comisión de Asociados.

Para ser integral no hace falta estar en todo, sino tener la cosmovisión de ese todo para después saber operar desde el lugar en que cada uno se encuentra. Este es otro proceso importante que tenemos desplegado y que nos va a permitir calificar la participación en la articulación del Plan de Gestión Institucional con el Comercial.

Por ahora vamos a terminar acá. Esto es, básicamente lo que quería comunicar. Nos quedan otras cuestiones, quizás más teóricas para trabajar desde el punto de vista de los componentes de la conducción, componentes de la participación, procesos y demás, pero los podemos dejar para otro encuentro.

Quería, en el encuentro de hoy, focalizar en estas cuestiones que he presentado porque es como hablar de la obra que nosotros mismos estamos representando. Dejo abierto el espacio para las preguntas.



Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito*

Los rasgos que caracterizan a las Entidades Cooperativas

En la literatura que se refiere al funcionamiento de estas organizaciones aparece en lugar destacado el denominado “espíritu cooperativo”. La razón de existencia de una entidad cooperativa no radica sólo en la asociación de esfuerzos comunes con el objetivo de satisfacer necesidades imposibles de lograr en forma individual, sino en procurar ese objetivo a través de la organización y el funcionamiento de una empresa económica propia, que puede reemplazar, coexistir o competir con las demás empresas. El elemento social -la asociación de personas- y el elemento económico -o sea la empresa común- son los dos elementos fundamentales que constituyen toda entidad cooperativa.

El concepto de pertenecer al Movimiento Cooperativo ha prevalecido, a veces, sobre el de administrar una empresa. La búsqueda del equilibrio ante la administración empresaria y la conducción societaria, los niveles económico y social, respectivamente, constituyen permanentemente la preocupación de los dirigentes.

- Disposición a la participación en el análisis y búsqueda de solución para los problemas grupales.
- Identificación grupal amplia.
- Tendencia a la aceptación de normas que regulan su interés individual en el marco del interés colectivo.

* Síntesis del libro *Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito* publicado por Idelcoop en 1984, en el que se describe y analiza desde una óptica socio-organizacional el proceso de fusión de las cajas cooperativas de crédito, adheridas al IMFC, y su transformación en Bancos Cooperativos, a partir de la Ley de Entidades Financieras, promulgada en 1976. Dicho análisis es el resultado de la experiencia del autor como Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

- Disposición a crear responsabilidad colectiva sobre las decisiones fundamentales que hacen a la vida de la organización.

Estas actitudes u orientaciones de la conducta de los miembros de la entidad cooperativa se resumen en el sentido de pertenencia al “movimiento”. El movimiento expresa una tendencia asumida en forma colectiva, en objetivos trascendentes para el logro de bienestar específico, que encarnan, a través de la actividad cooperativa ideales pacifistas y democráticos, con un sentido progresista de la humanidad.

Hallamos un claro sentido popular en las actividades que se desarrollan. No sólo en la formulación de objetivos, sino en el modo convivencial aceptado a través hábitos, gustos y deseos. En la descripción del significado de los símbolos encontramos, también, definiciones básicas del movimiento cooperativo: la bandera del cooperativismo tiene los colores del arco iris, esto simboliza el carácter pluralista y universal. Simboliza el conglomerado de hombres sin distinción de credos, religiones e ideas que se proponen trabajar solidariamente por el bienestar general.

Los precursores

R. Owen, Ch. Fourier, Saint Simón, Luis Blanc y Felipe Bouchez han sido considerados precursores del cooperativismo. Los elementos comunes de estos precursores que han influido en la confirmación de la doctrina cooperativa es el sentido social del enfoque socio-económico, la dirección democrática de los asuntos humanos, el enfrentamiento al individualismo y a la competencia por la vida.

En el “movimiento cooperativo moderno”, el capital no es sino un medio para alcanzar los objetivos de la institución. La cooperación no se propone generar ganancias, sino servir a los asociados. La idea de la eliminación de beneficio industrial y comercial la hemos hallado en muchos pensadores sociales que fueron los apóstoles de la cooperación moderna.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

El cooperativismo como instrumento de desarrollo social

La cooperativa se organiza como empresa que pretende competir con éxito en el campo de las relaciones económicas existentes y, simultáneamente, crear las condiciones de movilización social que permitan trastocar esas relaciones con sentido de justicia. De allí, el énfasis puesto en la educación y la estrecha relación de los pioneros del cooperativismo con el sueño de la utopía social. La variedad de formas que asume en este campo y el amplio espectro social de sus componentes hacen que el rasgo común de las cooperativas sea su carácter antimonopolista.

En el régimen socialista tienen las cooperativas un importante papel y desarrollo. En estas estructuras, las cooperativas se integran como un sector dentro de la economía planificada, que respetando la dirección centralizada, tiende simultáneamente a la descentralización del poder en la administración operativa de la economía.

En los países en vía de desarrollo se da también la presencia activa del cooperativismo, asumiendo estos rasgos particulares. Hay que distinguir dos casos: países en cuya economía y estructura predominan aún rasgos que tipifican la dependencia, y aquellos otros que han iniciado el camino de las transformaciones estructurales.

Los orígenes en la Argentina y la estructura económica-social

Las primeras cooperativas, creadas con intervención de dirigentes del partido socialista, en los cuales la mayor parte de sus integrantes eran asalariados, siguieron los lineamientos de los socialistas europeos como R. Owen, Fourier, Proudhon, Albert Thomas y otros y se inspiraron en el programa de los célebres pioneros de Rochdale.

Si bien el aporte migratorio dio impulso al crecimiento del mercado interno para el desarrollo manufacturero, la persistencia de un modelo de relaciones de explotación de la agricultura y la ganadería (ba-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

sado primordialmente en la tenencia de grandes extensiones) y la vinculación asimétrica con el comercio internacional (basado en el intercambio de productos primarios por productos manufacturados) generaron un obstáculo objetivo al desarrollo de la industria nacional.

Sin embargo, y pese a la dependencia estructurada con el mercado mundial, basado fundamentalmente en la penetración del capital extranjero en la industria y la gran propiedad terrateniente, la actividad industrial tomó impulso cuando por diversas circunstancias (crisis, crecimiento de problemas financieros, guerras) se debilitaba o interrumpía la corriente importadora de manufacturas extranjeras.

Hacia fines del siglo XIX el cooperativismo era aún incipiente como movimiento social. Recién en 1926, surge la Ley de Cooperativas 11.388. Por esa época, los sectores de mayor peso dentro del cooperativismo eran los de consumo o producción y el agrario. El antecedente más importante a la promulgación de la ley fue el primer Congreso de la Cooperación realizado en 1919.

La economía y el cooperativismo de crédito

El concepto de ayuda mutua y de solidaridad, en este caso, estuvo orientado desde los inicios a resolver carencias de fuentes de financiamiento de actividades productivas o de servicios de los sectores medios de la sociedad.

En Europa, el impulso inicial estuvo dado por las necesidades de modestos propietarios del campo, así como de artesanos y pequeños comerciantes urbanos. En cambio, durante las fases del proceso económico argentino, en las que prevalecieron los rasgos dominantes de la división internacional del trabajo, donde las fuentes de la economía descansaban en las exportaciones primarias, el crédito bancario se mantuvo en manos de los sectores de mayor poder económico.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

La presencia en nuestro país de grandes bancos que dependen directamente de sus centrales en el extranjero y de muchos bancos denominados nacionales pero que indirectamente están vinculados a la explotación agropecuaria, industrial y comercial, ha determinado una política crediticia a favor de estos sectores y en detrimento de la gran mayoría del empresario nacional.

Las capas medias y la pequeña y mediana empresa, 25 % de la población activa, comerciantes, industriales, colonos arrendatarios y propietarios de pequeñas parcelas, que necesitan de la financiación como elemento indispensable para la subsistencia y desarrollo de sus economías, ven cercenadas sus posibilidades de crédito en las instituciones bancarias a las que brindan sus depósitos y a las que favorecen con la utilización de sus servicios y se ven obligados a recurrir a las financieras de neto carácter usuario. Las financiadoras proliferan y los intereses que aplican succionan, no sólo las utilidades del pequeño y mediano empresario, sino que lo conduce inevitablemente a la ruina.

La restricción crediticia impuesta desde arriba perjudica también parte de los bancos privados, fundamentalmente a los del interior del país, cuyo capital y vinculaciones no les permite competir con la gran banca ligada directamente a los intereses monopolistas. En busca de una solución, comerciantes industriales y productores vuelven sus ojos hacia “el cooperativismo de crédito”.

La fundación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos

El cooperativismo de crédito en la Argentina tuvo un gran impulso a partir de 1958 con la fundación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Se considera esa fecha como la constitución del cooperativismo de crédito como “Movimiento Social Organizado”.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos se desarrolla a partir del crecimiento y expansión de las entidades de base. Dentro de los objetivos preliminares se manifestaba la intención de contribuir a crear cooperativas de créditos allí donde no existieran. Una de sus reglas básicas apuntaba, precisamente, a no limitar la independencia de las entidades de base.

Entre los objetivos principales de este movimiento encontramos:

- Superar las deficiencias de la atención crediticia a las fuerzas productoras del país.
- Crear un organismo de segundo grado.
- El capital de la cooperativa de segundo grado se constituirá con los aportes que efectuarán las cooperativas de primer grado y su fondo de disponibilidad será el capital propio y los depósitos que efectúen las cooperativas de primer grado.
- La política crediticia a seguir será determinada por las asambleas de la cooperativa central o bien de su Consejo de Administración.
- Contribuirá, además, al verdadero concepto de federalismo económico.

De 197 cajas de crédito, de las cuales 124 pertenecían a Buenos Aires, existentes en 1958, se llega en 1965 a 974 distribuidas en todo el país. De este modo, el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos procuró resguardar en las entidades existentes, y en las que auspiciaba su creación, una amplia base de sustentación tanto económica como social.

Así, la reinversión de fondos captados en la zona de su producción, más la exigencia de la moral y conducta de aquellos dirigentes y funcionarios responsables de la marcha de las entidades, fueron pautas importantes de encuadramiento. En estas líneas básicas de acción empiezan a perfilarse los rasgos diferenciales con la banca tradicional que estimularon la expansión y el crecimiento de las entidades cooperativas de crédito.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

Esta acción, de indudable proyección en el campo de desarrollo económico y el progreso social, tuvo la virtud de ser visualizable, de concretarse materialmente en obras, de tal manera, que el sentido comunitario de pertenencia de la cooperativa se afianzó ante el conjunto de la masa de asociados y fuera de ésta, y explica la pasión con la que centenares de miles de socios bregaron por la aceptación y circulación de la orden de pago cooperativa y en los momentos difíciles del ataque artero se jugaron en la defensa de las instituciones financieras populares.

El proceso de cambio

A partir de 1976, y hasta la transformación bancaria, podemos observar las siguientes etapas:

1. Defensa de la operatoria de las cajas de crédito.
2. Orientación del proceso de integración manteniendo el criterio zonal.
3. Preparación del estatuto modelo para el Banco Cooperativo.
4. Organización y puesta en marcha de la nueva estructura.
5. Apertura de la nueva operatoria y desarrollo del nuevo modelo de gestión.

La etapa de defensa de la operatoria de las cajas de crédito se desarrolló desde noviembre de 1976 hasta la promulgación de la ley de entidades financieras. En esta etapa se desarrolló un proceso de movilización de la masa societaria en defensa de la operatoria fundamental: la captación de depósitos a la vista. Así lo verifica la circular que emitió el Instituto Movilizador en la siguiente circular.

“Distintas informaciones periodísticas de la última semana confirmaron las preocupaciones que el Instituto manifestara desde que se conoció el propósito de reformar la legislación financiera actual.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

En efecto, de acuerdo con dichas informaciones el proyecto elaborado por la Comisión que a tal fin se constituyera en el Banco Central -y que ahora pasa a otras instancias del gobierno- entre otras cosas de trascendente importancia, propone retirar a las cajas de crédito el derecho a recibir depósitos a la vista, pues el papel de intermediarios monetarios debería, según esta Comisión, quedar reservado para los bancos comerciales. También propone que todas las nuevas entidades financieras deberán tener la forma jurídica de sociedad anónima, pues en su opinión son las que están sometidas a mayores controles y ofrecen mayor derecho a sus socios.

Este intento de restringir la operatoria de las cajas de crédito viene siendo advertido reiteradamente por el Instituto, ya sea a través de las presentaciones que efectuara al directorio del Banco Central y de la cual informáramos a las cooperativas (Circulares C. C. Nros. 175, 198 y 206), presentación ante la Comisión de Asesoramiento Legislativo (Circular C. C. N° 222), por los Boletines del CEFIM (Nros. 65, 79, 85, 98, 103, 106, 116, 124, 132, 134, 137 y 142), por las publicaciones del periódico Acción (Nros. 242, 245 y 246), así como por las opiniones vertidas por sus consejeros en reuniones regionales y zonales, en conferencias y mesas redondas.

En esta forma el Instituto no sólo informaba del proyecto que se estaba gestando, sino que al mismo tiempo esclarecía sobre las causas que motivaban el peligro que amenazaba a la actual operatoria de las cajas de crédito cooperativas, la que alcanzara luego de largos años de trabajo, reclamos y gestiones.

Estas preocupaciones del Instituto, que desde un primer momento trasladara a los dirigentes de las cajas de crédito -no con propósito alarmista sino de esclarecimiento y para la toma de conciencia- se agudizaron cuando se conoció la presentación que la Asociación de Bancos Argentinos hizo al Banco Central (CEFIM N° 79) dando su extensa opinión acerca de cómo debería encararse la proyectada reforma. Posteriormente, al conocerse los integrantes de la Comisión que tendría a su cargo la redacción del anteproyecto, nuestras preocupaciones tuvieron fundados motivos pues la mayoría de los mismos pertenecían a la citada asociación o estaban vinculados a otras entidades financieras (CEFIM N° 98).

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

Lamentablemente, el anteproyecto dado a conocer por distintos medios periodísticos viene a confirmar nuestros temores pues no sólo no se atienden los reclamos del Instituto, en cuanto a ampliar la operatoria de las cajas de crédito, sino que se pretende limitar la actual llevándola a formas más restringidas que las establecidas por la ley número 18.061, en el año 1969”.¹

La gravedad de la situación de la entidad cooperativa fue puesta en el debate en todos los niveles de las organizaciones. Los dirigentes actuaron destacando que:

1. Se trataba de un anteproyecto que debería reconocer otras instancias gubernamentales antes de convertirse en ley.
2. Esto generaba la necesidad de movilizar a dirigentes medios y asociados para influir en las futuras decisiones gubernamentales.

La reafirmación de confianza en quienes debían impulsar un proceso de clarificación se manifestaba acompañada de la preocupación por garantizar la vinculación con los usuarios:

“Al respecto tenemos una preocupación, y es la de no saber si la información que hizo el Instituto llegar a los consejos de las cooperativas asociadas para la toma de conciencia y preparar la defensa de nuestras instituciones, fue trasladada en la debida forma a los asociados de cada cooperativa, para que estos también se concientizaran y estuvieran preparados para apoyar a sus entidades, con lo cual tendríamos garantizado el éxito de cualquier gestión.

En los lugares en que aún no se hubiera hecho, debe procederse rápidamente y darse esta información, para que la opinión de los asociados no se base sólo en las noticias periodísticas que frecuentemente son limitadas, parciales, cuando no responden a intereses de sectores. Sobre la base del esclarecimiento de directivos, funcionarios, empleados y asociados, estamos en condiciones de recorrer las etapas que aún quedan, con certeza en el éxito final.

¹ Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Circular a las entidades asociadas del 16-11-1976.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

La larga lucha del cooperativismo de todas las ramas, por desarrollar y afirmar su actividad en función de las premisas que conforman su doctrina, nos da una amplia experiencia para afrontar la presente situación.

No debemos olvidar que la historia de la cooperación es la historia del esfuerzo de los cooperadores por aplicar en la actividad económica los principios de la solidaridad, del servicio sin fin de lucro, de justicia, de la distribución en proporción al esfuerzo, de la no especulación con las necesidades, de la valoración de las personas por su condición humana y no por la cuantía de su capital, la preeminencia del interés social sobre el privado, la prioridad de la Nación sobre los grupos; en consecuencia, el desarrollo económico basado en estos principios origina resistencia en aquellos sectores que precisamente hacen de las necesidades que la economía debe resolver su interés particular, es decir la economía de lucro, lo cual no es ilegítimo siempre que no se acompañe de prácticas especulativas, usurarias o monopolísticas. Es por ello que aún cuando las cajas de crédito cooperativas sólo tienen una relativa significación cuantitativa, se nos teme por nuestra fuerza moral, por nuestro valor educacional, por nuestro carácter ejemplificador y por el contenido social de nuestros servicios.

De esta historia, el cooperativismo de crédito argentino tiene escritas páginas brillantes, y su experiencia se analiza hoy en conferencias y seminarios internacionales. Nuestro aporte ha sido no sólo para la sociedad argentina, sino que trascendió las fronteras de nuestra patria. Centenares de cajas de crédito cooperativas en todo el país así lo atestiguan; son bastiones en defensa de la economía nacional con contenido social, solidario y democrático”.²

El elemento histórico-doctrinario configura el tronco de la línea argumental utilizada en pos de asegurar la adhesión de los cooperadores a los objetivos de defensa de las organizaciones.

La exaltación de sentimientos de diferenciación de orden cualitativo y cuantitativo, la prevalencia de justificaciones sociales más que económicas, la universalización y trascendencia de los motivos que se

² *Ibidem.*

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

impulsan, son los rasgos dominantes de la prédica hacia los distintos niveles de la organización.

El nivel más alto de conducción (Consejo Central de Administración del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos) propuso entonces la iniciación de un proceso de “información y esclarecimiento” para defender las instituciones, junto a los sectores sociales vinculados como parte de “la defensa del desarrollo económico regional y socialmente armónico del país.”³

Plan de trabajo

A. Información y esclarecimiento:

“1) Los Consejos Regionales del Instituto convocarán a reuniones de consejeros y funcionarios de sus cooperativas asociadas.

2) De las reuniones anteriores surgirá la convocatoria de reuniones zonales, para implementar las formas concretas del Plan de Trabajo.

3) Cada cooperativa convocará a reunión de socios, a fin de informarles sobre el carácter de la reforma que se proyecta y las consecuencias que ella tiene para la cooperativa.

4) Los Consejos de Administración visitarán a las instituciones de su zona, para comunicarles acerca de la situación.

5) Las mismas visitas deberán hacerse a personalidades de la zona de cada cooperativa.”⁴

³ *Ibidem.*

⁴ *Ibidem.*

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

B. Solicitudes de adhesión:

“1) El Instituto hará llegar a cada cooperativa una suficiente cantidad de ejemplares de un proyecto de solicitada, que las cooperativas deberán hacer conocer a las entidades de su zona tales como: sociedades vecinales, de fomento, cooperadoras, bibliotecas, clubes sociales y deportivos, parroquias, cooperativas de otras ramas, etc., a fin de que adhieran a la misma, para lo cual firmarán un ejemplar cada una de ellas.

Los ejemplares firmados deberán remitirse a la correspondiente Regional del Instituto, quien los hará llegar a Casa Central para su publicación.

Si partimos del hecho que el Instituto tiene 310 cajas de crédito asociadas, la adhesión de 30 instituciones, término medio, que remita cada cooperativa significará publicar una solicitada dirigida a las autoridades nacionales con la adhesión de aproximadamente 10.000 instituciones.

Pensamos que un hecho de esta magnitud hará comprender a las máximas autoridades del gobierno, la importancia que la actual operatoria tiene para el interés de amplias capas de la población del país, y seguramente lograremos que se modifiquen, mediante esta expresión masiva, las proposiciones del anteproyecto que nos ocupa.

2) Posteriormente, en fecha a fijar por el Consejo del Instituto, recabaremos de las mismas instituciones el envío de telegramas a las autoridades nacionales, solicitando el mantenimiento de la operatoria actual de las cajas de crédito.

Es muy importante que esta labor se realice en el menor tiempo posible pues, según informaciones de diversas fuentes, el anteproyecto entraría en la Comisión de Asesoramiento Legislativo en la próxima semana con pedido de pronto despacho. En función de ello es necesario que la solicitada proyectada se publique para fines del corriente mes.

La tarea debe ser encarada con rapidez y profundidad, van con ello fundamentales intereses para la vida de nuestras instituciones.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

Las reuniones regionales aclararán todos los aspectos a que no alcance la presente circular, por lo cual solicitamos concurrir masivamente a las convocatorias que se efectúen.

*Confiados en la capacidad de trabajo de los dirigentes de las cooperativas, y comprometidos de la responsabilidad que demanda la presente situación, descontamos el éxito de nuestra gestión en esta nueva emergencia”.*⁵

Esta orientación concreta del trabajo a desarrollar fue regularmente ajustada a partir de entonces, con el fin de precisar la ejecución de las tareas y el cumplimiento de los objetivos.⁶ El proceso de debate por el “esclarecimiento” y el logro de la adhesión de asociados y entidades vinculadas, por su parte, fue acompañado por los dirigentes con una estrategia de relaciones hacia organismos y personalidades del gobierno.⁷

El 27 de diciembre de 1976, la conducción central se dirigió a las entidades asociadas:

“El Comité de Presidencia del Consejo Central de Administración hace llegar a todas las cooperativas asociadas su felicitación por la extraordinaria labor que realizaran al recabar firmas de adhesión de instituciones a la solicitada que en defensa de la operatoria de las cajas de crédito se publicara la semana pasada.

Queremos destacar que dicha publicación tuvo una extraordinaria repercusión en la opinión pública, como así también en distintos ámbitos del gobierno, a quien la solicitada iba dirigida.

El Comité de Presidencia está convencido de que esta expresión de solidaridad, así como la adhesión de las empresas vinculadas a las cajas de crédito, habrán de

⁵ *Ibidem.*

⁶ *Ibidem.*

⁷ Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Circulares 224-242-238-235-233-248-250-254-255-256-257-258.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

ser elementos decisivos para lograr la legislación adecuada para el desarrollo de la operatoria de las cajas de crédito cooperativas.

*En función de ello exhorta a los consejos de administración a desplegar la máxima actividad tendiente a lograr el mayor número de firmas de las empresas vinculadas a cada cooperativa, a fin de que esa nueva expresión de solidaridad y apoyo tenga alcances de alta significación”.*⁸

El 4 de enero de 1977, la conducción central informa que el proyecto de reforma a la Ley de Entidades Financieras tuvo entrada en dicho organismo remitido por el Ministerio de Economía, acompañado de un mensaje del Ministro de Economía, en el cual fundamenta las reformas propuestas, además de una recomendación del Presidente de la Nación solicitando un estudio especial del sector cooperativo.⁹ Pocos días después, el 14 de febrero se promulga por el Presidente de la Nación la Ley 21.526 de Entidades Financieras.

El nuevo marco legal: propósitos y objetivos

La relevancia del nuevo marco legal quedó claramente expuesta por el propio Ministro de Economía al decir que:

*“Tenemos la satisfacción de anunciarles la sanción y promulgación de una de las leyes más importantes que se han dictado, no sólo hasta ahora sino que podrán dictarse en el curso de la acción de este gobierno”.*¹⁰

El propósito declarado fue el de contribuir, a través de la posición que ocupa el sistema financiero en el terreno económico de un país, al desenvolvimiento eficiente de su actividad productiva.

“Ustedes saben muy bien que para que la economía de un país pueda funcionar con eficiencia y atender a las necesidades del desenvolvimiento de sus actividades

⁸ Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Circular 247, del 27-12-1976.

⁹ Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Circular 248, del 04-01-1977.

¹⁰ Martínez de Hoz, José Alfredo. Alocución anunciando la nueva ley de entidades financieras, 15-02-1977.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

productivas y de sus servicios, y en fin de todo lo que se llama actividad económica y también social, es indispensable que pueda contar con un sistema financiero que lo nutra de los elementos indispensables para poder llevar adelante su acción, es decir, es un poco como la savia que nutre a una planta; el sistema financiero viene a concurrir con los medios que pone a disposición de la sociedad para que pueda vivir, desenvolverse, crecer, progresar y atender a las necesidades del consumo, de la producción y del comercio y de la industria, y en general como digo de los servicios, transportes, comunicaciones, en fin todo lo que estamos acostumbrados a ver bajo el panorama de desarrollo económico y social de un país. Por lo tanto se explica que se ponga tanto interés y tanta atención para la resolución de un tema como éste.

Así como en otras áreas en que nos ha tocado dictar leyes importantes o tomar decisiones fundamentales, creemos que aquí también estamos introduciendo, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el programa económico aprobado a fines de marzo del año pasado, un cambio no sólo fundamental sino realmente estructural en el sistema institucional jurídico del sistema financiero argentino, y si bien cuando éstas, las normas de los proyectos que han estado circulando, se han conocido ha habido un cierto debate público sobre algunos de sus aspectos parciales, en realidad creo que ha escapado al común denominador de estos comentarios el destacar realmente lo profundo que va a ser el cambio que este nuevo régimen va a traer en el régimen financiero argentino”¹¹

La ley promulgada incorpora nuevos conceptos, tales como competencia, modernización y eficiencia, que tuvieron, a partir de entonces, amplia difusión dentro del sistema:

“En primer lugar va a romper con los compartimientos estancos que existen en la organización jurídico institucional del sistema financiero argentino, va a abrir a la competencia las diversas categorías para la mejor atención de las necesidades de la población argentina y de las actividades productivas, y esto unido a la política de tasas de interés positivas que después de muchos años se ha vuelto a imponer en el país, bajo este gobierno, va a significar una verdadera revolución en el campo financiero argentino, mucho más de lo que la gente hasta ahora pueda creer y

¹¹ *Ibidem.*

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

quizás mucho más de lo que muchos puedan llegar a imaginar. Con esto quiero decir que lo importante es que veamos la concepción general del régimen, la intención y el objetivo que persigue y cómo se adecua a las necesidades económico-sociales de la Argentina de 1976 hacia fines de siglo.

Ustedes saben muy bien que las leyes que están, podrán ser muy perfectas en teoría considerándolas por sí solas, pero son simples artificios teóricos si no se ajustan a la realidad de las necesidades de la sociedad a las cuales deben regir. Nosotros creemos que este régimen jurídico que hemos sancionado realmente va a contribuir a establecer un sistema moderno, ágil, flexible y eficiente y suficiente, para poder atender mejor a los requerimientos de las actividades económicas-sociales en nuestro país”.¹²

La estrategia económica del gobierno se orientaba claramente al establecimiento de políticas “liberales” expresadas en la incorporación de una serie de medidas: liberación de los controles estatales, en la concurrencia de los distintos mercados, apertura de la economía, subsidiariedad del Estado, etc.

Un importante rol se le adjudicó a la denominada “monetización” de la economía. La base argumental descansaba en que para poder alimentar la expansión de las actividades productivas era necesario expandir los recursos financieros.

El Presidente del Banco Central de la República Argentina expresa, en ese momento, la necesidad de la expansión y el grado de responsabilidad del sistema financiero del siguiente modo:

“Yo creo que es muy importante para comprender el espíritu que campea en esta legislación financiera el observar en un contexto histórico, qué es lo que ha ocurrido en la República Argentina en materia de recursos financieros en términos reales con respecto por ejemplo al Producto Bruto, una cifra viene fácilmente a la mente y es que en la década del 20 o la década del 30 los recursos monetarios en la Re-

¹² *Ibidem.*

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

pública Argentina representaban aproximadamente 60 puntos del Producto Bruto Interno, a raíz del prolongado proceso inflacionario a que ha estado sometida la República en la última década y en particular a raíz del impacto cuasi-hiperinflacionario del primer trimestre de 1976, la cantidad de recursos monetarios con respecto al Producto Bruto en la Argentina había llegado a caer a 6 puntos del Producto Bruto Interno. Esto significa ahora a contrario sensu que de aquí en adelante en la medida en que el país retome el camino gradual de la estabilidad y en la medida en que la República Argentina vuelva a ser un país estable, nos espera con certeza una expansión de los recursos monetarios, con respecto al Producto Bruto, del orden de 5 ó 6 veces en términos reales, en los próximos años.

Yo creo que hay muy pocos sectores de la actividad empresarial en la República Argentina, que desde este punto de vista, enfrentan una tasa de crecimiento tan notable como la que enfrenta el sector financiero en los próximos años.

Como consecuencia de esta concepción lo que está ocurriendo en materia monetaria y financiera, es que las autoridades económicas del Banco Central han decidido por este tipo de ley, que como acaba de decir el Sr. Ministro, representa una verdadera revolución en el campo financiero argentino, y esa mayor liberalidad, y éste es el segundo punto que creo que tiene mucha importancia en este esquema, esa mayor liberalidad, a cual se permite funcionar al sistema financiero y bancario argentino, de aquí en más, va a estar acompañada lógicamente de la asunción por parte del empresariado bancario y financiero de una responsabilidad muy especial frente al país como un todo.

Esto significa que el Banco Central de la República Argentina ya ha empezado a tomar las medidas internas necesarias como para dedicar cada día más recursos humanos de nuestro Banco a todo el proceso de superintendencia y de control de todas las entidades que van a funcionar en el mercado bancario y financiero, con esta mayor responsabilidad, con esta mayor libertad pero también con esta mayor responsabilidad de aquí en más.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

*El cuadro es pues el de una ley que sin lugar a dudas va a liberar las energías empresarias en ese sector sometiéndolas al mismo tiempo al juicio de la mayor responsabilidad que ello lleva implícito”.*¹³

En cuanto a la repercusión que el nuevo orden normativo habría de tener en los distintos sectores de la actividad económica, el Ministro, en su alocución, expresó conceptos que resultaron del sentido de equidad que guió a quienes habían elaborado la ley, teniendo en cuenta todas aquellas observaciones que no atentaran contra el enfoque global.

“Quiero también decir que si a primera vista algunas de las normas de este proyecto -hoy ley- no satisfacen totalmente las aspiraciones de algunos sectores que hubieran gustado ver consagradas otras normas o no se ha podido satisfacer todas sus peticiones, quiero remarcar que a todas ellas las hemos tenido en cuenta, a todas ellas las hemos valorado, pero en nuestro juicio final, en nuestra decisión final, hemos puesto el enfoque global de conjunto por encima de cualquier sector particular, y hemos tratado de lograr un equilibrio armónico en todo el sistema para asegurar su funcionamiento más eficaz, y estamos seguros de que algunos de esos sectores que hoy puedan sentirse un poco decepcionados al no ver consagradas todas sus aspiraciones, con el accionar de la ley o sea cuando la ley simplemente se ponga en acción y todas las instituciones comiencen a actuar dentro del nuevo marco, dentro del nuevo contexto jurídico nacional que prevé la ley y que hace posible, van a encontrar tantas posibilidades hasta ahora inexploradas para ellos para desempeñar su acción, que creemos sinceramente que se van a convencer de que la decisión que hemos tomado al sancionar estas normas, es la más justa y la que más se adhiere a las necesidades y a los intereses de la comunidad toda, y por supuesto de la Nación Argentina; por eso tenemos la más firme esperanza de que, una vez que a través de las reglamentaciones que tenga que dictar el Banco Central, a través de sus circulares, se complementen y se conozca cómo van a entrar en acción las normas de esta ley, que en algunas partes son un poco generales a propósito, para que puedan tener la flexibilidad necesaria de adaptarse a situaciones que puedan ser cambiantes, sin necesidad de reformar la ley, sino simplemente con la adaptación a estas circunstancias cambiantes de las normas a través

¹³ Diz, Adolfo. Alocución pronunciada el 15-02-1977.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

de circulares del Banco Central, van a encontrar plenamente justificado este conjunto, este marco general que le estamos dando y a través del cual estamos absolutamente convencidos, toda la actividad financiera del país se va a encontrar finalmente beneficiada y por supuesto también los usuarios de esa actividad o sea, vuelvo a repetir, los productores, comerciantes, industriales, consumidores, en fin en general todos aquellos que utilizan los servicios de la asistencia financiera que debe proveerse a la comunidad.

*No olvidemos una cosa, para terminar, que este régimen que va a regular el sistema financiero argentino tiene características muy especiales porque en verdad, el servicio de prestar asistencia financiera y de procurar el crédito a la comunidad, en realidad se acerca al concepto de un verdadero servicio público, o sea esto explica el por qué necesita ciertas reglamentaciones especiales, el por qué el Estado debe preocuparse por salvaguardar la fe pública que está de por medio, la confianza en el sistema, la seguridad jurídica, económica y financiera que es esencial para el mantenimiento del régimen, la continuidad y permanencia de sus normas, para brindar esa misma seguridad, de manera que todas estas características muy especiales son las que configuran y justifican la actitud que debe tomar el Estado en la reglamentación de este sector tan especial del mundo económico financiero”.*¹⁴

En cuanto a las modificaciones que habían de producirse en las entidades que conformaban el sistema, las mismas se presentaban como una real oportunidad de “ascenso”.

“Eso no rige para una clase especial de entidades financieras sino que ha de regir de aquí en más para todas las clases de entidades financieras, de modo tal que todas ellas tengan la probabilidad y la posibilidad de que, cumpliendo con los requisitos que se establezcan en la reglamentación del caso, puedan ascender a la categoría de banco comercial que en esta ley puede hacer todas las operaciones del sistema financiero, de modo que nosotros vemos en alguna medida esta categorización de entidades financieras como una especie de jerarquización de ascenso posible, avenida de ascenso hacia la categoría de banco comercial, como la institución

¹⁴ Martínez de Hoz, José Alfredo, *op. cit.*

¹⁵ Diz, Adolfo, *op. cit.*

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

*más importante para el ejercicio del negocio bancario y del negocio monetario en la República Argentina”.*¹⁵

En relación particularmente con las cooperativas de créditos, respecto del beneficio o perjuicio que pudiera recaer sobre ellas, el Ministro de Economía expresó:

“Nosotros creemos que las beneficia. Dentro de los puntos que las cooperativas alegaban, eran dos fundamentalmente: uno que se permitiera la continuación de la forma jurídica de la cooperativa como forma legal autorizada para desempeñar funciones financieras, mantenidas dentro de la ley y la otra era la facultad para las cajas de crédito cooperativas de recibir depósitos a la vista.

Con respecto al primer punto están totalmente satisfechas sus aspiraciones, puesto que la ley permite la subsistencia de la forma cooperativa, no sólo como caja de crédito sino también como banco comercial, que puede ser tanto una sociedad anónima como una cooperativa, de manera que no está cerrada de ninguna manera la posibilidad de que existan bancos cooperativos como en la práctica ya hay algunos que funcionan y con éxito en nuestro país.

En cuanto al segundo punto no hemos creído conveniente acceder a su solicitud porque creemos que la función de recibir depósitos a la vista es de la esencia de los bancos, como tales: ninguna otra institución dentro de las entidades comprendidas dentro de la ley está autorizada a recibir depósitos a la vista. Si se admitiera que las cooperativas, cooperativas no, que las cajas de crédito, que era lo que se pedía, pudieran recibir depósitos a la vista no habría tampoco ninguna razón para negarle esta posibilidad, por ejemplo a las compañías financieras o a los bancos de inversión, en cambio creemos que esta facultad debe quedar reservada a los bancos comerciales a través de los cuales el Banco Central pueda ejercitar todas las medidas de control, sobre todo no sólo con respecto al funcionamiento sino con la facultad de verdadera creación monetaria secundaria que implica la recepción de depósitos a la vista, o sea si el Banco Central no puede controlar eficazmente a todas las entidades autorizadas para recibir depósitos a la vista no se le escapa a su control un factor de expansión monetaria muy importante que no es admisible que pueda suceder así, en cualquier forma está, por si hubiere alguna duda porque

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

no era ni siquiera necesario decirlo, pero por si hubiera alguna duda está expresamente contemplado y dicho en uno de los artículos de la ley que las entidades, las cajas de crédito cooperativas, pueden en cualquier momento transformarse en un banco cooperativo y si quizás se dice que una caja de crédito es muy chica para poder acceder a la forma de banco, nada hay que impida la asociación de una serie de cajas de créditos para transformarse en un banco con otras tantas sucursales.

Por otra parte, a efectos de permitir y favorecer esta evolución, que veríamos que se puede producir perfectamente, se ha establecido en la ley una facultad, un plazo de un año, durante el cual va a subsistir la posibilidad de que las cajas de crédito utilicen los depósitos a la vista para darle tiempo a transformarse, si así lo quisieran, en bancos comerciales cooperativos, después de lo cual, salvo algún caso muy especial, las cajas de crédito sólo podrán recibir depósitos a plazo, pero si se han transformado en bancos cooperativos podrán seguir recibiendo depósitos a la vista”.¹⁶

Asimismo, en la nota dirigida por el Ministro de Economía al Presidente de la Nación, remitiéndole el proyecto de Ley de Entidades Financieras, manifestaba:

“Por razones de oportunidad y tratamiento igualitario con las entidades en funcionamiento, se ha considerado conveniente admitir que los bancos comerciales y las cajas de crédito puedan seguir constituyéndose bajo la forma de cooperativas. Se ha estimado que si bien corresponde que las cajas de crédito no reciban depósitos a la vista, debe dárseles la oportunidad de una adecuación paulatina convirtiéndose en bancos comerciales manteniendo su forma cooperativa, para lo cual se les fija un plazo de un año, prorrogable por un período igual, en los casos debidamente justificados”.¹⁷

En la exposición de motivos de la Ley, en el título II, cap. VII, Cajas de Crédito, se expresa:

¹⁶ Martínez de Hoz, José Alfredo, *op. cit.*

¹⁷ Martínez de Hoz, José Alfredo. Nota al Presidente remitiendo proyecto de la Ley de Entidades Financieras.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

“De las operaciones de esta clase de entidades se ha suprimido la facultad de recibir depósitos a la vista puesto que, como se ha expresado, el rol de intermediarios monetarios debe quedar reservado para los bancos comerciales. La experiencia ha demostrado además que la utilización de cuentas a la vista, órdenes de pago, letras de cambio y la existencia de sistemas de compensación para este tipo de valores, crea circuitos secundarios incompatibles con el logro de una ajustada política monetaria.

En “Disposiciones transitorias” (Título VIII-Capítulo II) se acuerda a las cajas de crédito la opción de transformarse en bancos comerciales, manteniendo su forma jurídica cooperativa”.

En el título VIII, capítulo 11, Disposiciones Transitorias, se establece:

*“A su vez, las cajas de crédito podrán optar por adecuarse a la operatoria que les corresponde de acuerdo con sus objetivos (artículo 26), o bien transformarse en bancos cooperativos, en función de las posibilidades y decisiones de las mismas cajas. La transformación que se posibilita, permitirá la evolución y crecimiento del cooperativismo de crédito, encauzándolo en forma adecuada a su importancia en el sistema financiero”.*¹⁸

En el texto de la ley se precisan los caracteres que los procesos de transformación deberían asumir:

“Artículo 9º -Las entidades financieras de la Nación, de las provincias y de las municipalidades, se constituirán en la forma que establezcan sus cartas orgánicas. El resto de las entidades deberá hacerlo en forma de sociedad anónima, excepto:

- a) Las sucursales de entidades extranjeras, que deberán tener en el país una representación con poderes suficientes de acuerdo con la LEY argentina;*
- b) Los bancos comerciales, que también podrán constituirse en forma de sociedad cooperativa;*

¹⁸ Ley de Entidades Financieras N° 21.526. Exposición de motivos. Título II, capítulo VII y título VIII, capítulo II.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

c) Las cajas de crédito, que también podrán constituirse en forma de sociedad cooperativa o asociación civil.

Las acciones con derecho a voto de las entidades financieras constituidas en forma de sociedad anónima serán nominativas.

Artículo 16° -Las entidades financieras nacionales que cumplan los requisitos que establezca el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA podrán habilitar filiales en el territorio nacional previo aviso a esa Institución dentro de un plazo no inferior a tres meses, término dentro del cual la misma deberá expedirse manifestando su oposición si no se cumplen los requisitos exigidos para la habilitación.

Artículo 26° -Las cajas de crédito podrán:

- a) Recibir depósitos a plazo;*
- b) Conceder créditos a corto y mediano plazo, destinados a pequeñas empresas y productores, profesionales, artesanos, empleados, obreros, particulares y entidades de bien público;*
- c) Otorgar avales, fianzas u otras garantías;*
- d) Efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables, y*
- e) Cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones.*

Artículo 60° -Las cajas de crédito deberán adecuar su operatoria a lo dispuesto en la presente ley. A ese efecto tendrán un plazo de un año, a contar de la fecha en que se publiquen las normas correspondientes, el que podrá ser prorrogado por un idéntico período adicional, en casos debidamente justificados, y de acuerdo con la evolución del sistema.

Artículo 61° -Durante el lapso señalado en el artículo anterior y al solo efecto de sus operaciones, les serán de aplicación a las cajas de crédito las disposiciones de los artículos 22 y 24, apartado B, de la Ley de Entidades Financieras (t. o. 1974), las que mantendrán vigencia a este solo fin por el referido término. En todos los demás aspectos quedarán comprendidas en las disposiciones de la presente ley y sus normas reglamentarias.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

*Artículo 62º -Las cajas de crédito podrán transformarse en bancos comerciales manteniendo su forma jurídica cooperativa, cumpliendo los requisitos que correspondan a la citada clase de entidades y en la forma que establezcan las normas que dicte el Banco Central de la República Argentina al respecto”.*¹⁹

La promulgación de la nueva ley significó el comienzo de una etapa de modificaciones sustanciales en el funcionamiento del sistema financiero argentino. Para el movimiento cooperativo de crédito se inició un nuevo período de cambios.

La transformación de clase de entidad y la conservación de naturaleza jurídica

Aunque la dirección del Movimiento Cooperativo no compartía tales fundamentos, consideró que era indispensable, para mantener la operatoria, afrontar un proceso de transformación que le permitiera acceder a la categoría de entidad superior, esto es, a la de Banco comercial.

Las cooperativas optaron mayoritariamente por el crecimiento de las entidades, aun imaginando que ése era el camino más difícil de recorrer. En los documentos en que se acuerdan los compromisos de fusión se manifiestan las razones que deciden la preservación del sistema a fin de mantener la vigencia de fuentes de funcionamiento acordes con las necesidades sociales de quienes la integran.

Es importante señalar que el proceso de transformación se opera en el momento en que la situación económica en general, y del mercado financiero en particular, tornaron prohibido el uso normal del crédito para una amplia franja de la sociedad vinculada a las cajas de crédito.

La decisión de transformar la clase de entidad implicaba, en primer término, la aceptación para la mayoría de las organizaciones, de la

¹⁹ *Ibidem*, arts. 9º, 16, 26, 61, 62.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

imposibilidad de resolución autónoma del problema planteado. Era necesario romper la disyuntiva “original” caja de crédito-banco.

La superación del sentimiento primario de cohesión exigía la percepción de un horizonte distinto de inserción económica preservando los conceptos sociales. Así la nueva disyuntiva aparece planteada en términos de: bancos al servicio de intereses particulares, ante una concepción de entidad financiera basada en lucro o una concepción de servicio, auxiliar económica, una organización que impulsa la participación activa de los usuarios en los distintos niveles de ejecución y decisión.

La gestión de la Empresa Cooperativa

La dirección de los procesos mediante los cuales las actividades de los hombres, utilizando los recursos disponibles obtienen los resultados que el objeto económico de la empresa prescribe, es definida como la gestión de dicha organización. La obtención de resultados presupone una conducción que arbitre la relación empresa contexto.

La gestión -la administración- aparece como una función específica y social para abordar de un modo sistemático el funcionamiento de los órganos de la misma, de los ejecutores, del sistema informativo y de la técnica. Deberá prestar atención a distintos momentos en el cumplimiento de su cometido. En primer lugar, el diagnóstico de la situación; en segundo término, programación; en tercer lugar, la puesta en marcha o ejecución del programa; en cuarto lugar, la contabilidad de la ejecución como medio de registro del proceso y, en quinto lugar, el control de lo realizado comparándolo con el programa.

Dentro de los rasgos generales de las entidades cooperativas, nos interesa resaltar dos: el despliegue de una actividad económica promovida por intereses societarios de asistencia recíproca y el desarrollo

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

de actividades educativas y culturales para la formación socio cultural de sus miembros.

Si analizamos la cooperativa tal como es, la misma constituye una empresa que actúa en un mercado competitivo y a la vez un movimiento popular controlado democráticamente. Que en su primera condición debe representar la más alta eficiencia dentro de la economía competitiva y al mismo tiempo conservar su carácter de movimiento auto y democráticamente controlado, por, para y a través del pueblo mismo.

Si analizamos el componente humano de toda empresa económica y su ubicación con respecto a la misma, tenemos, por un lado, proveedores y clientes y, por otro, empleadores y dependientes, mientras que en la entidad cooperativa los usuarios son quienes proveen la materia prima (depósitos de valores) y los aportes de capital necesarios que se transformarán en el crédito y el servicio. Los fines diferenciados se sintetizan en el objetivo de servicio y asistencia social a través de la actividad económica.

Para lograr la mayor eficiencia en la acción cooperativa se requiere la conjunción armónica de diversos factores, tales como la utilización de técnicas administrativas y financieras adecuadas y avanzadas, la existencia de dirigentes entregados y convencidos del ideario cooperativo, la identificación de la entidad con el medio social en que actúa, la elevación constante del nivel cultural de los socios a través de la educación, la integración cooperativa en el orden regional, nacional e internacional.

La cooperativa como empresa tiene un componente humano, decisivo en su existencia y además cuenta con recursos que pueden ser materiales o abstractos (bienes de capital, materia prima, insumos diversos, tecnología, etc.). En su medio externo está inserta en el mercado competitivo de su actividad, que es parte, a su vez, de un sistema económico: el de la economía de mercado, en nuestro caso.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

El sistema económico genera relaciones de esta clase y actúa también en el ámbito social. Estas relaciones entre hombres crean concepciones y hábitos de pensamiento que a su vez determinan conductas individuales y grupales. El mercado competitivo y sus reglas de juego imponen a la empresa cooperativa la necesidad imperiosa de adaptarse a él como condición para su subsistencia y desarrollo. Todos estos factores hacen que el medio competitivo ejerza una permanente presión sobre la conducción empresarial competitiva, influyéndola y ocasionalmente deformándola.

Los órganos regulares de gestión

En las entidades cooperativas de crédito, las políticas organizacionales se encuentran determinadas por los cuerpos estatuarios colegiados de conducción (Asamblea de Socios y Consejo de Administración). Aquí hay que distinguir tres aspectos: la decisión por una parte, la aplicación de las resoluciones por la otra y finalmente el control.

Las decisiones atinentes a los órganos colegiados toman la forma de **un acuerdo de gestión**. Acuerdo en el que desempeñan un papel activo todos los órganos en su conjunto. Acuerdo, también, en el que participan el Consejo de Administración, las comisiones auxiliares, los funcionarios, los empleados, los socios, etc. Son estos los acuerdos más importantes, los que fijan las políticas y objetivos, las pautas fundamentales de actuación durante períodos más o menos prolongados.

Funciones institucionales y funciones técnicas

Parsons ha presentado una distinción entre la estructura gerencial dedicada a la administración interna y a la distribución de recursos dentro de la organización y los centros encargados de tomar decisiones, que se ocupan de los amplios problemas de las relaciones exter-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

nas. Reserva el término de sistema gerencial para el primero y el de sistema institucional para el segundo.

El carácter peculiar que otorga la dimensión movimiento-empresa a las entidades cooperativas condiciona el rol de sus directivos adjudicándole una complementariedad de funciones institucionales-empresarias.

Los rasgos del dirigente cooperativo

Este tipo de dirigente cuenta, en oportunidades y en razón de trabajo, cargo o profesión, con nociones y conocimientos acerca de la actividad o rama de la ciencia o técnica propia de la empresa cooperativa en la que actúa (productor agrario, comerciante, pequeño industrial, profesional, empleado, etc.) y a la que ha llegado, como la gran mayoría de los asociados, por los beneficios que le reporta la prestación de servicio o trabajo común.

Su formación cooperativa es generalmente deficiente. Su acervo cultural, sus hábitos de conducta han sido estructurados y moldeados en el seno de una sociedad que estimula el egoísmo, la competencia individualista, el despojo del prójimo para el provecho personal. Aun sin quererlo, en su comportamiento en la cooperativa, su pensamiento y actitudes a menudo reflejan deformaciones producto del medio ambiente.

Socios de las cooperativas

La mayoría de ellos ingresaron a la cooperativa porque, en primera instancia, ello representaba la satisfacción de necesidades concretas. La actividad institucional lograba incorporarlos a una vida activa en todos los aspectos de la entidad, desarrollando un fuerte espíritu de pertenencia social y cultural. Esta inserción del asociado a la vida institucional ha sido una de las preocupaciones permanentes de los dirigentes.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

Las funciones directivas en la administración

En la entidad cooperativa, dado el carácter particular de los fines y de la estructura institucional y empresaria que debe servirlos, la delimitación de funciones entre los directivos y los responsables de la administración ejecutiva adquiere vital significado para el éxito de la gestión común.

Poder y autoridad

Max Weber define el poder como la probabilidad dentro de una relación social de llevar a cabo a la propia voluntad a pesar de las resistencias. La pertenencia a una organización presupone una interrelación psicológica en el sentido de que la decisión de incluirse exige aceptar el sistema de autoridad que rige dicha organización.

Es importante destacar la importancia del poder legítimo en la vida organizacional. Las organizaciones coordinan el trabajo de la gente mediante un sistema de roles, corrigen y exigen obediencia, y los cambios en la ejecución del rol están sometidos a la legitimidad del acto de modificación, con roles que nuevamente aceptan y consienten y roles que ejercen influencia.

En las entidades cooperativas la división del trabajo y la estructura formal, en el nivel administrativo nos remite al modelo jerárquico tradicional. Sin embargo, existen fuentes de autoridad que penetraban en la estructura administrativa desde la “colegialidad de pares” que conformaba la estructura institucional (consejero-presidente de comisiones-síndicos).

Toma de decisiones

Las decisiones tomadas por el Consejo de Administración necesitan para su aplicación de un fuerte consenso. La posibilidad de participar, influenciar y decidir constituye una condición estructural del agrupa-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

miento por un lado, a la vez que la propia mecánica del acuerdo emerge como un elemento de cohesión interna. La información distribuida igualitariamente y el consenso logrado aseguran que la aceptación de las decisiones tomadas cuenta con una gran legitimación.

En cuanto a las decisiones pertinentes a la estructura administrativa exclusivamente, tales como administración de castigos y recompensas, promociones, rotaciones, las mismas resultan legitimadas a condición de que estén precedidas de un proceso de análisis y discusiones donde el conjunto de los miembros pueda constatar que no existe espacio para la arbitrariedad o para el ejercicio de un poder discrecional.

La adhesión del personal a la entidad, su inserción en mecanismos de gestión institucional, su participación en la defensa de la misma en distintas circunstancias adjudica al personal un sentimiento de igualdad ante los funcionarios y directivos.

Por otra parte, existe una horizontalidad de la estructura administrativa, pese a los puestos formalmente establecidos. Esta horizontalidad exige a la figura gerencial una presencia carismática para obtener la aceptación de decisiones o un proceso de discusión que lograra consenso para su aplicación.

Sistema de roles

El rol dentro del sistema organizacional representa el punto de conexión de las relaciones que se establecen. Así definido, el rol no existe en sí mismo sino en relación con los demás. Debido a que una organización es, fundamentalmente, una estructura constituida por roles y un esquema explícito de su coordinación, existe independientemente de cualquier persona y puede sobrevivir a pesar de un cambio total de las personas que lo construyen.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

El rol contiene derechos y obligaciones. Reglamenta algunas conductas y excluye otras, delimita la actuación socialmente aceptada de los individuos. En las organizaciones cuyo funcionamiento se aproxima al modelo jerárquico clásico, la dependencia resulta el rasgo esencial en las relaciones de rol. En cambio, en las organizaciones cooperativas deviene otorgado por el sistema de “colegialidad de pares” donde se refuerzan las relaciones mutuas a través de un proceso de interacción libre.

Sistema valorativo. Ideología. Bases motivacionales para la adhesión

En las organizaciones cooperativas, la cohesión tiene como factor prevaleciente el ideológico, en tanto convicción sobre la certeza de los valores doctrinarios como sustento de metas trascendentes. En el nivel institucional, esta ideología compartida suple las funciones de integración y control que en las organizaciones jerárquicas desarrolla el sistema de autoridad. Esto determina la adopción de valores democrático-participativos con un sistema de autoridad colegiada, una descentralización del ejercicio del poder y un control con mecanismo de influencia colectiva.

La dinámica basada en el debate y la consulta de aquellos aspectos normativos o políticos, fundamentalmente para la entidad, se apoyan en el supuesto de que deba existir un surgimiento de “abajo hacia arriba” como garantía del funcionamiento democrático. Las bases motivacionales de la adhesión de socios y personal responden a dos niveles: a) el nivel de compromiso; b) el nivel de vinculación afectiva en el marco de las relaciones interpersonales.

Relaciones interpersonales

Denominamos relaciones interpersonales dentro de las organizaciones al conjunto de conductas que los miembros poseen y que configuran un patrón habitual de relación. Las relaciones interpersonales se desarrollan con una proximidad característica a la de los grupos

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

primarios. Existen en ellos una interacción directa, un conocimiento personal (nombre, antecedentes, domicilio, formación) y un clima “familiar” de convivencia.

Los rasgos de la entidad, muy similares a los grupos primarios, en función de los vínculos amistosos y familiares, generan un apego de los miembros de la organización mediante el cual se depositan sentimientos de seguridad, de ayuda mutua y continencia de necesidades personales.

Suele producirse en las organizaciones una superposición entre el nivel institucional y administrativo que puede afectar fundamentalmente el desenvolvimiento de la estructura formal de la administración. De este modo, conflictos provenientes de la estructura productiva tienden a impregnarse de una fuerte carga emocional característica de los conflictos interpersonales dentro de los grupos. En las organizaciones asociativas es bastante común observar esta carga de ambigüedad en la emergencia y solución de conflictos.

Consecuencias del cambio*

Se ha observado en el nuevo comportamiento una dilución de la responsabilidad de la comisión de asociados, y también de algunos funcionarios, en contrapartida con la etapa anterior de caja de crédito. Pareciera darse en estos casos, a través de un raro mecanismo, un proceso de endoso de responsabilidad hacia la conducción centralizada del banco.

Pareciera ser que el organismo llamado “Casa Central”, producto de una abstracción mágica, debe velar por resolver todas estas cuestiones, sin advertir que esta casa central no está desvinculada de las sucursales y que simplemente es su expresión integradora,

* Se trata del cambio organizacional operado como resultado de la fusión de 44 cajas de crédito cooperativas y su configuración como banco cooperativo.

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

condensadora y representativa, formada por los mismos miembros de las sucursales (alternativas que la Casa Central no puede resolver si no son resueltas en las propias bases).

Este fenómeno debe atacarse por vía de la educación cooperativa, incrementando el nivel de conciencia, de voluntad integradora, de tomar en cuenta que la decisión individual repercute ahora sobre un conjunto mayor al que se estaba acostumbrado y que este efecto multiplicador puede tener consecuencias negativas para la entidad si no es evaluado seriamente.

A tales fines, podemos destacar cinco aspectos a los que toda estructura social de una organización debe adjudicar máxima importancia: distribución de roles, grupos internos de intereses, convicciones compartida de los miembros, escala de participación y estilo de dependencia de los mismos.

Creemos conveniente puntualizar algunas modificaciones relevantes que el proceso de cambio organizacional determinó para quienes lo impulsaron y protagonizaron:

1. Nuevo sistema de formulación de políticas y toma de decisiones.
2. Modificación de la estructura de status y redefinición del espacio organizacional.
3. Modificación del sistema de roles en la estructura administrativa.

1- Formulación de políticas y tomas de decisiones

Pretendemos ahora confrontar el concepto de autonomía que caracterizaba la gestión de la empresa cooperativa, por el de centralización de las decisiones políticas y descentralización de la ejecución.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Los puntos sobresalientes que la definen son:

- La centralización del poder de decisión en los miembros elegidos democráticamente, con funciones claramente definidas dentro de los estatutos pertinentes, que se trasunta en una organización y dirección elaborada centralmente.
- La precisión y la fijación de tareas es muy importante para la administración, pero no garantiza su realización. Los dirigentes en su conjunto deben conocer sus objetivos y los deberes del trabajo común. Así se refuerza el sentimiento de que la vía elegida es justa y que el desarrollo de la entidad depende del trabajo de cada uno. Ello exige que se cumpla el principio de la participación en las decisiones, la planificación de objetivos y políticas y en el gobierno de la entidad.

El principio de la gestión colectiva democrática, aplicado a la toma de decisiones, va unido a otro principio que hace a la esencia del trabajo en grupo y a la operatividad del mismo, el cual señala que la responsabilidad colectiva se desarrolla en función de la responsabilidad de las partes.

La cuestión de la Comisión de Asociados no es simplemente un problema institucional, ni siquiera un derivado del cumplimiento de los principios doctrinarios. Es una cuestión esencial para el desarrollo del banco. En la práctica se irá viendo cómo los bancos que desarrollan su comisión de asociados y hacen cumplir las tareas ejecutivas y de promoción se consolidarán y trabajarán mejor que los que no opten por este camino. En este sentido, la Comisión de Asociados posee un valor mucho más trascendente que el de ser simplemente comisión de promoción puesto que dicha comisión posee los atributos de órgano local de dirección.

La función de identificación, precisamente, tiene como objeto crear las condiciones y los estímulos adecuados que impulsen a los miembros de la organización a identificar sus intereses personales con los

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

de la organización y, por lo tanto, a adoptar las decisiones necesarias a esta última. En las entidades integradas, la decisión de participar de los miembros y la identificación constituyen valores asumidos previamente a la nueva conformación organizacional. Si anteriormente, su liderazgo se sustentaba no sólo en el poder formalmente conferido, sino además en el informalmente conquistado por esfuerzo, dedicación, moral, claridad doctrinaria, etc., a partir de la nueva dinámica organizacional se vio exigido a incorporar habilidades que le permitieran jugar el rol de integrador de relaciones primarias y secundarias.

La nueva estructura organizacional proveniente del nuevo status organizativo-bancario definió un nuevo sistema de comunicación que habría de sustentar el nuevo sentido inclusivo de los miembros de acuerdo con el nuevo ordenamiento.

2- Modificación de la estructura de status y redefinición del espacio organizacional

Para poder abordar el tema nos apoyaremos en el planteo de Edgar Schein, en cuanto a concebir la organización como un espacio tridimensional similar a un cono o cilindro, en el que la superficie vertical externa es esencialmente redonda y para el que se pueda determinar un núcleo o centro interior. Es decir, reemplazar el tradicional dibujo piramidal a fin de ampliar la posibilidad de observación de movimientos y posiciones dentro de la organización no sólo en sentido vertical u horizontal sino también hacia o desde el eje central.

Moverse hacia adentro o hacia el centro de una organización implica aumento de poder y acceso a la información, ambos permiten a la persona influir sobre su propio destino. La “escala paralela” proporciona rango, pero suele privar al profesional de la industria de la clase de poder y de la sensación de influencia que se vincula con la centralidad. Este movimiento circular o lateral es también una manera en que las organizaciones se ocupan de aquellos a quienes no quieren ascender ni despedir.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

En nuestro caso, con la conformación de la nueva estructura funcional, cada una de las entidades transformadas en sucursales dependientes de una Casa Central sufrió la modificación de las coordenadas organizacionales descriptas y los límites de traslación dentro de las mismas.

En cuanto a los funcionarios superiores de la entidad (gerentes y contadores) pasaron de ser los máximos responsables de una organización a ser miembros de un nuevo sistema de status que los colocaba en una nueva dependencia orgánica. Sus poderes de decisión se vieron recortados por dos factores: la nueva dependencia con la estructura central y el menor poder decisorio de los consejos locales, al depender también ellos de la nueva estructura de conducción institucional (Consejo de Administración).

Podríamos afirmar que el resultado fue una pérdida de centralidad y rango, y variación de funciones en cuanto al proceso decisorio. La nueva estructura organizacional ha recortado la centralidad (producto del gran ensanchamiento de la base) pero ha extendido la altura y ampliado las posibilidades de movimiento vertical. Es decir, un mayor rango jerárquico no confiere automáticamente un mayor poder decisorio o mayor proximidad al eje.

3- Modificación del sistema de roles en la estructura administrativa

Ya definimos el rol como el punto de conexión de los distintos miembros en base al conjunto de conductas esperadas. La variación, en términos de prescripción de dichas conductas, proviene en nuestro caso de dos fuentes: del proceso de cambio interno por un lado y de las modificaciones del contexto en el cual la organización realiza su transformación.

El proceso de despersonalización del rol fue lográndose a través de una política de rotación que facilitó destrabar las viejas relaciones,

Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito

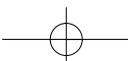
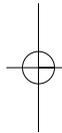
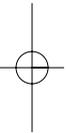
establecer nuevos lazos sociales a fin de permitir la adaptación a su nueva situación organizacional.

La conformación resultante de la fusión prescribió una estructura organizacional que inicialmente estaba determinada por la sumatoria de las estructuras particulares. Esto exigió el desarrollo de políticas de homogeneización de los recursos humanos en función de las necesidades del conjunto.

A medida que se establecen las vinculaciones personales se desarrollan actitudes, sentimientos y percepciones que no pueden ser previstas en su totalidad por la planificación de la administración.

El desarrollo de la integración organizacional implica no sólo una política destinada a reestructurar racionalmente las estructuras formales de acuerdo a la nueva configuración organizacional, sino también a obtener una serie de procesos de interacción que aumenten la comunicación y el entendimiento de las estructuras informales y que permitan la consolidación de la nueva realidad organizacional.

Como resultado, se generaron procesos de desajustes por las nuevas condiciones del rol resultante de cambios contextuales, superpuestos a la nueva configuración interna. En varias oportunidades, los desciertos en el desempeño fueron atribuidos a resistencias al cumplimiento de las nuevas exigencias de la estructura. Sin embargo, podemos reconocer la convergencia (aprendizaje de una nueva situación organizacional) más un nivel de origen externo (aprendizaje de nuevas conductas para el desempeño eficaz de la función).



La Propuesta Cooperativa como marco de sentido de nuestra práctica*

El papel de los Responsables Zonales de Educación del Banco Credicoop

Los días 15 y 16 de diciembre de 2006, tuvo lugar el Plenario de Responsables Zonales de Educación Cooperativa del Banco Credicoop Coop. Ltda., con el objetivo de proponer un ámbito de formación y autoformación de los RECZ, orientado a la reflexión sobre los posicionamientos doctrinarios y políticos de la entidad, el plan de gestión -en particular, el aspecto referido a la dimensión institucional- y el papel que le cabe a la educación cooperativa en este contexto; además de elaborar líneas de trabajo posteriores en relación a la Propuesta para Refundar la Nación.

La actividad se estructuró alrededor de la exposición del Dr. Ángel Petriella, Asesor de la Gerencia de Recursos Humanos, sobre el papel de los RECZ y la educación cooperativa dentro el contexto institucional del Banco Credicoop, en el marco del sentido que constituye la Propuesta Cooperativa. Acompañaron esta exposición, las intervenciones de Reynaldo Pettinari, Secretario de Educación Cooperativa y Pablo Imen, Coordinador Pedagógico del Programa de Fortalecimiento Institucional, que ofrecieron a los RECZ los elementos para el trabajo de reflexión y análisis posterior sobre la comprensión, construcción y difusión de la Propuesta Cooperativa.

Ofrecemos, a continuación, una síntesis de la intervención del Dr. Ángel Petriella, que consideramos altamente enriquecedora para la formación, no sólo de los RECZ, sino de todos los dirigentes de nuestro Movimiento. La misma está orientada a la reflexión sobre la apropiación, reflexión, difusión y enriquecimiento de la Propuesta para Refundar la Nación como marco de sentido elaborado por

* Intervención realizada en el Plenario de Responsables Zonales de Educación Cooperativa del Banco Credicoop C.L., que tuvo lugar en la sede central del Banco Credicoop, los días 15 y 16 de diciembre de 2006.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

nuestro movimiento para la construcción sostenida de una sociedad igualitaria, democrática, participativa.

Sentido, procesos y resultados

La propuesta es articular tres cuestiones que hacen a la actividad institucional de nuestros dirigentes -la *Propuesta para Refundar la Nación*; el Modelo de Gestión Integral y el Plan de Gestión Institucional- con tres conceptos que intentan una perspectiva socio-organizacional.

Se trata de los conceptos de “sentido”, “procesos” y “resultados”. No es momento ahora de desarrollar una mirada política, sino de analizar nuestra práctica en clave de la organización. Una pregunta central en este sentido es: ¿cómo lograr más dinámica, más cohesión para crecer?

Los dirigentes cooperativos deben asumir un papel central como facilitadores de los procesos de formación, como agentes de cambio; son motores que permiten juntar voluntades.

Desde esta definición podemos visualizar mejor el papel de los Responsables de Educación Cooperativa Zonal. Retomaremos esta idea, pero no se trata exactamente de replicar sino de ser inventores -con los recursos de los que se dispone- de actividades que se guían por el sentido, que se plasman en procesos y que generan resultados. También, en términos de la educación que propiciamos, es preciso superar la práctica escolar -entendida como un saber experto, revelador e incuestionable- para avanzar en modos de construcción colectiva del conocimiento.

Otro elemento para pensar nuestra práctica se vincula a la complejidad de la realidad. El **sentido** (referido al *para qué estamos y hacia dónde queremos ir*) es aquel fundamento que no se explicita todos los días y

La *Propuesta Cooperativa* como marco de sentido de nuestra práctica

el cauce sobre el cual definimos nuestra línea de intervención.

Nuestra organización tiene un **sentido** que la trasciende, ya que definimos nuestra opción como **cooperativistas con vocación transformadora**.

El primer motor del cooperativismo fue la respuesta colectiva a las necesidades generadas por el orden capitalista. Lo revolucionario fue que la respuesta colectiva incorporó valores solidarios, igualitarios, democratizadores.

La **educación cooperativa**, en este **marco de sentido** que damos a nuestra praxis, permite sostener el proyecto. La educación como práctica reflexiva nos ayuda a sistematizar ese saber, ahora teórico, que surge de nuestra propia práctica. Recreando esa reflexión, sobre un hacer orientado por un sentido, generar una nueva relación de teoría y práctica; y aquí se inscriben nuestros modos de hacer educación como conquista teórico-práctica de un sentido convertido en construcción en nuestro pensamiento, nuestro decir y nuestra acción.

Estas afirmaciones son una respuesta posible a una pregunta secular del movimiento cooperativo: ¿son las cooperativas un modo de solución de problemas comunes que se agota con la resolución de las necesidades de los asociados o debe trascender aspirando a transformar la realidad en el sentido de sus valores?

El movimiento cooperativo admite en su seno a entidades que hacen elecciones muy diferentes. Nuestra posición apunta a la transformación de la realidad en un sentido igualitario, democratizador, participativo.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Un nuevo contexto y el enriquecimiento de la *Propuesta*

Nuestro movimiento surgió como respuesta a necesidades sentidas, y sus logros siempre fueron atacados por el sistema, especialmente por gobiernos dictatoriales hostiles a nuestra perspectiva.

Hoy estamos en una nueva coyuntura en que es posible salir a la ofensiva, en que la hegemonía neoliberal -como sentido común predominante- entró en crisis y es cuestionada. Queremos cambiar el signo de la realidad argentina -y también regional y mundial- y creemos que existen condiciones para este salto.

La *Propuesta Cooperativa*, en este marco, es una iniciativa de carácter nacional y más bien general. Nuestra tarea debe pensarse en consonancia con lo que señalamos antes del dirigente cooperativo y del educador cooperativo como sujeto activo, con iniciativa y flexibilidad para recrear el **sentido** de nuestro movimiento. Dicho de otra manera, la *Propuesta* debe ser enriquecida con modos de abordajes creativos y contextualizados.

La construcción política no implica -aunque también- dar a conocer los lineamientos generales sino su enriquecimiento a partir de su lectura en clave local. Es preciso plantearse problemas en forma interrogativa y promover una construcción rica y plural desde abajo. Nuestros RECZ deben comenzar a pensar en estos términos

En este planteo, no tienen lugar prácticas jerárquico-piramidales que suponen que si estoy arriba, si soy RECZ, no puedo no saber, o tengo que saber más que el que está abajo. Debemos reconocer que todos somos portadores de saberes, y que todos deben tener lugar en una construcción de un conocimiento para la acción en la que todos participen, todos aprenden, todos enseñan y todos aportan.

A la vez, esto no ocurre espontáneamente, pues sobre estos encuentros e intercambios debe procesarse esta construcción de conoci-

La *Propuesta Cooperativa* como marco de sentido de nuestra práctica

miento. La lectura de teoría, la lectura de la realidad, la lectura de nuestras prácticas deben ser contrastadas en un ejercicio reflexivo permanente.

Los RECZ son así facilitadores: ellos se forman formando. Insistimos: no se trata de recrear en las zonas lo que estamos hoy desarrollando aquí, sino de recrear actividades en función de los objetivos planteados.

Si vimos hasta aquí el concepto de sentido, ahora pasemos al de **procesos**. Hay un nivel de la “estructura” que incluye todo lo material, el dato de lo que la organización es. Nuestra cooperativa es una estructura compleja, con más de 3.600 empleados, con dirigentes y allegados por otras vías que suman unas ocho mil personas que están vinculadas de modo directo e inmediato con la entidad. Es decir, tienen un vínculo orgánico.

La actividad de esta entidad se estructura a través de dos lógicas distintas. Decimos que nuestra cooperativa articula democracia y eficiencia.

La democracia remite a lógicas participativas, horizontales, deliberativas. Remite a modelos de participación directa combinada con instancias representativas. Se marcha tras el debate en una síntesis que integra consensos, disensos y permite llegar a acuerdos para la acción.

La eficiencia requiere una estructuración del trabajo diversificada, y con roles y funciones también diferentes (con grados de responsabilidad, poder y saber estructurados según cierta jerarquía técnica y orgánica, lo cual establece niveles de autoridad). Hay una jerarquía en la organización del trabajo, y existe una cierta temporalidad técnica e instrumental.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Es, como puede apreciarse -por su historia y por su composición-, una entidad compleja. Y una organización compleja necesita ser habitada por personas (especialmente cuando son definidas como dirigentes) con una mentalidad compleja.

La complejidad se ve en los procesos: la temporalidad se organiza a través de planes, debates sobre los planes, síntesis, ejecución.

Este punto nos lleva al tercer concepto, vinculado a la noción de **resultados**. En función del sentido y a partir de los procesos, la **integralidad** debe expresarse en resultados concretos.

En el esquema que proponemos hay una imbricación muy fuerte entre las actividades y los conceptos señalados. Veamos:

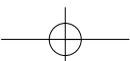
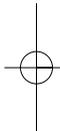
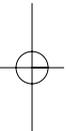
Propuesta Cooperativa	Sentido , no sólo por su contenido sino por la forma en que fue elaborada.
Modelo de Gestión Integral	Se estructura como proceso , pero está condicionado por el sentido que construye nuestra entidad.
Plan de Gestión Integral	A partir del sentido y en función de los procesos desarrollados, se expresan en resultados concretos.

Esta presentación propone que nosotros también debemos cambiar, reflexionar cómo somos. No se trata de realizar mecánicamente actividades; es preciso, además, sostener los vínculos.

Dicho de otra manera, el dominio de los contenidos es un requisito necesario pero no suficiente. Debemos hacer habitables las actividades, darle una dinámica convocante, profundizar un vínculo donde lo cognitivo, lo afectivo y lo político jueguen y hagan jugar la construcción colectiva del proyecto.

La *Propuesta Cooperativa* como marco de sentido de nuestra práctica

Y este modelo nos plantea nuevos desafíos, pues no alcanza con planificar y cumplir un número de actividades, de reuniones, de asistentes; sino reflexionar cómo lograr que estas actividades sean vividas por los participantes como invitaciones reales a ser protagonistas en el desafío transformador que impulsa nuestro movimiento.



Contextos turbulentos-Cambios organizacionales-Participación

Toda organización para sobrevivir necesita diseñar escenarios futuros, predicciones realistas, anticipaciones operativas sobre las variabilidades del entorno. Se trata de desarrollar una visión globalizante del contexto, intentando captar los vectores relevantes, interpretarlos y hacerlos operativos en términos de los vínculos exo-organizacionales y de las demandas de adecuación endo-organizacionales.

A partir de la visión globalizante y anticipativa se definirán los parámetros que determinarán los objetivos de la organización, las políticas y el planeamiento pertinente para dinamizar los procesos de cambios.

Los objetivos de cambio organizacional, de adecuación positiva al entorno, de adaptación en desarrollo son objetivos envolventes y totalizadores para todos los niveles, especialidades e incumbencias, dentro de la organización.

Una visión prospectiva requiere la superación de las prácticas inerciales, compartimentadas, que toda organización reproduce desde su sistema formal. Así como la turbulencia del entorno impone una cierta crisis en la estabilidad del sistema y altera en forma brusca las formas de intervenciones con el contexto, del mismo modo se ve jaqueado el modelo de interrelación interna de estructuras y especialidades, de saberes y liderazgos, de poder y de autoridad.

La visión anticipativa brinda la necesidad de adaptarse a los cambios provenientes del entorno y previene sobre la amenaza que significaría el *statu quo*. La sobrevivencia está en duda, la invitación a los cambios es desafiante y paralizadora en primera instancia, lo primero que surge es el intento de redefinir la percepción en términos de lo ya conocido, intentando conservar lo que se hace y restaurar el pasado.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

No obstante, el pasado -desde una visión prospectiva- es el presente. Un presente que en términos de contexto exige cambios y un presente que en términos organizacionales requiere procesos para desenvolver cambios.

No hay ninguna posibilidad, entonces, de restauración. Se impone absorber el impacto y encarar el desafío. Una línea de confrontación/complementariedad entre la organización y su entorno se ha abierto y los actores organizacionales tienen las primeras movidas de la partida.

Cuando quienes conducen la organización explicitan el sistema social, la visión de futuro y formulan las líneas generales del cambio necesario, pueden encontrarse frente a una cierta crisis de credibilidad interna. ¿Hasta qué punto el diagnóstico de futuro y su disfuncionalidad con la organización es fruto de la “pericia” de la conducción y no una mera maniobra adaptativa fruto de la “impericia” de no haber “percibido antes” o de no haber encontrado alternativas previas?

El cuestionamiento y las grietas en los sistemas de lealtad estarán en proporción directa al prestigio de la conducción y al modelo comunicacional recurrente. No obstante, lo perturbador de la amenaza planteada, la incertidumbre generada en el territorio organizacional habrá de generar ansiedades y reproches, comportamientos propios de situaciones de tensión y de conflictos. La trama individuo-grupo-organización se verá afectada y una tendencia desestructurante se abrirá paso en los actores organizacionales. La conducción deberá percibir esta tendencia como una oportunidad y no como amenaza, como un campo energético renovado para desplegar el debate necesario para provocar nuevos enfoques, nuevas condiciones y nuevas propuestas orientadas al cambio.

El descontento y la duda generados por lo insatisfactorio de la situación deben superar la tendencia simplista de “resolución gatillo”, de

Contextos Turbulentos-Cambios Organizacionales-Participación

medidas mágicas o campañas salvadoras, para adentrarse en la imaginación de un cambio global, transparente, compartido y de gran compromiso en todos los miembros de la organización.

La relación positiva de todos los integrantes de la organización con el sistema de conducción y liderazgo resulta fundamental para superar la instancia de crisis de credibilidad interna, aceptar el campo de lo externo como inexorable y aprestarse a reformular estructuras, sistemas, procedimientos y modelos convivenciales que fueron útiles hasta el presente (pasado en relación al futuro) y que requerirán procesos complejos de reformulación.

La noción de crisis asociada al cambio

La noción de crisis está asociada al cambio, aunque no todo cambio proviene de una crisis, ni todo cambio es fuente de crisis. La vida, en cambio, es movimiento permanente.

Decimos que hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura, una especial excepcionalidad, una alteración de la estabilidad y del equilibrio y una sensación de desfasaje e incontinencia. La incertidumbre proviene de la percepción del nuevo estado y de los interrogantes emergentes para el ciclo de vida del sistema y para sus interdependencias relativas.

Desencadenado y percibido el estado de alteración funcional (organización/contexto), un primer impacto es la dificultad por caracterizar la naturaleza del desajuste, la magnitud y calidad de los cambios requeridos; es decir, el abanico de elecciones adecuadas y las decisiones pertinentes.

Crisis y cambio, por ende, emergen como una situación envolvente para los actores, rica en rupturas y biodegradaciones, en conflictos, tensiones, desconfianzas y desacuerdos. La trama individuo-grupo-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

organización coloca un paréntesis relativo sobre los marcos institucionales regulares aprestándose, en forma a veces vacilante, a revisar el desfase sin conocer aún los andariveles del cambio y de su real eficacia.

La creciente difusión de crisis o “estados de crisis” en todos los órdenes de la sociedad contemporánea han devaluado el sentido de excepcionalidad. De crisis económica se ha pasado a formular economía de crisis, de crisis social a sociedad en crisis, de crisis política a política de crisis.

Esta fatiga del concepto, esta crisis de sentido de la noción de crisis, da cuenta de una mayor necesidad en la percepción; se requiere una visión global, la más abarcativa posible, para poder operativizar y orientar, para poder definir en el plano local los rumbos pertinentes.

De la percepción del cambio necesario hacia la puesta en marcha de los procesos

Desde una percepción global no deviene espontáneamente una ecuación interactiva eficaz con el espacio organizacional. El concepto de “crisis generalizada” o “permanente” confunde aún más al actor, oscureciendo sus lentes para discriminar lo eventual de lo regular.

En una primera fase, el impacto de la crisis sobre la organización puede traer aparejado un cuestionamiento del sistema por parte de los actores. Se abre paso una percepción no grata del acontecer organizacional; ni las formas ni las políticas resultan adecuadas. Los referentes de la organización se encuentran ante la necesidad de evitar verse superados por la situación. Pueden surgir procesos no deseados, enfrentamientos internos y búsquedas de “fusibles”. Pueden desarrollarse conflictos entre pares y cuestionamientos acerca de la eficacia de tal o cual área o, incluso, de la capacidad de liderazgo de los elencos superiores y/o figuras relevantes de la organización.

Una percepción recortada, segmentada de las fuentes de la crisis, puede generar enfrentamientos internos y/o con la estructura de poder y jerarquía de la organización. Puede emerger una tendencia autojustificante, fragmentaria, que niega una visión totalizante, una visión de cierta personalización de la gestión y de los procesos, rechazando de este modo el origen exógeno de la crisis.

El rol de la conducción no puede ser arbitral, no puede ser laudatorio de enfoques, diferencias o interpretaciones; la conducción deberá colocar el debate en el ojo de la tormenta, en la relación organización-contexto y en la imposibilidad de encontrar respuestas parciales al carácter global de la crisis y de los cambios.

Esto colocará a la conducción en una fuente de seguridad, la incertidumbre singular de cada grupo desaparecerá y se abrirá paso a un diagnóstico crecientemente compartido para abordar estrategias de cambio organizacional.

En síntesis, del prestigio de la conducción, de su capacidad de convocatoria y de la certeza política para encuadrar el nivel de los disensos se abrirá una nueva fase de restablecimiento de la confianza, de nuevos vínculos de colaboración y asociaciones positivas, por proyectos y por equipos.

Las estrategias del cambio y la emergencia de espacios participativos

En los procesos organizacionales no hay etapas delimitadas por fronteras claras. Tampoco es un sistema de exclusas que regule el flujo de los cambios. El movimiento de cambios, al ponerse en marcha, va interactuando con todos y cada uno de los procesos organizacionales regulares.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Los procesos de motivación y desempeño, de capacitación, de decisiones y comunicacionales pueden alterarse significativamente, en la medida que cada espacio organizacional, específico y singular, se desplace con referencia al nuevo todo. Pueden emerger variaciones novedosas en las formas de articular acciones internas. Áreas y sectores, tradicionalmente fracturados por lo lógico-tradicional-especialista pueden compartir un nuevo escenario de gestión. Comités y equipos por proyectos, reuniones ampliadas de información, comunicación y consulta pueden derribar muros de estructuras formales y abrir espacios interactivos de gran creatividad y energía.

Es decir, los circuitos comunicacionales regulares pueden modificarse sanamente y de ellos surgir diversas formas originales de retroalimentación positiva hacia el diagnóstico, estrategias de cambio para nuevos liderazgos, alternativas y “figuras” o estereotipos que se relativizan o neutralizan. Surgen nuevas tramas sociales de colaboración y confianza. La crítica y el disenso se tornan una fuente de energía para la reconfiguración organizacional y la búsqueda de respuestas novedosas.

Una mística del cambio puede nacer, las amenazas externas pueden ser la palanca de oportunidades internas.

Las resistencias y el “todo tiempo pasado fue mejor”

La conducción estratégica, una vez lanzado el diagnóstico, emerge como legítimamente interna de la relación de la organización y su entorno.

En primera instancia, resulta necesario definir los límites de esta relación y precisar cómo las demandas del contexto colisionan con los valores de la organización y cómo entran en conflicto con las acciones de la organización.

Contextos Turbulentos-Cambios Organizacionales-Participación

Resulta de gran importancia interrogarse si se han desactualizado los principios y políticas fundamentales de la organización, si es necesario revisar o reafirmar y cuál es el grado de conflicto interno que puede emerger a partir de los cambios y las adecuaciones requeridas.

La nostalgia del pasado conduce a una fuerte resistencia inicial y puede provocar fallas de apreciación y de evaluación externa e interna. Un error puede ser el de no percibir adecuadamente la amalgama de complejidades externas. Lo cual puede llevarnos, indefectiblemente, a una visión fragmentaria y a políticas de “refacción” organizacional y no de cambio.

Otro error proviene de la relación y compromiso afectivo/emocional con el pasado. Esta tendencia está asociada a la fidelidad y lealtad con lo que fue útil hasta el presente y a la resistencia a la crítica y autocrítica, no como reproche, sino como examen creativo para revisar y cambiar estilos y parámetros de relaciones, internas con el personal y externas con los usuarios y clientes.

Y un tercer error posible radica en la subestimación del impacto de los procesos de cambio en todas y cada una de las áreas, niveles y jerarquías de la organización.

La anticipación, la adecuación y la participación

Una estrategia organizacional exitosa de cambio en contextos turbulentos requiere abordar la participación como un proceso complejo no reductible a diseños de estructuras o a arengas esclarecedoras. La participación, en este sentido, es el resultado de un multivariado abanico de convergencias, de políticas / historias / estilos / circunstancias / actores / liderazgos, que en un momento de la vida organizacional desencadena un proceso activo de compromiso, interacción, producción colectiva, pertinente y eficaz.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Para que esta convergencia de factores sea posible es necesario prever con gran anticipación y definir qué rol tiene la participación **como valor** para una organización, para luego diseñar qué expresión tiene **como instrumento**.

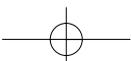
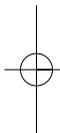
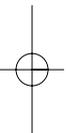
La consonancia entre lo valorativo y lo instrumental es de máxima importancia para las organizaciones de índole asociativa, sin fines de lucro y de emprendimientos económico-sociales.

¿Cómo articular políticas internas que guarden los cánones necesarios en términos de jerarquía y responsabilidad y no sean antagónicas con los principios básicos de la participación, en términos de derecho de igualdad y representatividad en el árbol decisorio? A esto nos referimos cuando establecemos el vínculo entre **democracia y eficiencia**.

Se trata de sobrevivir a las condiciones que el sistema impone. Y aún más precisamente, de la necesidad de defender el concepto de gestión social, lo que implica no una mera adaptación al contexto y una réplica de las medidas que otras entidades aplican, sino de que las políticas internas, en materia de gestión, deben preservar el valor de la doble condición de empresa y movimiento, articulando eficazmente la estructura de gestión institucional con todos sus atributos de participación y democracia, y la estructura propia de toda organización empresarial, con sus diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía.

La compatibilización entre democracia y eficiencia no resulta una tarea sencilla, sobre todo, cuando desde el contexto se plantean condicionamientos que afectan la razón de ser de las empresas de promoción de desarrollo económico y social con valores solidarios y humanistas; cuando lo que prevalece en el entorno en el que se debe ser competitivo y eficiente, son valores contrapuestos, asociados exclusivamente a la ganancia y a la ley del más fuerte.

ENFOQUES



Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación*

Intentamos reflexionar sobre la participación y el protagonismo, desde una óptica socioorganizacional. Pretendemos contribuir a la comprensión de procesos interactivos endo y exo-organizacionales que facilitan u obstaculizan expresiones concretas de los actores sociales.

Nos interesa aproximarnos a los *supuestos prevalentes* de quienes ocupan espacios de conducción, incidiendo en la configuración de espacios estimulantes o inhibitorios de participación social.

Los supuestos prevalentes nos remiten a modelos referentes en materia organizacional, como fundamentos de políticas organizacionales de inserción, socialización y relaciones individuo-grupo-organización.

A partir del reconocimiento (diagnóstico) de “bloqueos organizacionales” para la expresión de conductas participativas suelen, sobre la base de los modelos organizacionales referentes, originarse cursos de acción “clásicos”. Soluciones estructurales-funcionales y/o racionales formalistas se constituyen en los modos recurrentes más comunes.

Las pérdidas de identificación, motivación y pertenencia suelen ser atribuidas a las dificultades estructurales y/o falta de “conciencia” de los actores sociales sobre la relevancia de los objetivos organizacionales. La detección de la naturaleza de los bloqueos organizacionales, en términos de procesos interactivos, permite una aproximación más adecuada a la compleja naturaleza del proceso par-

* Trabajo presentado en el XVIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. La Habana, Cuba (28 al 31/V/91), publicado originalmente en *Revista de Idelcoop* - Año 1992 - Volumen 19 - N° 74.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

participativo, ofreciendo lugar a estrategias de intervención de “potenciación-defensivas” en vez de “rediseños-defensivos” y de neutralización de supuestas “resistencias al cambio”.

Como parte de un proceso de reflexión, nos preguntamos cuáles pueden ser las aproximaciones a un Nuevo Paradigma Organizacional, qué relevancia cobran conceptos como *emergencia, auto-organización, nuevos liderazgos, inserción fluctuante y poli pertenencia, y procesos interactivos, espacios y disposición reticular de relaciones*.

Estas reflexiones sólo pretenden estimular la inquietud teórica desde un ámbito multidisciplinario comparado de la Sociología de las Organizaciones.

I.

El tema de la participación de los miembros de las organizaciones, en las actividades consideradas relevantes para su eficacia, constituye un eje de regular análisis por quienes investigan la problemática organizacional.

También, el tema resulta un centro de preocupación permanente para quienes ocupan roles de conducción formal e informal, o de aquellos que diseñan estrategias de cambio social invocando una articulación de voluntades de los actores sociales como deseable y necesaria.

Son múltiples las hipótesis que pueden plantearse acerca de la naturaleza de la dinámica participativa. Un conjunto de variables son continuamente examinadas y puestas a prueba, no sólo desde su consistencia teórica, como objeto de estudio y de investigación, sino desde la práctica misma, desde el escenario organizacional concreto.

¿El sentimiento y la influencia son condiciones necesarias y suficientes para desatar impulsos participativos, y consolidar prácticas más o menos

Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación

estabilizadas y relevantes para el funcionamiento de una organización?

¿*El grado de adhesión* a los objetivos organizacionales alcanzado por los miembros resulta determinante para *compartir objetivos y desarrollar actividades* de cierta autonomía más allá de lo organizacionalmente prescripto en función de metas trascendentes?

¿La participación constituye un resultado de *flujos comunicacionales consonantes* con las expectativas de los individuos o, por el contrario, el *diseño de una estructura comunicacional* es consecuencia de una determinada estructura de poder preexistente a los actores mismos?, y si así fuera, ¿dónde está radicada la preexistencia: en la *naturaleza misma del fenómeno organizacional?*, ¿en el *contexto socio-histórico cultural?*, ¿en la *conducta socialmente compartida* de grupos sociales definidos?

¿Cuáles son las magnitudes de determinados estímulos endo-organizacionales en términos de poder, prestigio y experiencias grupales para definir conductas propiciatorias de procesos participativos? Y, por el contrario, ¿qué relaciones existen entre ascenso, en términos de responsabilidades organizacionales, e *influencias y comportamientos bloqueadores de participación social?*

Nuestro mayor interés radica en contribuir al campo de la indagación y de la reflexión teórico-práctica en organizaciones sociales, facilitar una mejor aproximación a la complejidad del fenómeno participativo con el confeso propósito de su estímulo, su desarrollo y su consolidación como forma democrática de gestión en permanente proceso de cambios y desarrollos.

Nos interesa cuestionar las respuestas estereotipadas que contradicen el discurso, establecen modelos referentes ejecutivos-jerárquicos reproductores de una tangible e intangible pirámide y estructura de poder. De todos modos, no argumentaremos desde la polémica sino desde la reflexión propia, destacando la noción de complejidad como

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

categoría potenciadora, evitando las recetas estructurales, formales e informales, como modos recurrentes de cerrar una ecuación matemático-organizacional.

Existen, en el terreno de las organizaciones sociales, afirmaciones comúnmente compartidas y aceptadas. Cuando en una organización, sus miembros participan, en su gran mayoría, en el control de la misma, el control global es significativamente mayor que si éste depende de uno o dos niveles jerárquicos. Cabe preguntarnos si *control*, por sí mismo, constituye una categoría suficiente para caracterizar el proceso participativo, aun cuando la noción de control nos remita necesariamente a la de *poder*. Pero, *poder* como categoría expresa una capacidad sustancialmente mayor que la de participar (tener una parte) de cualquier secuencia de gestión de control.

No agrega demasiado a la comprensión de la dinámica participativa el discurso tautológico que establece (y decreta) que la participación en las organizaciones asociativas y voluntarias, como las cooperativas, sociedades vecinales y de ayuda mutua, partidos políticos, sindicatos, son democráticas en función del grado de control ejercido por la mayoría de sus miembros.

Las organizaciones de este tipo, que son precisamente las de nuestro mayor interés, requieren de procesos reales de participación y protagonismo de sus miembros, dado que la perdurabilidad de su verdadera naturaleza no depende de la conservación de la expresión jurídica que la define como tal, sino de la recreación permanente de su naturaleza social, vincular, solidaria, auto-organizante y genuinamente democrática.

¿Estaríamos en condiciones, entonces, de definir una estrategia socio-organizacional concreta para el desarrollo de la participación?

Paradójicamente, en la medida que avanzamos en la complejización de la problemática, la estrategia deviene como emergente de un de-

Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación

bate vivo y permanente, abierto y franco desde el cientismo social y desde el escenario organizacional concreto; la indagación no puede ser menos comprometida que la acción del dirigente, el actor-sujeto real, y la más amplia red interactiva que pueda sostenerse en proyectos concretos, en organizaciones concretas.

¿Esto significa que el debate mismo es la estrategia?. Sí y no. Sí, porque define un campo que intenta no sostenerse a sí mismo; y no, porque requiere generar procesos endo y exo-organizacionales de eficacia, con arreglo a fines voluntariamente compartidos, integralmente expresados como comportamientos sociales complejos y puestos permanentemente a prueba, multilateralmente.

El desarrollo de una o varias estrategias socio-organizacionales participativas nos convoca con las limitaciones propias de sujetos-objetos de la indagación, del pensamiento y de la práctica. Nos exige un compromiso protagónico, que elimine cualquier vocación sacerdotal del cientista y el dirigente, para penetrar, o intentar penetrar, en lo cotidiano, en el escenario mismo donde discurso y praxis culminan su prueba de consistencia.

Si podemos aceptar el interés de la problemática de la participación, modestamente podríamos intentar dar cuenta de atributos relevantes de ella como: su complejidad y dinámica, su particularidad concreta en la expresión organizacional; la práctica como criterio para su desarrollo.

II.

Resulta bastante habitual la necesidad de *definir dimensiones para el abordaje de la problemática participativa*. Una ecualización bastante clásica nos remite a la visión de dos campos a veces contrapuestos, a veces interactivos, a veces complementarios.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Nos referimos al *soporte estructural* y a los *procesos organizacionales interactivos*. En el primero nos encontramos con los ámbitos formales, los canales establecidos y las funciones reguladas de los miembros de la organización, así como toda la más amplia gama normativa-valorativa explícita de la organización.

En los segundos, nos remitimos al extenso y variado espacio de las relaciones interactivas, de personas con personas, de personas con sistemas y procedimientos formales e informales, de flujos de comunicaciones verticales, horizontales, radiales, de representaciones e imágenes, de expectativas de rol, de comportamientos socio-organizacionales contextualmente vinculados, de modos recurrentes de conductas individuales e individuales-grupales, de procesos de mediación negociación y conflictos, de satisfacción esperada y derivada, de simbolizaciones, etcétera.

En el campo de la práctica, la participación resulta siempre la novia del discurso político.

Sin ella, la trama de los objetivos a desarrollarse no se configura, y, ya sea discurso enajenado (manipulador, disociado, característico de las fuerzas conscientemente modeladoras de no-participación popular) o discurso virtualmente comprometido (propio de las fuerzas sociales y políticas que requieren de la participación como base de sus proyectos de cambios sustanciales), la participación emerge como un objetivo muchas veces presentado como obvio, legitimado y conquistable desde la claridad racional del discurso o de la justeza de la causa que se persigue.

No resulta difícil hallar ejemplos de grandes eclosiones participativas y paradigmáticas del discurso político transformador, que desbordan las estructuras políticas predeterminadas, y constituyen un nivel y una relación diferente entre movimiento social, movimiento político y estructuras políticas de conducción.

Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación

La participación como fenómeno complejo no parece reducible a la formulación de un modelo o a la definición de claves superestructurales que predetermina el ritmo, el pulso, de la inserción y el protagonismo de la gente.

Sólo como un andarivel para nuestras reflexiones intentamos imaginar dimensiones de la complejidad, que interactúan en procesos que conjuran a su vez una dinámica participativa. Presentamos a continuación las siguientes categorías:

Racional/legal: racional en cuanto a metas racionalmente establecidas desde los distintos planos orgánicos. Legal en cuanto a legitimidad asumida respecto de los valores, la ética y justeza de la causa y objetivos que se persigue.

La adscripción de los individuos, grupos y agregados sociales a determinadas causas -consonantes o no con sus intereses sociales- no determina, por sí misma, la actividad social y/o participación. Constituye una base necesaria, en alguna proporción, pero no suficiente.

Estructural/formal: se refiere a la definición preestablecida de los marcos de la participación. Comisiones, secretarías y los más diversos canales definidos organizacionalmente. Este nivel podemos considerarlo un dato no demasiado relevante para la complejidad.

La tentación, que generalmente surge, ante crisis de participación es la de revisar los canales, o de crear nuevos y complementarlos, más que indagar lo sustantivo; el quién, el cómo o el nosotros como sujetos activos de un proceso o una dinámica de inserción y de protagonismo.

Estructural/informal: se refiere al grado de permisibilidad que una organización facilita para el desarrollo de vínculos abiertos entre la gente. Se trata de los diversos espacios en los que la gente interactúa,

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

compartiendo centros de interés comunes y ejercitando relaciones horizontales. Una de las claves de los movimientos sociales exitosos ha sido la actividad participativa de las bases, en términos de vínculos societarios que se expresan en actividades diversas. La gratificación social constituye una de las fuentes de motivación de la participación. A veces, desde el plano racional y desde la “Suma Estrategia”, se desprecian los vínculos sencillos y cotidianos de las personas que van constituyendo la trama del tejido social. Ese mismo tejido que puede ir creciendo en firmeza (depende de la configuración de los demás atributos del fenómeno de la participación), mejorando su textura e irá constituyéndose en base para la producción de acciones de mayor profundidad y alcance.

Informal/grupal: se refiere a la conformación de diversos andariveles de pertenencia desde el ámbito organizacional. Los comúnmente denominados *grupos*. Atender y desarrollar esta tendencia gregaria de la gente resulta fundamental. No puede estimularse la participación si se ignora la atracción de la vida grupal y algunas leyes relevantes de su dinámica: un grupo constituye un ámbito de pertenencia y de participación cuando cada miembro se percibe valorado, atendido, escuchado, apoyado, contenido. Este nivel constituye muchas veces la prueba de fuego del discurso.

Grupal/individual: se refiere a las relaciones interpersonales en el proceso de interacción grupal, orientadas hacia objetivos predeterminados organizacionalmente. En este nivel cobra importancia el **Liderazgo real** que ejercen quienes tienen conferidas responsabilidades de conducción. El **líder** es tal cuando contacta con la gente en forma positiva, cuando su discurso es consonante con su acción real: escuchar, permitir opinar, esclarecer sin soberbia, aceptar la confrontación de ideas, facilitar la iniciativa y la creatividad, estimular el uso de la palabra y no cerrar con conclusiones que no son tales para el grupo, etcétera.

Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación

Actualmente, se discute, en ámbitos especializados en materia organizacional, la resistencia creciente de los individuos a ciertas formas esclerosadas de gestión social, como una consecuencia de la ineficacia de los niveles de conducción, para facilitar la inserción de los individuos en la dinámica participativa.

Individual: quienes se acercan a un determinado grupo u organización lo hacen inicialmente desde el balcón de su experiencia y desde la curiosidad de sus expectativas.

Si bien acompañan el acercamiento las influencias de todo tipo que acontecen en la interacción social, la pura decisión (de incorporarse en primera instancia, de compartir alguna ruta establecida) es individual.

El tiempo individual no es el mismo que el tiempo social. Es común que cuando un nuevo miembro es incorporado al grupo se lo someta a una serie de “exámenes” implícitos que deberá rendir para seguir “participando” del mismo. Son los denominados *procesos de socialización*.

Cuando las organizaciones sobresocializan, es decir, van más allá de la adhesión necesaria para participar activamente, generan individuos sobreadaptados, formales en su conductas con tendencias burocráticas importantes. El equilibrio, difícil de lograr, es el de la adhesión creativa. Éste se refiere al nivel necesario de conciencia social para pertenecer a una instancia comunitaria y al resguardo del espíritu crítico para contribuir al desarrollo de la organización.

El nivel individual de análisis de la participación no puede ser acotado al grado de “comprensión” que alcanza el individuo, o al grado de actividad que despliega. Toda organización debería observar este problema como propio y en directa relación con la eficacia de los líderes para generar participación.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Socio-organizacional: la organización actúa como modelo de identificación a través de la acción de las personas que las conforman y las dirigen. Esto, a veces percibido como cultura organizacional, constituye el repertorio de conductas habituales y recurrentes de los individuos. Cómo se transmite, cómo se explica, cómo se comunica, cómo se valora, cómo se recompensa, cómo se desapueba, son códigos que establecen la cultura de la organización. A su vez la relación organización/contexto define el tipo de población y de valores socialmente compartidos.

Es necesario tener en cuenta la correspondencia entre “el adentro” y “el afuera”, (los individuos no pertenecen a las organizaciones desarrollan actividades en las organizaciones), para comprender las formas de convivencia entre los ámbitos organizacionales y su consonancia con los modos convivenciales de los grupos sociales de referencia.

III.

Una *estrategia socio-organizacional participativa requiere definiciones y supuestos valorativos* congruentes con objetivos organizacionales hacia los depositarios de la producción social y hacia y desde los actores socio-organizacionales concretos.

Estos supuestos deben reverenciar un clima organizacional deseado, una habitabilidad organizacional para los miembros de la organización, basada fundamentalmente en vínculos éticos y relaciones interpersonales positivas. La confianza y las relaciones de colaboración recíprocamente solidarias constituyen valores constitutivos de la organización.

A partir de considerar al sujeto organizacional como tal, y no como objeto hacia un fin o metas trascendentes y metas organizacionalmente trazadas, los procesos interactivos no son medios sino fines de una dinámica que pretende articular más y mejor calidad de vida or-

Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación

ganizacional, con mayor y, progresivamente, mejor producción social de la organización.

Las políticas, como expresión de objetivos institucionalmente compartidos, deben generar los andariveles propios de inserción y actividad eficaz de los miembros; deben articular una amalgama multivariada de relaciones complementarias de los individuos entre sí, de la disposición reticular de grupos formales e informales y de conjuntos individuos- grupos-organización-contexto en interacción fluida, dinámica y constructiva de acción social compleja.

A partir de imaginar el escenario organizacional, sus múltiples relaciones con el entorno, como una compleja red de relaciones sociales en cambio permanente, *se desvanece la idea tranquilizadora de la organización como resultante de una prolija administración secuencial de relaciones fragmentadas*, y unidireccionadas en función del poder trascendente establecido, donde los actores sociales son pernos de conexión de una malla firmemente controlada.

Resulta necesario descubrir o redescubrir la capacidad auto-organizativa de la interacción social, como expresión de una virtualidad social, mutante y compleja.

Las premisas de un clima social participativo exigen un amplio y generoso campo de actitudes propiciatorias de actividades cotidianas, gratificantes y socialmente compartidas, que vayan desplegando un entramado de relaciones de construcción, tangible y valorada desde la perspectiva integral de vida de los actores.

Un conjunto de conceptos abiertos, pero formulados como notas consonantes de una melodía deseada, imaginada, a componer por los miembros, nos puede estimular precisamente en la búsqueda de un discurso alternativo para la participación:

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

- *Los valores sociales de la organización son objeto de permanente examen y revisión por parte de sus miembros.*
- *La participación no es un medio sino un fin en sí mismo como meta organizacional trascendente.*
- *La calidad de vida organizacional, es decir, el modo como los miembros de la organización vivencian su inserción, actividad y pertenencia, emerge como un valor deseado y compartido.*
- *La identificación con los objetivos sociales de la organización, por parte de los actores organizacionales, no son condición para la eficacia organizacional, sino resultante de la eficacia social de la misma, percibido como relación complementaria individual-grupal-organizacional-contextual.*
- *El denominado cambio organizacional es parte del movimiento permanente de la organización en sus interacciones complejas.*
- *No existe resistencia al cambio por parte de los actores sociales.*
- *Todos los miembros de la organización son diferentes, y en la diversidad de sus conductas reside la potencialidad de la participación y de la actividad creativa y la eficacia organizacional.*

IV.

El pensamiento organizacional se ha desarrollado como un espacio confluyente de escuelas, enfoques, investigación, generalizaciones empíricas, sin llegar a configurar una teoría. A partir de la realidad del capitalismo temprano, y del brazo de la ingeniería, y ahora de la biología, el hombre ha penetrado en la reflexión teórica sobre las organizaciones.

La realidad y las demandas prácticas, en materia de organización de la base productiva de la sociedad, presentaron los cimientos y los supuestos clásicos del pensamiento organizacional. En forma progresiva, y atendiendo a la complejización de la organización fabril, se fueron incorporando casi secuencialmente la administración y la contabilidad. La psicología y la sociología industrial aparecieron como disciplinas inmersas en la reflexión y búsqueda, en un tiempo bas-

Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación

tante posterior, adquiriendo status y legitimidad al promediar nuestro siglo.

Si bien no podemos encontrar una teoría de la organización, el pensamiento de Max Weber con sus desarrollos sobre la burocracia le ha otorgado uno de los soportes más relevantes. El paradigma de la racionalidad ha reinado en las definiciones sustantivas acerca de las organizaciones, como parte indisoluble de la modernidad.

Burocracia y control, estructuras y formación de conductas requeridas, especialización de funciones y patrones homogéneos de diseño han constituido la base de los desarrollos más variados. Ni los intentos psicopsicólogos/informalistas más audaces, en la búsqueda de explicaciones sobre lo que las organizaciones son o cómo funcionan, han podido escapar del prisma de la racionalidad como lente trascendente de enfoque.

Las organizaciones complejas han alimentado todo tipo de investigaciones gerenciales y de gestión. La literatura última sobre la materia da cuenta de que muy poco ha quedado como teoría, que bastante menos ha quedado sobre la noción de poder y sus relaciones interactivas con la sociedad global, y que en muchos casos la noción de la adaptación histórica de las organizaciones al contexto podría imaginarse también a la inversa, desde las organizaciones complejas modelando el entorno socio-global.

La modernidad ha creado la reflexión teórica funcional a partir de la legitimación del poder como noción indiscutida de una sociedad históricamente concreta, la del capitalismo en sus diversas expresiones y fases de su desarrollo. No obstante, la teoría no ha podido abarcar a las organizaciones premodernas (nada más, ni nada menos que XVII siglos) ni ha podido avanzar demasiado en la más amplia consuetudine de organizaciones sociales.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Lo más destacable es que todos los escenarios organizacionales pasados, presentes y futuros son mirados desde el paradigma de la racionalidad, y éste constituye un principal centro de atención cuando intentamos ver cuál es el espacio posible del actor social.

El paradigma racional/estructural/funcional constituye la base legitimadora de la restricción y la reductibilidad necesaria de la expresión de la conducta humana. La inserción, socialización y desempeño de los individuos en el territorio organizacional resultan procesos prolijamente administrados desde una incuestionable estructura de poder.

A partir de los años '30, la incorporación de segmentos de las ciencias sociales, como el asistencialismo y el ambientalismo, la psicología y la sociología industrial, intentaron morigerar en la práctica el “exceso” racional/formal y establecieron dimensiones y variables de interés: el comportamiento gregario y social, las necesidades humanas y sus diferentes jerarquías y escalas, la entidad grupal y sus diversas formas de concatenación, la conducción y el liderazgo como procesos estratégicos.

La teoría de los sistemas y la noción de sistemas abiertos aportaron conceptos como el de interdependencias organizacionales, configuración, reconfiguración, entropía y neguentropía como un acercamiento a la noción de complejidad y una confluencia de las ciencias naturales y sociales al campo de la teoría organizacional.

Aún no existe una bibliografía accesible sobre los desarrollos sustantivos que han incorporado los conceptos de estructuras disipativas, orden, desorden, caos y *alea* al campo organizacional, provenientes de los nuevos códigos de la física moderna; de cualquier manera ya se hallan incorporados al terreno de la sociología con un enfoque transdisciplinario.

Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación

V.

El movimiento del discurso al actor resulta una noción axial para el diseño de una estrategia socio-organizacional participativa.

El modelo ejecutivo-jerárquico-piramidal contiene supuestos unidireccionales de comunicación y ejercicio del poder. Las notas de cualquier discurso participativo resultan disonantes con una práctica que privilegia la estructura organizacional por sobre el actor. Se refuerza una imagen alienada del hombre en la organización y todos los conceptos referentes se concentran en el quietismo, en el no cambio, en el conformismo que garantiza el no-conflicto entre personas, y entre personas, grupos, y estructuras. Las grandes ideologías de dirección en las organizaciones buscaron precisamente el equilibrio interno por sobre todas las cosas, evitar el conflicto y cercar el territorio organizacional de turbulencias externas.

Centrar nuestra mirada en el actor es definirlo como categoría sustantiva, trascendente a la propia organización. El individuo enriquece a la organización, le otorga una dimensión relativa frente a la complejidad y luminosidad humana. Esto no significa el consabido ismo-individual, la valoración individual desde una ética solidaria, democrática y participativa se constituye en el antídoto del potencial germen burocrático-centralista.

Cuando a partir de la década del '20, en el capitalismo, comenzaron a florecer las escuelas humanistas en el pensamiento organizacional, se plantearon una imagen del individuo objeto, capaz de rellenarlo con escalas jerárquicas de necesidades (desde las más sencillas a las más sofisticadas). Todos fueron soportes ideológicos de la manipulación del poder organizacional. Por ello, no reverenciamos aquí una visión rosada de las técnicas de conducción, sino la necesidad de elaborar una imagen del sujeto-sujeto organizacional, del actor como entidad trascendente para cualquier empresa de transformación so-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

cial, de crecimiento y desarrollo, con el agente como protagonista entusiasta del cambio.

Del discurso al actor, la materia organizacional requiere una desarticulación, una nueva contextualización de la conducta en el escenario organizacional. Exige imaginar la posibilidad de una alta rotación del hombre y una factibilidad de inserción multicompleja-situacional-funcional, en las distintas necesidades que una organización requiere.

También el requerimiento organizacional deberá ser entonces reformulado. Lo requerido no es una categoría a-valorativa, se configura a partir de un proceso y se define en la práctica con el concurso activo de la dinámica del poder. La recontextualización del actor, la reformulación de lo requerido nos induce a una revisión del poder.

La reversión del vector ejecutivo-jerárquico-piramidal, estructurado e internalizado, nos plantea el desafío de pensar, si es posible, la *configuración de campos de fuerza* que permitan un proceso de *descentramiento* y *progresiva reconfiguración* de influencia y decisión. Estos campos podríamos asentarlos en el estímulo de *modos convivenciales* alternativos en el territorio de la organización, en la ampliación de *redes interactivas* de objetivos múltiples y abiertos.

La reversión requiere de la aceptación de una realidad paradójica: el *centro* necesita *descentrarse* para *controlar la entropía*, dado que en el *estímulo* se potencia como *centro*. La periferia necesita, también ella, *descentrarse* para *reconfigurar* y *reticular la disposición* del *poder* y requiere del estímulo del centro para potenciar la descentralización y *rearticular un poder diferente*.

Aquí se proyecta, entonces, una noción destinada a ser explorada: *confrontación/ complementariedad como flujo oscilante de movimiento* de cambio permanente. La paradoja no se resuelve, el silencio la puede proteger de cualquier intento racional, el discurso encuentra su ocaso y el actor emerge desde la praxis.

Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación

Una estrategia socio-organizacional participativa requiere, entonces, contener estímulos y emergentes.

Los estímulos desde las diversas “cimas” de la pirámide organizacional deben alimentar la *reconfiguración*, y los *modos convivenciales alternativos y redes interactivas múltiples y abiertas*, debemos agregar una nueva imagen de los territorios que la organización ha diseñado y surcado internamente; la noción de espacios como contenedores de la actividad más variada y expresiva de la gente.

Esta *rearticulación reticular* del poder nos presenta la fantasía de una posibilidad: huir de la estructuración como *pattern* organizacional y construir un nuevo prisma, un campo perceptual diferente, múltiple y compartido. Toda una nueva aventura comunicacional puede ser liberada como fluidos retroalimentadores de movimientos, donde el *desorden* deja de ser una noción fantasmagórica e inquietante, para ser parte del propio movimiento de la *complejidad*.

Una estrategia socio-organizacional participativa nos puede estimular a la formulación de los siguientes interrogantes como vectores para la construcción de un nuevo paradigma organizacional, orientado hacia una nueva cosmovisión de la liberación del actor social.

- ¿Cómo activar la capacidad de expresión humana individual y grupal?
- ¿Cómo construir un discurso que niegue el discurso como fuente de poder?
- ¿Cómo aseverar menos e interrogar más, y estimular la duda por sobre la certidumbre?
- ¿Cómo concebir la innovación y la creatividad?
- ¿Cómo abrir el campo de la multipertenencia y la inserción fluctuante de la gente?
- ¿Cómo dinamizar integraciones horizontales y reconfiguraciones comunicacionales?
- ¿Cómo construir una nueva disposición reticular de la interacción social?

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

¿Cómo evitar objetivos totalizadores inhibidores de expresiones cotidianas?

¿Cómo amalgamar lo pequeño y cotidiano con lo totalizador y trascendente?

¿Cómo desarrollar un pensamiento global con una acción local?

¿Cómo evitar la cristalización de un nuevo templo de creencias?

¿Cómo pensar en la construcción de lo nuevo sin edificar nuevos refugios frente a la duda y la incertidumbre?

¿Cómo el hombre reconfigura un ámbito de significancias, amplía la percepción y se redescubre hacia lo infinitamente grande, lo infinitamente complejo y lo infinitamente pequeño?

Organizaciones cooperativas: sistema, autorreferencia y entorno*

El propósito de este trabajo es considerar a las cooperativas como sistemas y proponer que las mismas calificarán sus supuestos valorativos en la medida que desde su autorreferencia logren una clara delimitación y diferenciación del entorno.¹

El concepto de sistema y entorno es un concepto axial de las conceptualizaciones de la teoría de sistemas² de última generación y su aplicación al estudio de las organizaciones cooperativas resulta atractivo no sólo por su capacidad instrumental en la configuración del dispositivo de percepción y análisis, sino por sus posibilidades de abonar el mismo sendero autorreferencial y autopoietico que la teoría indica como noción sustantiva para la constitución sistémica.

* Exposición realizada en el “Coloquio Universitario sobre Cooperativas”, el 27 de septiembre de 2002. Facultad de Ciencias Económicas-UBA.

¹ Hoy en día, en la comunidad científica existe seguramente el consenso de que el punto de partida de cualquier análisis sistémico-teórico tiene que ser la *diferencia entre sistema y entorno*.

Los sistemas no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación hacia su entorno, sino de manera estructural, y no podrían existir sin éste. Se constituyen y perduran a través de la producción y el mantenimiento de una diferencia con respecto al entorno, y utilizan sus límites para regular esta diferencia. Sin la diferencia respecto al entorno ni siquiera existiría la autorreferencia, pues la diferencia es la premisa para la función de las operaciones autorreferenciales.

² Niklas Luhmann. Es un jurista de gran prestigio posteriormente convertido en sociólogo. Desde la sociología, desarrolla una ambiciosa teoría de la sociedad. Deben destacarse sus análisis de la burocracia y de la teoría de la administración como también sobre teoría política, pedagogía, teoría de la religión, economía, derecho, etc.

Entre 1960 y 1961-durante una estadía en Harvard- toma contacto con los trabajos Talcott Parson, quien representa uno de los últimos intentos de elaborar una Teoría General de la Sociedad basada en la propuesta funcionalista. Esto está presente en la obra de Luhmann pero su funcionalismo es dinámico (se lo conoce como “Estructuralismo Funcional”).

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Las organizaciones cooperativas constituyen en el mundo contemporáneo una oportunidad. Ante la crisis de valores que atraviesan las sociedades complejas del mundo bajo los cánones de la modernidad occidental, se presentan como alternativa desde la noción primaria de solidaridad. Frente a las opciones ofrecidas por los sistemas económicos, liberales de mercado o reguladores políticos, las organizaciones cooperativas ofertan un modelo de gestión en el que la democracia y la eficiencia se requieren mutuamente como elementos relacionales básicos de las prácticas cotidianas. Esto genera un andarivel de socialización organizacional permanente de la pertenencia y facilita una inclusión implicante de las personas que “habitan” la cooperativa. Ante la crisis de funcionalidad de los sistemas democráticos entre lo sustantivo y lo real y las deslegitimaciones crecientes de

Presupuestos de su teoría:

Generalidad de la teoría: Este es su compromiso, lo que hace que sus planteamientos no queden reducidos a determinados ámbitos particulares. Precisamente por esta generalidad, su teoría recibe lecturas que exceden los límites de la sociología.

Interdisciplinariedad: Su obra se encuentra formada por aportes procedentes de la cibernética, la neurociencia, la teoría de los sistemas, etc. Considera que la teoría de la sociedad se encuentra cargada de compromisos con la tradición europea clásica (“el viejo pensamiento europeo” cuyo auge se da en la Ilustración). Algunos de los conceptos de esta teoría -por ejemplo, el de sujeto, de raíz antropológica- Luhmann considera que no son válidos para describir la sociedad contemporánea. Plantea una segunda lectura de la Ilustración: *una Ilustración de la Ilustración*.

Complejidad: Reconoce la complejidad y considera que toda teoría debe ser un arma para reducirla pero considera que, paradójicamente, una mayor complejidad puede reducir una enorme complejidad. De ahí que una teoría de la sociedad, para Luhmann, tiene que ser lo suficientemente compleja y así dar cuenta de la sobreabundancia de relaciones como también de las posibilidades que caracteriza a la sociedad contemporánea.

El concepto de sistema: Concepto fundamental de su teoría. Luhmann parte de la admisión del concepto de **sistema autorreferente** proveniente de la cibernética. Un sistema autorreferencial se define por su diferencia respecto a su entorno, una diferencia que se incluye en el mismo concepto de sistema. Un sistema que contiene en sí mismo la diferencia con su entorno es un sistema autorreferente y autopoietico. En este momento, Luhmann introduce la teoría de autopoiesis de los biólogos chilenos Maturana y Varela, a saber: un sistema es autopoietico cuando puede crear su propia estructura y los elementos de los que se compone.

Organizaciones cooperativas: sistema, autorreferencia y entorno

los modelos de representatividad política y ciudadana, las cooperativas activan búsquedas de nuevas formas de participación directa y semidirecta en los procesos de gestión, procesos que redefinen las fronteras entre lo público y lo privado, lo económico y lo social.

Dentro de este abanico de oportunidades que la organización cooperativa ofrece a los escenarios de la sociedad contemporánea, las respuestas de los distintos sistemas que entran lo que hoy podemos nombrar como *sociedad*, noción que debe reconocer la complejidad³ y diferenciación creciente del mundo trans e intra globalizado, son interesantes y alentadores. De cómo las cooperativas manejen la autorreferencia y heterorreferencia,⁴ de cómo operen los procesos de apertura y clausura,⁵ de cómo ajusten la selección, comprensión y codificación, de cómo activen los procesos de acoplamiento estructurales e interpenetración dependerá su “identidad” sistémica y las consecuencias autopoieticas.⁶

El concepto de sistema autorreferente es dinámico. Al mismo tiempo que un sistema autorreferente y autopoietico se clausura a sí mismo (lo que lo constituye como un sistema digno de atención y sujeto a operaciones específicas), la autorreferencia es la condición de la apertura del sistema.

Dos conceptos complementan la noción de sistema autorreferencial. Estos son el de **observación** y el de **diferencia**.

Una **observación** es una operación que consiste en manipular un determinado esquema de diferencias. Los sistemas autorreferentes se observan a sí mismos y a su entorno pudiendo, mediante esta operación, establecer determinados procedimientos de selección y reducir la complejidad del entorno. Luhmann considera que su teoría no es más que un instrumento que permite ejercer adecuadas observaciones de la sociedad contemporánea.

Por otro lado, en toda su teoría, el pensamiento de la **diferencia** ocupa un lugar central. Sin la idea de diferencia no pueden existir relaciones, unidad, complejidad, sistema ni observación.

La paradoja: la observación, la diferencia y la autorreferencia llevan directamente a la paradoja de la clausura y apertura. Luhmann admite que hay que considerarla de un modo creativo.

El funcionalismo: Es el método que utiliza. Luhmann se aparta del funcionalismo clásico (el de Parson) y afirma que el funcionalismo debe ser considerado como un **estructuralismo funcional** en el que se privilegia lo dinámico de la función por sobre la rigidez de la estructura.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

La organización cooperativa remite en su constitución originaria a la necesidad de resolver necesidades compartidas en la esfera de lo económico, y se plantea resolverlo desde una cooperación que se diferencia de las organizaciones no cooperativas desde el marco valorativo. La naturaleza jurídica, con sus definiciones asociativas y de bien social, consagra la dimensión del derecho cooperativo y las bases de reproducción instituyente en la sociedad civil. El marco ju-

Núcleo de su teoría:

Luhmann distingue tres tipos fundamentales de sistemas autorreferentes: los sistemas vivos, los psíquicos o personales y los sociales. Cada uno de ellos se diferencia por su tipo de operación autopoietica y el modo en que construyen su propio espacio de operación y reducción de la complejidad. Entonces, las operaciones vitales son propias de los sistemas vivos, la conciencia es el modo de operación de los sistemas psíquicos o personales y la comunicación lo es de los sistemas sociales.

Existe un modo de relación de los sistemas que respeta la independencia y clausura propia de ellos. Este modo de relación se conoce como *interpenetración*. Para Luhmann, la sociedad es un sistema autorreferente y autopoietico que se compone de comunicaciones. Una sociedad avanzada será siempre una sociedad altamente diferenciada en la que existen esos diferentes ámbitos de Comunicación que son los diferentes subsistemas sociales.

Luhmann considera la comunicación como un proceso de selecciones cuyo análisis debe partir de la improbabilidad de los obstáculos que la misma comunicación debe sortear antes de producirse con éxito. Aquí debe introducirse un tema esencial en la teoría de Luhmann como es el **teorema de la doble contingencia**, el cual obliga a estructurar la comunicación en torno a los resultados de la misma. La doble contingencia se encuentra presente en el núcleo mismo de toda formación social e impide mantener un esquema mecánico de explicación de la acción social. La selección, entonces, si está correctamente estructurada, contribuye a reducir eficazmente la complejidad. Luhmann recupera uno de los temas centrales de nuestro tiempo al plantear la comunicación como uno de los ejes centrales de la sociedad contemporánea.

El segundo tema decisivo y polémico de su teoría es la relación entre los seres humanos (sistemas psíquicos o personales) y la sociedad o sistemas sociales. Para Luhmann, la sociedad no está compuesta de seres humanos sino de comunicaciones. Los seres humanos -que tienen su propia forma de operación autopoietica- son el entorno de la sociedad y no componentes de la misma. De esta manera, la relación hombres-sociedad es una relación de interpenetración y observación que alcanza niveles de extrema complejidad. Pocas son las teorías que conceden una importancia mayor al sujeto humano como la teoría de la autopoiesis.

La concepción luhmanniana del ser humano se aleja así de las concepciones clásicas que ven en el hombre un componente de la sociedad totalmente integrado en ella. La sociedad compuesta de comunicaciones, se diferencia internamente en diferentes subsistemas sociales autorreferentes y autopoieticos los cuales especializan sus propios ámbitos de comunicación. Otros componentes fundamentales en la obra de Luhmann son: el tiempo, la entropía y el riesgo.

Organizaciones cooperativas: sistema, autorreferencia y entorno

rídico de actuación de las cooperativas define las potestades de los miembros en la entidad con relación a deberes y obligaciones endo y exo-organizacionales.

Es bastante común que el primer paso hacia la constitución de cooperativas, en todo grupo con intención asociativa, discorra acerca de lo estatuyente, es decir sobre la búsqueda de adecuación normativa a las reglas y procedimientos fijados por las autoridades de aplicación, regulación y control de la sociedad civil.

El asesoramiento normativo y el ordenamiento jurídico interno de una agrupación de este tipo pasan a constituir valores instituyentes que puede relegar, en primera instancia, aspectos vinculados a lo eco-

³ La teoría de Luhmann tiene un punto de partida esencial que estriba en el *reconocimiento de la complejidad* y en exigir que toda teoría debe ser un arma para reducirla. Entiende Luhmann por complejidad la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento. El problema esencial de nuestra sociedad es, precisamente, el aumento de su propia complejidad: lo que Luhmann denomina *el aumento de la diferenciación de una sociedad*. En forma paralela a ese aumento, se precisa poseer instrumentos que permitan reducir la complejidad. *Toda verdadera teoría debe ser siempre un instrumento cualificado para reducir la complejidad*. En tanto sirva para esa reducción de la complejidad, mostrará su propia validez.

⁴ El concepto clásico de sistema precisa que un sistema es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado. La relación entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización del sistema, y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno. El sistema incluye siempre en su misma constitución la diferencia respecto a su entorno y sólo puede entenderse como tal desde esa diferencia. Ahora bien, en un paso ulterior, el sistema, que contiene en sí mismo la diferencia con su entorno, es un sistema autorreferente y autopoietico. El concepto de sistema autorreferente es enormemente dinámico y exige un gran dinamismo conceptual a quien lo emplea. Sin embargo, debe enriquecerse con dos conceptos esenciales que complementan su importancia: el concepto de observación, el concepto de diferencia y el concepto de autorreferencia. Ellos complementan adecuadamente el uso que hace Luhmann del concepto de sistema autorreferente en su propia teoría.

⁵ Junto a la diferencia es preciso destacar la importancia que en toda la obra de Luhmann tiene el concepto de *autorreferencia*. Luhmann, hace del mismo un fundamento que posibilita el que, a un tiempo, el sistema posea clausura y apertura. En tanto un sistema es autorreferente y autopoietico se encuentra, efectivamente, clausurado en sí mismo. Y sólo en tanto se encuentra así clausurado podrá constituirse como un sistema digno de atención y sujeto de un conjunto de operaciones específicas.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

nómico, como la necesidad de resolver insatisfacciones compartidas o intercambio de bienes y servicios, y lo social, la voluntad de hacerlo mediante una asociación en la que los principios cooperativos configuran el diapasón valorativo sustantivo y trascendental.

Sin embargo, en la teoría y práctica de la cooperación encontramos sólidos argumentos que ponen de relieve que la mera naturaleza jurídica de una entidad no garantiza su condición cooperativa. Lo jurídico es condición necesaria pero no suficiente para quienes juzgan el acto cooperativo no sólo desde lo normativo, sino desde la interacción compleja de las dimensiones que configuran la organización.

Esto implica observar en qué forma se articulan las prescripciones normativas en materia de gestión de la cooperativa, plano en el que fluyen los procesos de participación y democracia, de protagonismo y procesos decisorios, de diferenciación autorreferente con lo no cooperativo, no sólo en el plano de lo formalmente establecido sino en las prácticas cotidianas.

Cuando la cooperativa es percibida como una organización en la que convergen dos lógicas tales como la institucional y la empresarial se debilita un nexo de alta relevancia, el de lo voluntario, democrático, participativo, deliberativo, respecto de lo jerárquico-piramidal e im-

⁶ *Autopoiesis*. Desde 1960, Maturana trabajaba en dos campos de investigación separados entre sí: la percepción y la organización del ser vivo. En 1968, había comprendido que los fenómenos asociados a la percepción podrían entenderse únicamente si se comprendía que el sistema nervioso operaba como una red circular cerrada de correlaciones internas, y simultáneamente, si se entendía que la organización del ser vivo se explicaba a sí misma al verla como un mecanismo circular cerrado de producción de componentes que producían la misma red de relaciones de componentes que los generaba (teoría que posteriormente denominó *autopoiesis*).

Organización autopoietica: Correlación de la percepción y el conocimiento con el operar del sistema nervioso y la organización del ser vivo.

Autorreferencia: El hombre está contenido solamente en su propia naturaleza, en su modo humano de operar y de autodescribir su universo experiencial-perceptual, por tanto: en su propio ser.

Organizaciones cooperativas: sistema, autorreferencia y entorno

perativo de toda organización empresarial, es decir entre lo asociativo-institucional y lo económico-empresarial.

Cuando esta percepción es parte de una observación de segundo orden -es registrada desde fuera del sistema-, puede ser analíticamente válida a los efectos de reducir la complejidad de los procesos inmanentes. Pero, cuando esta percepción es fuerte en la observación que el mismo sistema hace de sí mismo, éste se diluye en la propia autorreferencia y comienza a navegar por la búsqueda de analogías propias de los sistemas políticos o movimientos sociales y/o de los sistemas de gestión empresarial. La diferenciación cooperativa/no cooperativa pierde potencial frente a las diferenciaciones entre democracias/no democracias, participativo/no participativo, o frente a las diferencias eficiencia/no eficiencia, rentable/no rentable.⁷

La capacidad de articular una lógica paradójica,⁸ es decir, no resoluble en el mismo plano que se genera, constituye el gran desafío para la cooperativa como sistema complejo que es, y requiere que sus observadores de primer orden, quienes están dentro del sistema, operen reflexivamente sobre sus acciones y comunicaciones, y ajusten procesualmente los subsistemas operativos, cuya meta es alcanzar la consolidación tanto institucional como empresarial-administrativa de dicha organización.

⁷ El concepto de *observación* es central en la teoría de Luhmann y se encuentra unido al de un sistema autorreferente que, como tal, siempre ejercita un determinado modo de observación. Una observación es siempre una operación que consiste en manipular un determinado esquema de diferencias. Tan importante es el concepto de observación para Luhmann que constituye una verdadera sub-teoría dentro de todo su intento teórico y le lleva a afirmar que el conjunto de sus postulados no es más que un instrumento que permite ejercer adecuadas observaciones de la sociedad contemporánea y se encuentra íntimamente relacionada con el concepto de *diferencia*. Y es que la teoría de Luhmann, en su conjunto, es un constructo donde el pensamiento de la diferencia ocupa un lugar central y donde la diferencia queda privilegiada sobre todo concepto de unidad.

⁸ Este elemento de la autorreferencia, que incluye apertura y clausura, nos obliga a considerar un tema: Luhmann pretende siempre emplear la paradoja de un modo creativo y nunca de un modo tautológico que impida un pensamiento y una actuación eficaces.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Esta articulación concebida como frontera móvil requiere de la autorregulación permanente de las conflictividades emergentes de los miembros de la entidad. Cuando la cooperativa se percibe como una coexistencia pacífica de dos lógicas con imperativos diferentes como “lo institucional” y/o “lo empresarial”, lo que se articula es la relación confrontativa entre burocracia institucional vs. gerenciamiento tecnocrático.

Cuando la cooperativa logra una reflexividad sobre lo paradójal, genera procesos de búsqueda permanente no de síntesis dialéctica, sino de recursividades tales como rediseños de procesos de gestión, tales como de participación, de decisiones y procesos decisorios, de formación en valores y principios de la cooperación, de creación de estructuras flexibles de gestión que aseguren la inclusión y la inserción fluctuante de los miembros, evitando tendencias a las especializaciones y profesionalizaciones internas, que posteriormente obturan los procesos de comunicación y circulación del capital sónico y simbólico de la organización.

La vida democrática de la cooperativa depende de la capacidad de autorreproducción permanente de formas inclusivas. La ritualidades tales como asambleas y actos eleccionarios, sesiones estables y consagradas de organismos representativos sólo sostienen una estructura formal que requiere de mecanismos auxiliares, contingentes, flexibles, que faciliten que la inclusión sea lo más polivalente posible. En estos procesos se consolida la autorreferencia, no sólo en el plano de las funcionalidades operacionales sino en la dimensión valorativa en tanto creación constante de sentido.

Esta reflexividad aumenta la diferencia entre sistema y entorno y facilita el acoplamiento estructural de la cooperativa con los sistemas que componen su entorno. Con el sistema jurídico, en las armonizaciones complementarias del derecho y sus diversas ramas pertinentes: civil, comercial, penal, tributario. Con el sistema político, en los mecanismos de articulación de movimientos sociales y con el sistema

Organizaciones cooperativas: sistema, autorreferencia y entorno

económico, desde la convivencia con las reglas operantes de la actividad económica general y específica del rubro o sector en el cual la cooperativa realiza sus operaciones.

Una cooperativa requiere de eficiencia económica y eficacia institucional. Este precepto también requiere ser examinado en sus connotaciones en el marco de nuestro marco de referencia observacional.

Cuando la cooperativa absolutiza este valor por fuera de sus operaciones de clausura, la tendencia que abre es a las comparaciones empresariales en términos de rentabilidad/no rentabilidad. Si la eficiencia es necesaria pero no suficiente, esto nos lleva a la búsqueda de una nueva relación paradójal. El concepto de eficiencia incluye una temporalidad externalizada al sistema mismo y radicada en los procesos impersonales en los que se genera la gestión operativa. La eficiencia incluye, también, la optimización de los recursos que insume el proceso, optimización que reconoce valores de comparación externos, tales como el precio de los insumos materiales, tecnológicos y el valor de la fuerza del trabajo. Es decir, que la eficiencia es el valor que probablemente menos responda a las demandas de autorreferencia. No obstante ello, sin eficiencia se sucumbe como organización económica y la cooperativa no puede escapar a ello.

Lo paradójal, en este plano, se expresa en el plano de la gestión, en la conducción y en los procesos de gerenciamiento. Es decir, la paradoja que abre paso a la reflexividad requiere políticas de administración creativas, que den cuenta en cada momento de formalización y/o modelización de procesos, todos los componentes heterorreferenciales de la eficiencia y los supuestos autoreferenciales de la cooperativa. Si es necesario desarrollar un proceso de reingeniería será necesario temporalizarlos en términos propios, ¿es posible ello?

Si nos remitimos a que la dimensión temporal es exógena exclusivamente, la respuesta es negativa. Tampoco podríamos inventar una

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

temporalidad cooperativa. Pero lo que vale la pena es intentar incluir a los agentes/miembros en una administración comprometida de la temporalidad requerida. En este marco, la conformación creativa de espacios de gestión complementarios a la pirámide organizacional y jerárquica de la estructura operativa ha generado experiencias satisfactorias.

La diferenciación sistema y entorno en el caso de la eficiencia no se resuelve imaginando una autonomía imposible, sino predeterminando constantemente las fuentes externas de referencia en el proceso de apertura y clausura del sistema.⁹ Por ejemplo, si la cooperativa requiere de procesos de innovación tecnológica con arreglo a la optimización en referencia al mercado en el cual se desenvuelve debe evaluar los impactos endógenos que la misma tendrá no sólo en el resultado económico inmediato sino en una temporalización retrospectiva, es decir atendiendo a la vida de la organización que se autorregenera recursivamente.

Los procesos de cambio retemporalizados pueden constituir interpenetraciones que consoliden lo autorreferencial. La heterorreferencia y lo autorreferencial en el paradigma sistema/entorno están compuestos de momentos temporales factibles de ser distinguidos, y desde el manejo de la distinción se hace imprescindible marcar la diferencia.

⁹ Una de las consecuencias más importantes del paradigma sistema/entorno es: hay que distinguir entre *el entorno* de un sistema y los *sistemas en el entorno*. Esta distinción nunca se podrá valorar suficientemente. Así se tienen que distinguir, sobre todo, las relaciones de dependencia entre entorno y sistema, de las relaciones de dependencia entre sistemas. La diferenciación sistémica no es más que una repetición de la constitución de sistemas en el interior de sistemas, es por tanto, un procedimiento para aumentar la complejidad. El sistema puede alcanzar su unidad como primacía de una determinada forma de diferenciación, por ejemplo, como igualdad de sus subsistemas, como simple serie, como jerarquía, como diferencia entre centro y periferia, como diferenciación de sistemas de función.

Organización orientada al aprendizaje*

El pensamiento organizacional y su estrecha relación con las metáforas

Cuando escuchamos expresiones del tipo: “más veloz que un rayo” o “el proletariado es el motor de la Revolución” en realidad de lo que se trata es de entender una cosa en términos de otra, es decir, se apela al uso de la metáfora. La función esencial de ésta es volver intangible o comprensible un enunciado abstracto o complejo. Hay procedimientos metafóricos de alcance universal; otros, en cambio, forman parte del imaginario de determinados grupos sociales, o lo que es lo mismo, de su construcción del mundo. En ambos casos, de lo que se trata es de producir sentido, o si se quiere, de “traducir” o “trasladar” significados de un campo a otro para facilitar la comprensión. De ahí que la función de la metáfora sea, antes que nada, una cuestión de pensamiento, y con ello queremos decir de la cultura, puesto que le cabe a ésta la tarea de construir parámetros de semejanzas, puentes de sentido que acerquen dominios diferentes entre sí para poder acceder a lo inteligible. Es dentro del marco que ofrece la cultura donde estos acercamientos cobran significados. Los sujetos, al metaforizar, intentan arrojar algo de luz sobre aquellos conceptos que son de difícil conceptualización, y aunque no existan semejanzas dadas entre las cosas, va a ser la metáfora la encargada de construir esos lazos para hacer más accesible el abordaje de ciertas nociones.

En materia de organizaciones, el pensamiento organizacional siempre trabajó con metáforas, ya que éstas, como bien hemos aclarado, nos permiten entender sistemáticamente un dominio de nuestra experiencia en términos de otro.

Haciendo un repaso en la historia, una metáfora fundacional fue la organización como *máquina*, nada más ni nada menos, vinculada al

* Publicado en *Revista de Idelcoop* - Año 2000 - Volumen 27 - N° 127.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

concepto histórico de cómo nacen las organizaciones, porque si bien organizaciones hubo desde que el hombre es hombre, el pensamiento y la preocupación por saber cómo funcionan y predecir su comportamiento emergen, realmente, por la complejización de la sociedad. Para poder comprender el significado de las metáforas, no podemos separarlas del contexto ni de la época; esta metáfora original *-la organización como máquina-*, en última instancia, evoca el concepto de la humanidad en un momento de su desarrollo, donde la máquina es la expresión de ese desarrollo de la especie humana (la máquina a vapor en el transporte y la máquina suprema de la modernidad que es el reloj, aquella que define la posibilidad de que el hombre pueda geometrizar la naturaleza y cronometrar el tiempo).

Con el correr del tiempo y con los cambios significativos de cada época, a esta metáfora le sucedieron otras; en algunos casos fue directamente reemplazada, y en otros, complementada. La organización como un *constructo social* es una metáfora en la cual, además de la perfección de la máquina vinculada a una prolijidad en su diseño y a una formalización de su estructura, se le agregaron los aspectos que tenían que ver con lo social, fundamentalmente vinculado al comportamiento del hombre.

De qué manera se maneja el pensamiento organizacional

Formalidad e informalidad han sido las dos polaridades en las cuales se viene manejando el pensamiento organizacional.

Algunos pensadores sociólogos sostienen que “la organización es un ámbito de restricción de la actividad individual o electiva de las personas a partir de lo cual hombre y organización van a estar abrazados en el tiempo, en una especie de frontera móvil permanente. La organización, por su lado, intenta reducir el campo del comportamiento a lo que ésta desea, espera y define que el hombre haga; el hombre trata permanentemente de expandir el campo de su com-

portamiento en función de su gran particularidad dentro de la especie de la naturaleza, el desarrollo de su comportamiento a partir de la conciencia y de sus emociones”.

Dentro de la polaridad formalidad-informalidad fueron generándose las metáforas con el objetivo de encontrar claves, explicaciones y predicciones que hicieran a las organizaciones más habitables, pero fundamentalmente, más eficientes; que pudieran a través de su dinámica resolver eficazmente el objeto para el cual han sido conformadas. Este concepto de eficiencia y de eficacia fue también la búsqueda permanente de los pensadores en materia de organizaciones y, en función de eso, surgieron determinadas metáforas.

En estas dos polaridades podemos a su vez encontrar dos dimensiones: la del pensamiento e investigación, por un lado, y la práctica, el ámbito concreto de la gestión, por el otro; como consecuencia de esto, las organizaciones nunca tuvieron un territorio exclusivo en ninguna disciplina científica, pero a su vez han formado parte de todas, ya que parece casi obvio que todo tipo de actividad social se desenvuelve en un espacio organizacional concreto: una organización médica, una organización educativa, una organización empresarial productiva, una fábrica de alimentos, la industria automotriz, el Estado, la municipalidad, una cooperativa...

Independientemente del sector al que cada organización pertenezca, pública y/o privada, y más allá de la naturaleza de su objeto, éstas deben cumplir sí o sí con una premisa: “ser eficientes y eficaces” en lo que producen, puesto que más allá de cualquier sistema tienen que ser competitivas frente a otras organizaciones del mismo rango o naturaleza con las cuales tienen que convivir.

¹ Un concepto de mercado es la absolutización de las transacciones económicas competitivas de las personas o las organizaciones y es una de las tantas dimensiones a partir de las cuales puede describirse la actividad social de los hombres.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Esto no quiere decir que estemos frente a un concepto de mercado, como sería para los absolutistas¹; estamos frente a un concepto relativamente nuevo como es el de la “trama organizacional-social”.

Debido a que lo teórico y lo práctico van permanentemente de la mano, nos vamos a encontrar con desarrollos teóricos que nunca se van a dar en la práctica, y a su vez, prácticas concretas que nunca van a tener el ‘status’ de teoría. Es muy común que encontremos personas a quienes les interesa el tema de gestión, organización y recursos humanos desilusionadas, desencantadas y hasta a veces descreídas, debido a que es muy difícil poder constatar lo que dicen los libros en la práctica real, llevándonos a pensar que todo es simplemente una “utopía”.

En una mirada más alentadora, éste podría ser un juego de permanentes desafíos para aquellos a quienes les interesa este tipo de cuestiones, problematizando cada vez más el campo de la teoría, generando preguntas e interrogantes de donde puedan surgir más y mejores elementos prácticos para la conducción, el gobierno, el desarrollo y la gestión en las organizaciones.

Organización orientada al aprendizaje

Cuando hacemos referencia a la organización orientada al aprendizaje, si bien el título nos remite a algo que parecería muy sencillo, como una organización en la cual se aprende o donde el aprendizaje está o acompaña a los individuos en sus tareas, estas premisas son apenas un aspecto de estas organizaciones que intentan trabajar de una manera no convencional, en donde los trabajadores no son tomados como empleados que tienen que obedecer órdenes.

Una organización orientada al aprendizaje es aquella que posee un sistema abierto, altamente interactivo entre sus partes y altamente interactivo con el contexto, en donde los privilegios no están dados por los elementos estructurales ni sociales desde el punto de vista

del comportamiento de las personas sino que están dados por su dinámica. Lo fundamental es cómo el conjunto de los subsistemas que conforman una organización y la relación que la organización establece con su contexto operan eficazmente.

Para poder trabajar de esta manera hay que partir de una concepción diferente de hombre de la que estamos acostumbrados a escuchar, a interactuar, para luego de esto poder modificar las relaciones sociales dentro de cualquier organización, ya sea pública o privada, de trabajo o informal, siendo esto una cadena que va en espiral y que va a tener efecto en la medida que cada uno de nosotros sea un integrante activo, reflexivo, abierto y consciente del rol protagónico que ejerce en cualquier relación verdaderamente social.

¿A qué concepto de hombre nos estamos refiriendo? A un hombre que por naturaleza es inteligente, curioso, cuestionador en la simbiosis Hombre-Mundo, ya que el mundo sin el hombre no se podría dar, y el hombre sin el mundo tampoco, es una relación que se complementa e interactúa permanentemente. El mundo impuso históricamente los desafíos y el hombre históricamente lo quiso transformar, y en el peor de los casos “dominar.”

“Distanciándose de su mundo vivido, problematizándolo, decodificándolo críticamente, en el mismo movimiento de la conciencia, el hombre se redescubre como sujeto instaurador de ese mundo de su experiencia”.²

No se encontrará una organización “pura” orientada al aprendizaje, como tampoco una organización como un constructo social aséptico, o como una máquina impoluta. Se encontrarán permanentemente organizaciones donde se van a expresar en un “mix” los supuestos que la sustenten; en algunos casos más formales, y en otros, más novedosos. Sin dejar de lado el contexto, las necesidades y realidades de cada país, debido a que la receta universal para poder trabajar en or-

² Cf.: P. Freire: *Pedagogía del oprimido*, Editorial SXXI, México, 2005 (1ª edición 1970).

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

ganizaciones de este tipo no existe, más allá del grado de desarrollo y de las problemáticas de base en materia de gestión y de recursos humanos que cada país pueda tener.³

Si bien el desarrollo de la ciencia y de la tecnología ha colocado las organizaciones ante un gran desafío, teniendo por un lado un conjunto de instrumentos de gestión a su disposición que posibilita un despliegue muy importante, a partir del valor agregado que la técnica coloca en el proceso de gestión, afortunadamente, sigue siendo el factor humano el elemento más importante de las organizaciones.

Una de las primeras cuestiones es cómo hacer para que en un momento en el cual se simplifican los procesos tecnológicos de gestión, el origen del proceso de aprendizaje, que en un principio es factible que se desarrolle de una manera hermética, se pueda liberar para que luego, cuando se socializa el proceso de aprendizaje, éste sea mucho más sencillo.

Ya es una realidad, por ejemplo, que para manejar un procesador de texto, se puede recepcionar dicho aprendizaje en nuestras casas. Es decir, el conocimiento y la técnica de ese procedimiento se han ido socializando de tal manera que penetra en el conjunto social y se genera la posibilidad del aprendizaje.

Estamos abordando el concepto de aprendizaje no solamente como una facultad propia de las personas sino como un proceso colocado en el nivel de la interacción social posible de las personas, que potencia el conjunto del conocimiento de cualquier tipo de organización. En este sentido, decimos que todos los que componen una organi-

³ Cuando uno lee aspectos que tienen que ver con cómo supuestamente deben ser las organizaciones, debe colocar algunos pies de página para no creer que está hablando de fantasías puesto que trabajar sobre temáticas de creatividad, flexibilidad y desarrollo de las personas en contextos en los cuales existe una tasa de desocupación del 15% es muy difícil; en un país donde el 20% de la población se lleva el 53% del producto bruto y el 20% más pobre sólo el 4,2% del producto bruto es casi imposible plantearse en términos concretos la posibilidad de la realización de las personas.

zación constituyen un potencial de aprendizaje, las personas aprenden unas de otras, con lo cual ese potencial no es un potencial individual; por el contrario, pertenece a todos en la medida en que haya interacción entre los individuos.

“Para que esta interacción social se dé como un verdadero fenómeno social, tiene que surgir necesariamente el respeto y la aceptación de uno mismo para poder aceptar y respetar al otro como un legítimo otro en la convivencia”⁴

Con ello, decimos que el aprendizaje es un supuesto valorativo de la capacidad de los individuos, de los grupos y la organización. Un supuesto que involucra la cultura de una organización, el sentir de los que la dirigen, el concepto de lo que las personas son dentro de ella, qué es lo que se espera y que define un modelo de convivencia organizacional, un modelo de comunicación, un modelo de gestión, un modelo de decisión, un modelo de participación. Por eso, decimos sobre los individuos, los grupos y la organización.

Si los que dirigen una organización, por el hecho de ocupar ese rol, suponen que su función es “dirigir” a los empleados como se dirige el tránsito, sin tomar el diálogo como protagonista de toda comunicación, no hay aprendizaje posible; hay una respuesta mecánica y adiestrada, de dominación. Es más fácil dominar y manipular que abrir verdaderos y significativos espacios de reflexión y participación, en los cuales el acto de la conducción se volvería complejo ya que implicaría una verdadera tarea de interacción y comunicación, donde el pensar ocuparía un lugar activo, no mudo, sino lo contrario. La palabra tiene valor cuando “no” se deposita en otro como única e inamovible, como un monólogo de palabras dichas, despersonalizadas.

⁴ Cf.: H. Maturana: *Emociones y lenguaje en educación y política*, Editorial Dolmen, Sgo. de Chile, 2001, 1ª ed. 1990).

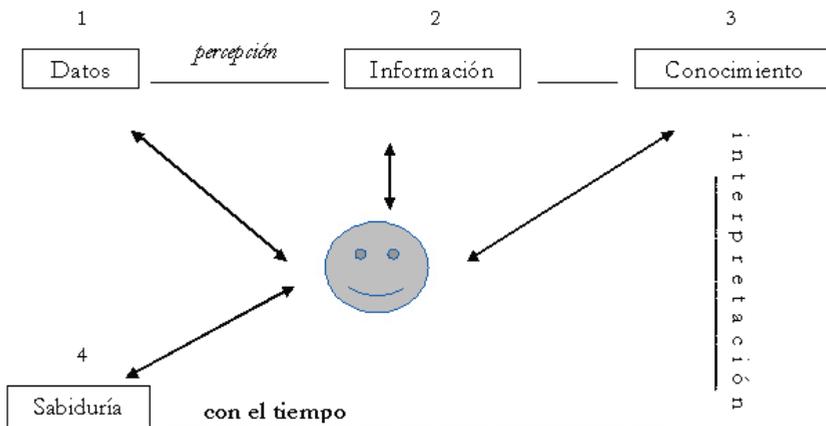
⁵ Cf.: P. Freire: *¿Extensión o comunicación?*, Siglo XXI Editores, México, 1998 (1ª ed. 1973).

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

“No hay que considerar perdido el tiempo del diálogo, que problematizando, criticando, inserta al hombre en su realidad como verdadero sujeto de transformación”.⁵

Hablar de grupos de participación en la gestión no es un tema novedoso; sin embargo, la novedad podemos encontrarla si quisiéramos constatar que lo que se dice en la materia realmente se hace, puesto que el discurso y la realidad no siempre son compatibles, ya que es muy común encontrarnos con organizaciones que establecen discursos participativos pero que en la práctica el comportamiento del conjunto de sus miembros entrelazan sus acciones en modelos no participativos.

Estas contradicciones entre *discurso y realidad* tienen un estrecho vínculo con esa relación organización-contexto; es muy difícil pero no imposible ir contra la corriente, es decir, tratar de modificar esa cultura prevalente, “dominante” que está presente en el contexto y fue conformada históricamente. Y es aquí donde volvemos a las metáforas y a la necesidad de recurrir al aprendizaje como generador de cambios, *el primer cambio que permite el aprendizaje como metáfora organizacional es el cambio de la cultura.*



Cuatro fases del proceso de aprendizaje

1. La realidad se nos representa como **datos**.
2. Esos datos, luego, pueden constituirse en **información** en la medida en que exista algún tipo de acción pero, en primer lugar, para que puedan constituirse en información tiene que mediar un acomodamiento de esos datos, una sistematización. Y ¿qué es lo que acomoda los datos?

Es la percepción la que conforma un sentido y a partir de eso se traduce en información.⁶

3. Entre interpretación e información está el **conocimiento**; aquello que, más allá de la interpretación que se pueda haber hecho sobre un fenómeno, define mejores aproximaciones para comprender ese fenómeno: se sistematiza y, a partir de ahí, es conocimiento.
4. Cuando ese conocimiento queda cristalizado, queda sedimentado en nosotros, y a lo largo del tiempo se va enriqueciendo con la experiencia, es lo que denominamos **sabiduría**, aquel saber al que se arriba, más allá del dominio técnico que se pueda tener sobre las cuestiones de las que se habla.

Fundamentos que requiere una organización orientada al aprendizaje

El primer fundamento es el concepto de **liderazgo**.

⁶ Con los mismos datos, la realidad puede ser representada de distintas maneras, porque la forma en que ésta transforma aquéllos en información va a estar mediada por el aparato perceptivo, conceptual, valorativo de quien conforma los datos. No es la interpretación. La interpretación es posterior y tiene que ver con el intento de darle un sentido ya a la información.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Cuando se habla de liderazgo, siempre se piensa en características que posee una persona que se distingue del resto de los integrantes de un grupo, por su capacidad de dar iniciativa, de motivar el sostenimiento de la tarea del conjunto, de poseer cierto carisma, por lo cual otros integrantes depositan en él un alto grado de identificación y respeto. Esta última, podría decirse, que es la definición tradicional, en donde todas las cualidades están recortadas en una sola persona.

En una organización orientada al aprendizaje, donde el concepto de hombre con el que se trabaja está ligado a un ser pensante y autónomo, partimos de la base de que todas aquellas cualidades descriptas anteriormente, en realidad, son funciones que los grupos necesitan y que muchas veces estas funciones están repartidas. La tarea de un buen líder, dentro de ese proceso, consiste en lograr que quienes están bajo su órbita potencien más su capacidad de liderazgo.

En este sentido, entonces, cuando hablamos de “liderazgo como proceso internalizado”, no estamos haciendo referencia a la función de mando que pueden ejercer unas personas sobre otras, sino a la posibilidad y potencialidad de liderazgo que se encuentran latentes -y que es deseable estimular- en todas las personas, lo que implica reconocer en el conjunto de los individuos una posibilidad de ejercicio de poder y de autonomía.

Esto implica definir el liderazgo no como un proceso de mando sino como un proceso de conducción en la interacción -o viceversa-, en el cual el individuo pensante cobra un valor esencial. Pensante, en este caso, en el sentido de que todo sujeto puede, a través de su conciencia, pensar y anticiparse a los hechos y, por ende, tener un comportamiento proactivo; pensante, precisamente, como un término que contrapone el concepto de sujeto-objeto, recipiente, receptor y pasivo, al de sujeto proactivo, retroalimentador, con capacidad de devolver permanentemente a los otros con quienes interactúa el valor agregado de lo que éstos le brindan en ese intercambio.

El sujeto pensante no puede pensar solo, no puede pensar sin la co-participación de otros sujetos, en el acto de pensar, sobre el objeto. No hay un pienso sino un pensamos. Es el pensamos el que establece el pienso, y no al contrario.

El segundo fundamento es considerar la **experiencia** como relativa dentro de una propensión al conservadurismo y/o a la innovación.

Ante un mundo marcado indiscutiblemente por una sucesión vertiginosa de cambios e innovaciones en las diferentes áreas del quehacer humano, muchas veces se nos insta a no “perder el tren” y colocarnos a la vanguardia de dichas transformaciones.

Sin embargo, es importante saber rescatar, en medio de este panorama, el valor de la experiencia y de ciertas prácticas y “viejos” saberes, que han demostrado su eficacia a lo largo del tiempo en las tareas emprendidas. Ello constituirá una plataforma de seguridad indispensable que nos permita hacer pie para poder lanzarnos -ahora sí- a las exigencias transformadoras de nuestra realidad. “No todo lo viejo debe ser desechado”, podría ser el lema.

La posibilidad incluso de innovar, de atreverse, de ser audaz se encuentra ligada al acto de saber conservar aquello que nos parece útil y funcional, puesto que toda innovación tiene un punto de origen previo. Esta fortaleza es la que nos permitirá asegurar las bases para producir, luego, movimientos hacia lo nuevo. No hablamos aquí de la actitud conservadora que obtura y retrasa el cambio, sino de saber preservar -conservar, precisamente- aquello que lo posibilita y lo activa. La innovación no se reduce simplemente a un acto de mera invención; innovar es, ante todo, colocar en lo ya conocido algo nuevo. En una concepción no mecanicista lo nuevo nace de lo viejo, a través de la transformación creadora.

Otro de los fundamentos que requiere una organización orientada al aprendizaje es que haya una clara orientación a la **grupalidad**: esto

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

quiere decir que sea una organización que, dentro de su cultura organizacional, cultive el concepto del valor de lo grupal, de las personas trabajando como *grupos de trabajo*.

Hablamos de grupalidad de una organización haciendo referencia básicamente a aquellos elementos que la cohesionan desde el punto de vista organizacional, y que podría definirse en términos de concatenación, esto es: lo que determinado grupo lleve a la práctica, va a contactar e impactar con lo que otros grupos esperan de esa acción, para poder hacer cosas que, a su vez, otros grupos esperan que otros grupos hagan. Con lo dicho podemos imaginar la organización como un gran racimo de uvas, donde cada una de las uvas constituye un grupo que interactúa y conforma ese racimo.

El último fundamento es el **rol de conducción**.

Hacemos referencia a la conducción gerencial, porque el modelo de conducción de toda organización está profundamente sesgado por los modelos que impregnan a quienes tienen a cargo niveles decisivos.

El rol de la conducción está ligado a ser un facilitador de los fundamentos que hemos descrito antes: de la orientación a la grupalidad organizacional, de que la experiencia sea un valor relativo, que se pueda premiar y estimular la innovación, de que el sujeto sea considerado un sujeto pensante y no recipiente-receptor.⁷

Las organizaciones y el cambio

Los primeros cambios que se asumen con mayor facilidad -como si sólo con ellos fuera suficiente- son aquellos que están relacionados con la dimensión estructural, con aquello que por naturaleza “per-

⁷ Ver la noción de teoría bancaria que profundiza Paulo Freire en *Pedagogía del oprimido*.

dura” y que a simple vista se hace notar. De esta manera, lo fundamental pasa a un segundo plano. ¿Qué sucede con el factor humano, con las personas que luego tienen que estar comandando ese cambio, generando modelos de gestión y de aprendizaje permanentes en función de esas innovaciones?

El cambio, como un proceso global, no puede limitarse a la acción unilateral en el dominio de la tecnología, sino por el contrario, debe unir este indispensable esfuerzo a otro igualmente imprescindible: la transformación cultural de dicha organización, sistematizada, programada. Un proceso de transformación podrá hacerse realidad en la medida en que no quede reducido al acto de convencer, sino en que se haga manifiesta la posibilidad de conectar un compromiso de los individuos y los grupos con dicha innovación, con lo que una organización opera en función del sentido de ese cambio.

Pero, para que se puedan dar estas cuestiones es imprescindible trabajar con el concepto de hombre que hemos descrito hasta ahora y dejar a un lado el concepto de “resistencia al cambio”, que parte de la base de que los otros son sujetos recipientes del cambio y que tienen que adecuarse a éste, para lo cual ofrecen resistencia, enunciado muy común de encontrar cuando se quiere trabajar en función de producir modificaciones transformadoras.

Como consecuencia de este concepto, surgen las capacitaciones, el entrenamiento, la motivación, las políticas de recursos humanos, los consultores que se presentan en las organizaciones con la estrategia fundamental para que el cambio sea exitoso, “convencer a la gente para que se sume al cambio”.

Otro supuesto -con el cual se debería trabajar- parte de la base, según la cual, los sujetos adscriptos al cambio somos *nosotros*, y debemos involucrarnos en dicho proceso como parte de él, siendo nosotros parte del mismo, tenemos que asumirlo en conjunto. A partir de ahí

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

se deduce que yo soy parte de una responsabilidad colectiva de que el cambio se produzca.

¿Cuándo una organización va a ser más conservadora, más resistente al cambio? Cuando crea que el cambio es una amenaza y no una oportunidad. Si predomina lo primero (por ejemplo: perder la fuente de trabajo), va a haber resistencia; si, por el contrario, prevalece lo segundo, cabría preguntarse: ¿cuál es la oportunidad y cómo la comparto?

El otro supuesto en una organización orientada al aprendizaje es lo que llamamos *benchmarks* externos, “aprender de los éxitos y fracasos de las empresas”. A partir de la explosión científica, tecnológica y comunicacional, las empresas, para poder seguir manteniendo algunos secretos, han tenido que revelar otros. Con la revolución comunicacional, el concepto de organización “blindada” se puso en crisis, y la manera de transformar esto en una “oportunidad de aprendizaje” ha sido plantearse que si todos competimos con todos, en última instancia, el esfuerzo de compartir todos con todos “suma cero” y es así como se fortalece la competencia. De esta manera, surge la ideología del *benchmarking*, donde las empresas presentan sus casos en convenciones, compartiendo las mejores prácticas, suponiendo que del conocimiento de esta puesta en común todos pueden aprender y seguir creciendo.

Objetivos de una organización orientada al aprendizaje

Lograr que la organización tenga una *red de conocimientos permanente* que provea de ventajas competitivas utilizando todos los recursos de conocimientos y habilidades disponibles. Una red de conocimiento es una red especial que hay que construir, no es cualquier red; realmente el conocimiento está almacenado y se “desalmacena” por actividades individuales o grupales, en la medida en que haga falta, cuando, supuestamente, lo que se encuentra acopiado no alcanza.

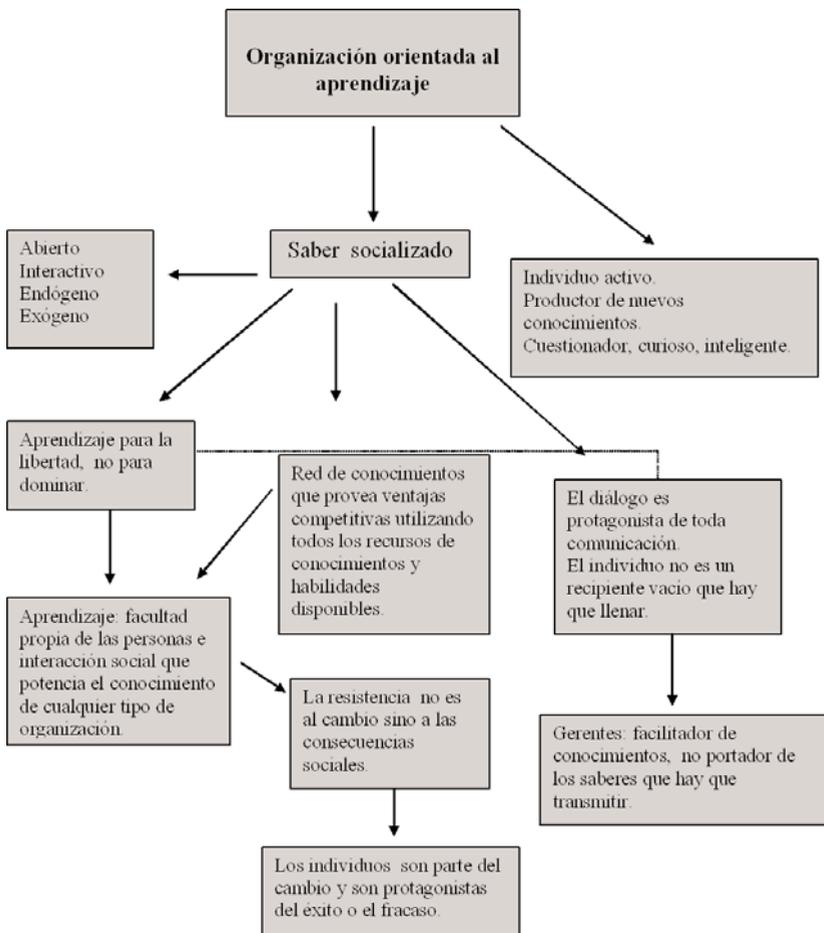
Permanente, en el sentido de que pueda ser utilizada no solamente si hay un cambio de rol, sino que el énfasis esté puesto en una buena conducción que facilite el acercamiento de los integrantes de la organización a una búsqueda de nuevos conocimientos.

Para poder realizar esta red es imprescindible disponer en la organización de una **cultura** diferente, que haga circular el conocimiento, y donde las personas puedan interactuar a través de él. Este concepto desarticula la articulación tradicional de los modelos de gestión de recursos humanos y capacitación, que generalmente están replicando el modelo de la sociedad de formación escolar.

Para poder armar esta red de conocimiento es importante no olvidarse de las cuatro fases del aprendizaje, y pensar en qué es lo que puede proveer cada integrante de la organización para la construcción de dicha red, valorando a cada individuo como un ser pensante y portador de variados conocimientos.

Cuando se habla de aprendizajes y herramientas, la pregunta es si en la organización existen mecanismos por los cuales se estimula el aprendizaje, y si existen herramientas que simulen nuevos aprendizajes.

Estamos hablando de un modelo que es altamente subversivo en materia organizacional ya que altera las principales fuentes de poder de los conceptos tradicionales en organización, trabajando a fondo esta problemática. Si concordamos con la idea de que todas las personas tienen un potencial para ofrecer, hay que generar los mecanismos que posibiliten la interacción de ese potencial. Al hablar de red de conocimientos y recursos para construirla, estamos poniendo nombre y apellido a estas cuestiones, y ello requerirá trabajar con personas concretas, con facilitadores concretos y en proyectos concretos, para que así la utopía de transformar las organizaciones pueda dejar paso a la realidad.



Nuevos paradigmas organizacionales*

Hoy y la clase que viene vamos a ver lo que podríamos llamar *nuevos paradigmas organizacionales*. En realidad, vamos a decir que esto de los nuevos paradigmas organizacionales no es otra cosa que tratar de pensar, de un manera quizás un tanto diferente, la problemática de las organizaciones en el mundo contemporáneo. Ustedes recuerden que, en algún momento, yo hablé de que los paradigmas en el pensamiento organizacional eran una especie de intento de encontrar, a través de la metáfora, la analogía que permitiera decir “pienso a la organización como”. Y ahí aparecían la metáfora mecánica, la metáfora orgánica, la metáfora de la organización como escenario de interacción social.

Y el concepto de paradigma es un concepto quizás un tanto más implícito, que presupone una especie de convención implícita, acotada, aceptada, desde la comunidad científica hasta los actores sociales. Establece cómo y a través de qué prisma debe observarse tal o cual objeto de estudio. El concepto de paradigma, que fue acuñado fundamentalmente por Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, ha servido también como una metáfora porque, en realidad, el único paradigma que fundamentalmente se ha desarrollado en el plano de las organizaciones es el paradigma del arco piramidal, gobernado fundamentalmente por el paradigma de la racionalidad.

Ustedes tienen en la bibliografía una ficha que se llama “Las organizaciones y el destronamiento de la razón”. En esa ficha ustedes van a encontrar algunas reflexiones sistematizadas de cómo el tema del paradigma de la racionalidad y la razón como imperativo desde el punto de vista organizacional va siendo revisado periódicamente a lo

* Clase dictada en FLACSO, Curso Prospectiva y Gestión Asociativa, junio 1996.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

largo de la historia del último siglo. Y que esta revisión de ese paradigma va acompañada, no fundamentalmente de cuestionamientos a lo instrumental de la organización, sino que es una especie de revisión que viene dada de un cuestionamiento más global. Ese cuestionamiento parte fundamentalmente de la evolución de las instituciones de la sociedad moderna y la forma en que los hombres estructuran sus relaciones en las instituciones. Por lo cual, no puede estar al margen de esa revisión el arquetipo fundamental de la sociedad moderna, que serían las organizaciones bajo el imperativo de la razón. Esa ficha es una ficha muy interesante porque va a mostrar cómo entonces el destronamiento de la razón, desde el punto de vista de la puesta en duda de la razón como imperativo fundamental, pone a las organizaciones en un desafío de cuestionarse a sí mismas y cuál sería el nuevo elemento fundante que haría posible comprender a la organización como un ámbito fundamentalmente humano.

Otra manera de denominar este tema es lo que algunos llaman *nuevos modos de gestión* o *modelos alternativos de gestión*. Digamos que el interés sobre estas temáticas nuevamente se presenta desde dos ángulos. Desde el ámbito de la indagación académica, que presupone encontrar nuevas formas para lograr pensar las organizaciones y desde el ámbito del instrumental concreto cómo fue también en otras épocas que ya hemos comentado, a partir de las nuevas problemáticas que se le plantean a la gestión en distintos tipos de organizaciones en las actuales condiciones del mundo contemporáneo, sus procesos de globalización, de transnacionalización, de interdependencia, de atravesamiento de estas estructuras nacionales, sus estados, sus organizaciones políticas, de fluidez comunicacional y organizacional con distintos centros de poder mundial desde el punto de vista económico, político y social. Es decir, que el problema de una lógica cada vez más global, en lo que respecta a relaciones organizacionales, hace que emerja la necesidad de repensar lógicas particulares, lógicas de aplicación e instrumentalidad, lógicas de posibilidades y autonomía, lógicas de diversidad frente a la uniformidad.

A partir de la posibilidad de pensar las organizaciones con nuevos modos alternativos de gestión, cruzándolo con el aparato conceptual de Michel Crozier¹, desde el punto de vista de repensar el poder en el ámbito organizacional, podríamos hablar de una configuración de problematización del poder hacia el interior de las organizaciones y desde las organizaciones hacia su entorno. Es decir, problematizar el campo de la discusión y no tomar exclusivamente estos nuevos modelos de gestión como una descripción operativa de cómo funcionan, sino de cómo podríamos leerlos en el marco de las condiciones de la globalización, la transnacionalización y las lógicas globales, la emergencia de nuevos actores, culturas e identidades sociales y, por ende, la necesidad imperiosa de emergencia de nuevas configuraciones organizacionales. Y podríamos decir que en el plano de estas dos lógicas, por lo alto y por lo bajo, podríamos inyectar la lógica de Crozier, que plantea el sistema de acción concreto desde una dinámica sistémica y desde una dinámica de estrategia de mercado.

Recordemos que Crozier sostiene que toda organización, por definición, es un ámbito de restricción de la actividad política. Por lo cual, plantearse al modo clásico la lectura de la organización como el resultado de la acción racional de los hombres, para este autor, constituye una gran limitación. Por más que esa acción racional haya sido interpretada de distintas formas, desde la intencionalidad más absoluta, pasando por la racionalidad acotada por lo cognitivo hasta llegar a la racionalidad que presupone la inclusión del hombre en los procesos decisorios, él sostiene que no es otra forma que afinar el microscopio para seguir en la misma lógica que es que las organizaciones son acciones racionales de los hombres.

Esto por definición tiende a que la razón no baje de su pedestal. Pero lo cierto es que no explica una problemática más profunda y más compleja que es en qué margen y en qué posibilidades esa restricción de la acción colectiva de los hombres puede encontrar nichos de au-

¹ Ver Michael Crozier. *El actor y el sistema*. Alianza Editorial. México. 1990.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

tonomía, nichos de libertad, nichos de posibilidad para el actor. Con lo cual, este autor nos dice que no interesa describir las organizaciones instrumentalmente como vienen dadas desde el punto de vista de la teoría de la gestión, sino que lo interesante es problematizarlas sociológicamente desde el punto de vista del actor y su relación con el sistema. De ahí entonces el título de su libro *El actor y el sistema*.

A partir de este marco desde donde se planta Crozier, él en primer lugar, tomando una cierta tradición basada en Foucault, trata de detenerse en una especie de cierta microfísica del poder en la sociedad. Ya no desde la interrelación psicológica sino desde la interrelación organizacional. Y a esa interrelación organizacional, entonces, la divide en dos órdenes de relaciones. Las dos tanto macro como micro pero que interactúan en forma difusa y lúdica. Es decir, en forma ambigua, permanente, en movimiento y como si fuera un juego. Esas son dos relaciones: la lógica prevalente del sistema y las lógicas que el actor puede establecer en sus relaciones, entre los actores y desde el ente de los actores hacia el conjunto del sistema.

Desde la lógica del sistema y hacia los actores aparece un conjunto de espacios que prescriben normativamente ciertas posibilidades, que es lo que él denomina las *zonas de incertidumbre*. Esos espacios de posibilidades son, en última instancia, espacios de acotamiento o ensanchamiento de cuotas de poder. Con lo cual, él coloca en el tema del poder no solamente la cuestión racional, sino también una cuestión altamente interactiva del hombre con otros hombres como actores organizacionales y del hombre con su entorno. Pero el entorno pasa de ser un aspecto difuso, extra-organizacional, para constituirse en entornos, como si fueran capas de una cebolla, con los cuales el hombre interactúa y a partir de los cuales el hombre recibe, aplica y desaplica elementos normativos, elementos del saber, elementos de control decisorio, elementos comunicacionales, que son esas zonas de incertidumbre que atraviesan las capas de la cebolla.

Esto, entonces, nos permite pensar el tema del poder como una superposición de planos y metaplanos que se van configurando tantas veces como los juegos organizacionales lo hacen posible. Por eso, esta visión de la problemática del poder, planteada como el resultado de un juego interactivo que genera un sistema de acción completo en la confluencia de ambas lógicas, es una dinámica, es un proceso, es un fluir, es una relación permanente, no transitiva, no posesiva y que entonces permite ver cuánto se puede manejar con autonomía y cuánto se puede contraer.

Sin embargo, una reflexión crítica que uno podría hacerle a Crozier sería si no estamos ante un nuevo modelo que neolegitima el poder por otras vías, puesto que el acceso a las zonas de incertidumbre por parte de los actores tampoco es un acceso democráticamente válido. Pero, lo que uno se plantea desde este plano es problematizar la visión del poder en las organizaciones. Entonces, yo creo que el modelo de Crozier es un modelo que permite aperturas, que permite pensar la organización y la dinámica de una manera diferente, que sociologiza el pensamiento organizacional y que se inmiscuye nada más y nada menos en una polémica en la cual el pensamiento organizacional nunca se quiso inmiscuir.

Porque el concepto de poder desde el punto de vista determinístico -desde lo económico, lo educacional, sociocultural- es un concepto de tanta obviedad que no permite procesar complejidades del poder en las organizaciones. Estas complejidades del poder en las organizaciones, en última instancia, son expresiones del actor social en su multiplicidad y variabilidad de sus conductas, tratando de expandirlas, y la organización como ese algo de acotamiento de esa variabilidad permanente.

Estamos hablando de recuperar la confrontación entre lo uno y lo diverso, entre lo múltiple y lo generalizado, entre lo uniforme y lo personalizado. Es decir, sería un intento de meterse dentro de esa lógica. Y creo que es una lógica que, desarrollada como lógica de una

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

complejidad organizacional, puede ser de gran utilidad para tratar de comprender procesos que muchas veces no son comprensibles porque están leídos exclusivamente de la voluntad manifiesta o del discurso de los actores más que de las relaciones que se establecen en el juego de los actores.

Entonces, el intento de encontrar una especie de nuevo paradigma organizacional o de focalizar nuestra atención en nuevos modelos organizacionales del actor, con este esquema conceptual, nos permitiría plantearnos con qué tipo de organizaciones podríamos nosotros contar para colocar este esquema conceptual y problematizar el tema del poder, en el marco de encontrar mayores cuotas de autonomía personal.

Por lo tanto, vamos a tomar tres tipos de organizaciones: las organizaciones cooperativas, las organizaciones no gubernamentales y lo que podríamos llamar proyectos asociativos de gestión. Comenzaremos por las organizaciones cooperativas. Tanto las organizaciones cooperativas como las organizaciones gubernamentales, o como los proyectos asociativos de gestión, son formas asociativas de gestión que tienen una diferencia sustancial con lo que tradicionalmente se han denominado *movimientos sociales*. Movimientos sociales que, en los últimos veinte años, también han atraído cierta nueva identidad a partir de las crisis de los modelos tradicionales de representación, a partir de cierta obturación en las visiones del paisaje político a través de los prismas exclusivamente clasistas, a través de los que se denomina las *nuevas identidades sociales*, la conformación de nuevos actores a través de la denominada *complejidad de la sociedad postindustrial*, etc.

Hace unos quince años atrás, en los países desarrollados surgió una nueva corriente en los movimientos sociales, entendidos como los portadores de los conflictos socialmente centrales de las sociedades modernas, y, en consecuencia, el desplazamiento del área tradicional de los partidos políticos a estos nuevos movimientos sociales. Movimientos feministas, movimientos en defensa de las minorías étnicas,

etc. Es más, en algunos casos se trató de ver cuál era el correlato de estas expresiones en la política en los países desarrollados con los países periféricos. Mi opinión es que no hubo tal correlato, que los procesos de mutación política reconocen otras génesis y que podría haber correlatos exclusivamente en un plano más generalizado, como el de los movimientos de los derechos humanos, que sí tuvieron más que una extrapolación de lo moderno en el desarrollo de las sociedades. Tuvieron que ver con la sobrevivencia de lo más oscuro, atrasado y catastrófico de nuestras sociedades como fueron las dictaduras.

La diferencia entre las formas asociativas de gestión y los denominados nuevos movimientos sociales radica en que estos últimos se plantearon una lógica de representatividad, de peticionamiento y de presión hacia el polo político del poder. Constituyeron complementos, en algunos casos sinérgicos, en otros casos confrontativos, con los modelos tradicionales de poder. Movimientos campesinos, movimientos obreros, movimientos de las pequeñas y medianas empresas y burguesías, movimientos sociales en general. Y, cuando nos referimos a las organizaciones asociativas de gestión, estamos hablando de organizaciones que despliegan la lógica de instalarse en el plano de la gestión económica y social, en el plano de la producción de algo que tiene que ver con lo económico y lo social, no en el plano de tensión por el encadenamiento de voluntades para cambiar reglas de juego en el ámbito político.

Las organizaciones llamadas asociativas, como pueden ser las asociaciones cooperativas, las asociaciones no gubernamentales, a través de proyectos pueden ser parte de movimientos sociales, pero reconocen una lógica diferente que resulta importante destacar para poder comprender las dinámicas que establecen al interior de las organizaciones y las dinámicas que deben establecer necesariamente con su contexto.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Si tomamos entonces en primera instancia las organizaciones cooperativas, vamos a ver que el cooperativismo nace a mediados del siglo pasado en Inglaterra. Surge como una iniciativa de sectores de la clase obrera inglesa por resolver problemas vinculados a su consumo. Encuentran una forma de asociarse para poder constituirse en una fuerza de negociación en la transacción económica de la compra de bienes y su distribución hacia el conjunto de los asociados. Nace así la idea de la cooperación. Es decir, que la primera intencionalidad es la de resolver en forma asociativa una insatisfacción económica mutuamente compartida. Por eso, cooperativismo y mutualismo van a ser dos expresiones un tanto primas, pero ni siquiera hermanas o hermanas gemelas porque después vamos a ver las diferencias entre los dos.

Cuando un conjunto de personas se plantea resolver una insatisfacción en el plano de lo económico, ya sea para poder comprar más barato o para la producción de elementos en los cuales la asociación tiene que ver con la voluntad de resolver temas que tienen que ver con otros asociados -de ahí las cooperativas de trabajo que prestan servicios a otros, o las cooperativas agrícolas en las cuales lo que se produce es de todos y lo que se vende se distribuye en partes iguales de acuerdo al esfuerzo realizado-, se está instalando una lógica de gestión económica y social que va a definir un rasgo diferencial de las entidades cooperativas denominadas genéricamente *sin fines de lucro* con otras entidades, las entidades clásicas de producción de bienes y servicios y de comercialización como es la empresa privada clásica.

Esa lógica reconoce dos afluentes, la lógica económica de la gestión y la lógica social de la asociación. La lógica económica de la gestión va a tender necesariamente a estructurarse alrededor de los modelos clásicos, puesto que cuanto más crece, se expande y se complejiza el cambio de la gestión -hay más actores que tiene que trabajar, se requieren distintos niveles de supervisión, se requiere un modelo de producción y se requiere un modelo de conducción-, cuando más se expande esa asociación en el plano de lo económico, más va a tender

a estructurar un modelo jerárquico tradicional de organización, más se va a acercar al modelo jerárquico piramidal. Se van a requerir los distintos niveles de producción, de supervisión, de coordinación de supervisión, de planeamiento y de decisión de conducción de pensamiento. Es decir, los distintos estadios clásicos que presuponen los niveles estructurales de una organización jerárquica piramidal. Tenemos presente esto porque éste es uno de los aspectos que vamos a retomar cuando entrecrucemos la otra lógica.

Presentaremos a continuación la lógica de la asociación. En primer lugar, vemos que las cooperativas, en la medida en que se autodefinieron como asociaciones voluntarias, sentaron la base para ubicar la voluntad de las personas en el marco de una relación democrática al interior de la asociación. En este sentido, si la asociación es voluntaria, voluntarias deberán ser las decisiones que se tomen, voluntaria deberá ser la forma en que se estructuran esas decisiones. Esto quiere decir que de la voluntad de cada uno deberá generarse la lógica de conducción de la asociación. En lo económico vimos que se va a desplegar jerárquicamente, pero ¿cómo se habrá de desplegar en lo asociativo, en lo social? Entonces, el movimiento cooperativo que fue creciendo sustancialmente a lo largo de ciento y pico de años fue generando un manifiesto valorativo.

Estamos trabajando alrededor de tres ejes. Uno que es lo que sería la gestión de la organización cooperativa. El otro que es cuál es la estructura y los procesos organizacionales dentro de la organización cooperativa. Y el otro cuál sería la organización cooperativa y su inserción en el mundo contemporáneo.

En cuanto a la gestión de la organización cooperativa, tenemos que decir que los ámbitos regulares y clásicos de gestión deben estar enmarcados en las dos lógicas, la lógica institucional y la lógica burocrático-empresarial, a partir de la cual se desprenden funciones institucionales y funciones técnicas. Las funciones institucionales serán aquellas que los miembros desplegarán en el marco de activi-

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

dades que tiendan a preservar la transparencia en el proceso de gestión empresarial y a dinamizar las actividades propias de la lógica democrática de representación, delegación, control y conducción. Esto requiere que los perfiles y los roles del espacio institucional no estén vinculados exclusivamente a pericias técnicas sino a elementos propios de dinámicas interpersonales, facilitación, conducción de equipos, es decir todas aquellas actividades propias de un movimiento social.

En cuanto a los espacios de organismos de participación, representación y conducción, las cooperativas requieren el establecimiento de formas estatutarias que regulen la democracia, la participación, la representación y la conducción. Y requieren, además, que por sobre la formas estatutarias se vayan generando espacios que dinamicen la participación de los miembros, que energicen las trasparencias en las reglas del juego y que faciliten un proceso de participación plena y pertinente. De este modo, el tema de la participación no constituye sólo un proceso instrumental sino que es parte de las definiciones valorativas de la organización. Es decir, que no se trata de la participación para la eficacia sino que la participación, además de contribuir a la eficacia, tiene sentido en el marco de que a partir de la misma, en forma plena y pertinente, se eleva la actividad social de las personas, se ensanchan los campos de autonomía y libertad y, por ende, se democratizan las decisiones.

Esto se relaciona íntimamente con las bases de lo que podríamos denominar las bases de la motivación societaria y la dinámica organizacional de la asociación cooperativa. ¿Por qué? Porque dijimos que si sólo dependieran de la satisfacción económica -individual o colectiva- del objeto para el cual fue creada la asociación cooperativa, si cada vez el resultado económico, en el marco de reglas que van más allá desde el punto de vista del hombre y del mercado, sólo respondiera a las determinaciones de mercado, no tendría sentido la participación societaria si no estuviera anclada en una dinámica más social que productiva.

Nuevos paradigmas organizacionales

Digamos que en sus inicios las cooperativas estuvieron ancladas fuertemente en el ámbito exclusivamente económico. ¿Por qué? Porque daban bienes, servicios, créditos o productos a sectores que no tenían acceso por otro medio. Pero, en la medida en que en los últimos treinta años estamos ante una explosión de los bienes y servicios, con un mayor avance desde el punto de vista científico y tecnológico en la posibilidad de abastecer al conjunto del mercado y bajar los precios, la rentabilidad interna de las cooperativas, que depende de la lógica empresarial de mercado, se explota casi a la par en calidad de servicios. Con lo cual, el aspecto societario, las bases motivacionales de la asociación en función de los otros elementos, valores, cultura, solidaridad, humanismo, educación, es decir realización de elementos sociales en el campo acotado de la cooperativa y de la cooperativa y su entorno, pasan a tener mayor sentido que antes.

Si lo de antes era un complemento porque se constituía en el complemento necesario para no generar la idea del hombre económico exclusivamente cooperativizado, lo de hoy pasa a ser un elemento sustantivo puesto que el hombre económico cooperativizado va a estar generalmente en la misma línea de mercado que el no cooperativizado. Entonces, ser parte de una cooperativa tiene que estar en el marco de este elemento que reconfigura la pertenencia al ámbito macrosocial que al de lo económico.

En términos de estructura y procesos organizacionales podemos decir que el poder en la organización cooperativa se encuentra distribuido en los espacios institucionales y burocráticos empresariales que, de acuerdo al tamaño o complejidad de los procesos de organización del trabajo dentro de la cooperativa -de la producción, de la distribución, del consumo, la comercialización, etc.-, la complejización de las estructuras institucionales y las estructuras burocráticas empresariales exigen de la cooperativa el control de la zona crítica de tensión entre los valores propios de la lógica empresarial, basados en la racionalidad y en la eficiencia, y los valores propios de la lógica

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

político-institucional basados en la voluntad, la democracia, la representación, la libertad, la participación y el control.

De este modo, el concepto de poder y el concepto de autoridad van a estar diferenciados. En el ámbito institucional, el poder y la autoridad van a estar anclados en los presupuestos vinculados más a lo personal, desde el punto de vista de liderazgos carismáticos, en términos de relaciones primarias de conducción, es decir de liderazgos sociales. Mientras que, en la lógica empresarial, el liderazgo tendrá que ver con las maneras propias de la lógica empresarial. Para decirlo explícitamente, además de los liderazgos propios, de las relaciones interpersonales, tendrá que reconocer los requisitos de profesionalización que el modelo de financiamiento y conducción le exigen. Si en el plano de lo institucional, la toma de decisiones va a estar dada desde el modelo de asambleas hasta el modelo presidencial de conducción, en el plano de la lógica empresarial va a estar radicado en el modelo gerencial de conducción.

Un punto, entonces, de tensión y de conflicto que debe ser recuperado en forma positiva es cómo funciona el espacio en el término de conducción entre la punta de la pirámide institucional, invertida, y la punta de la pirámide empresarial. Es decir, la conducción institucional que deviene de la lógica de representación, de la conducción empresarial que viene de la lógica jerárquico-administrativa.

Para que esto se comprenda mejor voy a dar un ejemplo. Yo soy parte una organización cooperativa, de un banco cooperativo. Cuando esto se formó como banco cooperativo fue producto de la fusión de cajas de crédito, a partir del cambio de reglas de juego del sistema financiero a partir del año '76 con el plan económico de Martínez de Hoz. Cada caja de crédito cooperativa era una pequeña entidad, tenía dos pirámides invertidas chiquititas. Esas pirámides invertidas chiquititas eran el consejo de socios, la administración de la cooperativa barrial, y el conjunto de empleados de esa cooperativa.

El rol de esa cooperativa era dar créditos a la pequeña y mediana burguesía urbana que no tenía acceso a los créditos bancarios. Y entonces brindaba un servicio inexistente para esos sectores profesionales, artesanos, comerciantes, pequeños industriales, que de otra manera no lo podían conseguir. Tenían un financiamiento más caro pero accesible. De la otra manera no era ni caro ni barato porque no era accesible. Era más caro porque la intermediación del dinero era mucho más acotada. Porque la intermediación del dinero, en la medida en que es grande y fluida, el costo de la intermediación baja por los volúmenes que se manejan. Por eso los bancos pequeños son comidos por los bancos grandes.

Estas cajas de crédito entonces tenían una especie de consonancia muy directa entre la pirámide institucional y la pirámide empresarial, era una instancia muy próxima. En primer lugar, había relaciones cara a cara, la pirámide empresarial era muy acotada, es decir, no existía la despersonalización propia de una gran organización. Las relaciones interpersonales entre los socios y sus representantes en el consejo de administración con la conducción gerencial eran casi directas. Y por otro lado, los socios de la cooperativa -quienes depositaban su dinero y sus ahorros, lograban sus créditos- tenían una relación directa con quienes decidían cómo se daban esos créditos. Podemos ver claramente que estamos en un espacio de organización cooperativa con caracteres primarios de organización, próximos, cara a cara. En ese ámbito, entonces, no existía demasiada disonancia entre las políticas que se dictaban, cómo se hacían esas políticas, cómo se ejecutaban y cómo las recibían en términos de servicios.

Cuando se produce la configuración de un banco, se da en el marco de un cambio de reglas de juego del sistema que multiplica al interior de las organizaciones el espacio organizacional concreto. Puesto que cada una de ellas, que eran pequeñas y autónomas, pasan a ser parte de una organización mayor, por lo cual ya cambian las coordenadas de inserción de los miembros en términos de relación operativa, en términos de toma de decisiones, en términos de participación y en

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

términos de conducción. Se mediatiza el actor y el sistema, mucho más de lo que estaban mediatizados cuando eran una sola organización. La lógica del sistema se eleva por sobre la lógica del actor, se generan nuevos sistemas de acción concretos. Hay nuevas estrategias, nuevas zonas de incertidumbre, el empleado dejó de ser el miembro de un lugar donde había veinte personas para ser el miembro de un lugar de 1500 personas. Esa caja de crédito dejó de ser una caja de crédito, para ser una sucursal de un conjunto mucho mayor. Ese consejero administrador que era el representante de ese consejo dejó de ser la última palabra en materia institucional para ser parte de un cuerpo colegiado de 45 iguales que formaron el consejo de administración del banco. Es decir, se modificaron las coordenadas de inserción organizacional para la pirámide organizacional institucional y para la administrativa. Hubo un proceso de reacomodamiento.

Pero, cuando el nuevo banco, en el marco de las nuevas políticas, define nuevas reglas de juego para la prestación del servicio, puesto que ya el tema del riesgo que presupone un crédito no queda acotado a un solo campo sino al conjunto, y se forman entonces mecanismos y organismos de control de las decisiones, el efecto al socio de la entidad bancaria cooperativa de la sucursal de Villa Crespo ya no está directamente relacionado con la decisión que tomaron sus pares cooperativistas una noche que se reunían para decidir el crédito. Está relacionado con la evaluación que hizo algún elemento especializado de la organización en el marco de las nuevas reglas de juego, que fijaba de ahí su patrimonio.

Esto generó, en los primeros años, una gran situación de conflicto por dos razones. Primero, porque el socio de la cooperativa que tradicionalmente había crecido y se había desarrollado en forma autónoma como antinomia del banco -el banco expresaba lo propio de la gran empresa y no de la pequeña empresa-, tenía ahora que ser parte de un banco, ya una figura tradicionalmente rechazada, y el banco, en las nuevas reglas de juego, le fijaba pautas definitivas. Entonces el problema no era el de una organización, sino el contexto

que había regulado las necesidades que ocuparon una organización. Se generaba una disonancia entre la percepción del ámbito de la cooperativa, como si fuera propio, que no lo beneficiaba y, si no lo perjudicaba, le modificaba la manera de relacionarse e indicaba a la nueva organización elementos que eran propios del sistema bancario. Esa relación entre política global de la cooperativa y efectos de esa política tuvieron que ser metabolizados a través de un proceso de mucha fluidez comunicacional, encontrar mecanismos de comprensión, aceptar que la complejidad de estos no pasaba exclusivamente por la voluntad de los actores, sino que estaba en el marco de una lógica global que habían aceptado todos para poder fusionarse, porque de lo contrario, sucumbían.

Pero, una cosa era la aceptación para no sucumbir y otra cosa era hacerse cargo de esas decisiones, en el marco de cambios que requerían de comportamientos empresariales, en el caso de algunos, personales en el caso de otros. Y teniendo en cuenta que esto se daba en el marco de procesos económicos restrictivos, de recesión, de baja del salario, y, por ende, de baja de la actividad económica vinculada al mercado interno. Es decir, que golpeaba directamente la capacidad económica, de actividad y, por ende, de endeudamiento y de pago de la asistencia financiera por parte de los socios de las cooperativas que eran pequeñas y medianas empresas.

Entonces, en este ejemplo se pone en juego cómo lo decisorio, anclado en la pirámide global para el conjunto, no necesariamente es tomado por el actor, en el marco de la implementación, como propio, puesto que va a estar mediado por las intermediaciones organizacionales propias de una organización.

Volvemos de este modo al punto en que el tema del sistema de roles, la toma de decisiones, el sistema valorativo y las bases motivacionales en estas organizaciones requieren de una fluidización permanente de elementos que tienen que ver con lo deliberativo, con lo consensual, con la transparencia, con modelos de gestión participativos a

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

pleno, que permitan suturar precisamente estas brechas, estas fracturas entre los espacios institucionales y los espacios burocráticos empresariales y la base societal que, en última instancia, son lo fundamental de la cooperativa.

Y si tomamos el tema de la organización cooperativa y su inserción en el debate contemporáneo podemos tomar un informe que salió de Naciones Unidas en el año '95 que se llama precisamente "Las cooperativas: escuela de democracia". Este informe plantea, en primer lugar, que los principios que las cooperativas tienen, hoy actualizados, serían los de la composición voluntaria. La "Alianza Cooperativa Internacional" es un organismo que agrupa a todas las cooperativas del mundo. Es un organismo que nació en el marco de Naciones Unidas después de la Segunda Guerra Mundial como un intento de unificar criterios de la actividad cooperativa mundial. Este informe va actualizando el concepto de los principios de acuerdo a cómo se van complejizando los elementos de la gestión a lo largo del tiempo.

Los principios planteados están abiertos a toda persona independientemente del sexo, raza, posición política, religiosa o extracción social. Es decir, un principio de pluralidad y de no discriminación de ningún tipo para la pertenencia a una cooperativa. El principio de la democracia, por el cual se establece que las cooperativas son organizaciones democráticas de participación controladas activamente por sus miembros. En el plano de base, los miembros gozan de iguales derechos de votación en tanto que, en niveles superiores, los administradores tratan de que los miembros participen de la toma de decisiones. En torno a su estructura financiera, los miembros contribuyen por igual al capital de su cooperativa, parte del cual es de propiedad colectiva y comparte los resultados de sus operaciones.

En el plano de la educación, las cooperativas fomentan programas de educación recíprocos y permanentes para miembros, dirigentes y empleados, además de alentar la colaboración activa entre cooperativas;

también apoyan campañas de información para dar conciencia al público.

El principio de autonomía de las cooperativas se basa en que éstas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros. Cualquier acuerdo concertado con gobiernos u otras entidades habrá de celebrarse en condiciones de libertad mutuamente aceptables que garanticen la autonomía de la organización. Éste es un concepto que trajo sus problemas en algún momento, sobre todo teniendo en cuenta que, en la Asociación de Cooperación Internacional, convivían las cooperativas del mundo incluyendo a las socialistas.

Con lo cual la polémica era si las cooperativas del denominado *campo socialista* en ese momento eran realmente cooperativas, teniendo en cuenta que no gozaban de la plena autonomía de los modelos estatales de la economía central. Es un tema muy caprichoso. Tiene que ver con el concepto de la relación entre la forma asociativa de una cooperativa como parte de la sociedad civil asociado en función de la gestión económica con relación al poder político. Ese es el concepto, el de autonomía política. Por cierto, es que este tipo de conceptos son altamente relativos puesto que las cooperativas generalmente están vinculadas a otros que a su vez tienen ideas políticas. El otro principio es el de la comunidad, donde se dice que las cooperativas intentarán armonizar las necesidades de sus miembros con el objetivo general del desarrollo sostenido.

Luego, el informe plantea algo así como una descripción del estado de las cooperativas en el mundo contemporáneo y qué tipo de contribución están marcando desde el punto de vista de su inserción. Presenta casos de países en desarrollo, como el de la India, donde en 1923 había unas 90 mil cooperativas agrícolas de abastecimiento y comercialización desempeñando un papel importante de apoyo a la “revolución verde” al suministrar el 34% de los insumos fertilizantes.

Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre.

Al mismo tiempo, están las cooperativas lecheras que abarcan más de 57 mil cooperativas de este tipo. En Brasil, reconociendo que el acceso a una adecuada atención médica es un problema grave para los sectores medios, en 1977 se estableció una organización cooperativa para competir con las empresas de atención de salud colectiva. Actualmente cuenta con 7400 médicos cooperativizados y con 8,5 millones de pacientes. La cooperativización del servicio médico se ha desarrollado bastante en España donde, sobre la base de la privatización creciente a partir del desmonte de los modelos estatales de prestación de salud, la cooperativización del tema de la salud ha tenido un crecimiento muy importante. En la República de Corea, en 1992, después de sólo 30 años de asistencia, el movimiento cooperativista de ahorro y crédito pasó a ser más importante que en cualquiera de los países en desarrollo, en cuanto a activo con 7.700 millones de dólares y el segundo importante en cuanto al número de socios, 2,8 millones de personas.

En África, el proceso de transformación de las cooperativas paraestatales en cooperativas del sector privado recibe ayuda activa de la OIT por su programa internacional de intercambio cooperativo y su proyecto de apoyo a las organizaciones cooperativas. En China, en abril del '94, 160 millones de chinos eran miembros de cooperativas conocidas. Ante las cooperativas paraestatales, en las difíciles circunstancias, muchas de ellas han iniciado el camino de la privatización, como lo prueba el hecho de que un año después se habían establecido miles de empresas conjuntas con un producto y un capital total de 1.000 millones de dólares. Acá se refleja el resabio de lo planteado más arriba, el nivel de autonomía.

Naciones Unidas habla de un sector de cooperativas paraestatales y habla de un sector que se privatiza en el orden de la desestabilización, que forman empresas que luego hacen asociaciones con capital extranjero. Si tomamos a EE.UU., en el '94 las cinco cooperativas mayores de ese país emplearon a 650 mil personas y aportaron a la constitución con un grado de 87.200 millones de dólares. Después se

mencionan los rubros de alojamiento, las unidades de vivienda, alimentación. En EE.UU., los almacenes de alimentos independientes, que son miembros de cooperativas de un nivel mayor, proporcionan a la gente 123 millones de dólares en productos alimenticios. Después tenemos Europa, Japón. El informe plantea que en las cooperativas se lucha contra la pobreza, es decir, cómo las cooperativas han trabajado sobre este tema. Después la atención de la salud, la violencia, el nivel económico y el de participación.

Es decir que esto está enmarcado, como decíamos anteriormente, en un mundo en el cual las cuestiones que tienen que ver con el desmonte de las responsabilidades que el Estado venía asumiendo, en tanto Estado Benefactor vinculado a las necesidades de la sociedad civil, pasa a ser trasladada en algunos casos en forma salvaje y, en otros, de una forma más dirigida. Y se sostiene que en estas organizaciones, en las cooperativas, se encuentran recipientes para poder recibir y poder recrear de alguna manera estas cuestiones.

En síntesis, las ideas presentadas pretenden estimular la reflexión acerca de cómo las organizaciones cooperativas pueden resignificarse con atributos del campus de lo político, y en forma reflexiva, asumir potestades de representación y ejercicio de poder democrático y solidario.

