

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL PERONISTA: Unidad de concepción o visión compartida sobre:

7.- LA ORGANIZACIÓN PERONISTA DEBE CRECER Y PERFECCIONARSE POR INTEGRACIÓN FUNCIONAL Y NO POR AGREGACIÓN ESTRUCTURAL. LOS MEDIOS DEBEN SER "INTRÍNSECOS" Y "FUNCIONALES"

La organización peronista debe crecer y perfeccionarse por integración funcional, y no por agregación estructural. El peronismo crea organizaciones cualitativas, no cuantitativas, especialmente cuando se organizan sectores de la sociedad o grupos humanos, por cuanto los elementos que se agreguen no configuran primeramente una unidad ideológica y doctrinaria. (*Apuntes de Organización Peronista.*)

Cuando se integran sectores de la sociedad o grupos humanos a una organización, lo central es que actúen orgánicamente, o sea subordinándose a las funciones de esa organización. No importa tanto la unidad ideológica y doctrinaria previa de ese grupo si decide incorporarse y perseguir el mismo objetivo que la organización, tampoco su cantidad, sino solamente su capacidad de integrarse funcionalmente a una estructura cualitativa.

7.1.- MEDIOS EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS. (*Apuntes de Organización Peronista.*)

Hay medios extrínsecos, vale decir, que operan de afuera hacia adentro para organizar las personas, las cosas y las actividades; desde un punto de partida, extraño a dichas personas o actividades y que se funda en cierto modo, en la subordinación de esas actividades, unidades o comunidades a fines impuestos.

El medio intrínseco es el que procura el nacimiento natural de un convencimiento en la unidad humana, en el pueblo, o en el centro de actividades de los hombres, para aglutinarse voluntaria, libre y espontáneamente.

Este medio intrínseco de propulsar o propugnar la organización se basa en la persuasión.

Toda organización, dentro de la concepción peronista, debe nacer, desarrollarse y extenderse por la persuasión, y por el convencimiento, por la autodeterminación espontánea y libre de cada uno de sus participantes.

"Lo más importante en la organización argentina, es la organización del espíritu de los hombres". (*Perón, a Miembros del Poder Judicial, 31 de enero de 1952.*)

En síntesis, una organización puede crearse en base a órdenes o imponerse en mérito a dictados; pero también pueden realizarse organismos en base a la acción persuasiva,

haciendo intervenir a los agentes integrantes de la entidad (por participación real), por convencimiento (fruto de la motivación) más que por imposición.

7.2.- MEDIOS ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES.

Otro medio de organizar es aquel en que confía celosamente en la conformación de estructuras, es el medio estructural, dejando en un orden accesorio la finalidad u objetivo y la funcionalidad proceso de la acción. "Muchas veces cuando me presentan un proyecto de organización, yo lo veo y digo: muy bonito, me recuerdan cuando me enseñaban fisiología en el colegio, cuando presentaban un cuerpo humano y veíamos todos los órganos, pero eso no era un hombre. No andaba. La organización que me interesa es el hombre caminando, comiendo y haciendo su trabajo. Lo, mismo pasa con la organización institucional". (*Perón, ante altos funcionarios de la Administración Pública en la Casa de Gobierno, 2 de Julio de 1952*).

Por último merece consignarse el medio funcional de una organización que atiende al perfecto ajuste de las partes o elementos que componen toda organización a la finalidad u objetivo presupuesto. Los medios estructurales de la organización suelen favorecer el cumplimiento de la misma, por agregación. En cambio los medios funcionales favorecen la evolución, perfeccionamiento y completividad en base a la integración.

"Una organización ha de ser de una perfección estructural y funcional muy alta para que sea realmente una organización " (*Perón ante legisladores nacionales, 12-9-52*).

En síntesis, los medios estructurales se caracterizan por atender fundamentalmente a las formas, mientras que los medios funcionales atienden esencialmente al fondo, al contenido, a la funcionalidad ajustada al objetivo que deben cumplir dichas organizaciones. (*Apuntes de Organización Peronista*)

"La organización peronista debe crecer y perfeccionarse por integración funcional (Según Wallon, consiste en que no existe ni ruptura, ni continuidad funcional en la transición de un estadio a otro. De este modo, las funciones antiguas no desaparecen sino que se integran con las nuevas), y no por agregación estructural. El peronismo crea organizaciones cualitativas, no cuantitativas, especialmente cuando se organizan sectores de la sociedad o grupos humanos, por cuanto los elementos que se agreguen no configuran primeramente una unidad ideológica y doctrinaria". (*Apuntes de Organización Peronista*)

"Toda empresa, establecimiento, institución o servicio se caracteriza por una diversidad de funciones y tareas a realizar, las cuales se han de efectuar dentro de un marco de relaciones y sucesiones de actividades, que es la organización, lo que permite cumplir objetivos comunes para todas esas funciones y tareas".

"El establecimiento efectivo o formal de esta diversidad de funciones o tareas es lo que llamamos diferenciación funcional o departamental. Al marco que orienta estas funciones o trabajos hacia una finalidad común lo llamamos integración, la que está cumplida por dos funciones que deben destacarse en toda organización: la autoridad y la moral". (*Apuntes de Organización Peronista*)

"En la configuración de estructuras tendremos dos clases de medios:

---Los estructurales.

---Los funcionales.

Los organismos crecen estructuralmente por el sistema de agregación, puesto que habíamos ya afirmado que la estructuración orgánica tiene un carácter puramente constitutivo. Como las finalidades son idénticas, las que crecen son las estructuras.

En el segundo caso, de los medios funcionales, los organismos crecen por integración. Crecen cualitativamente y no cuantitativamente. No en número sino en calidad. No aumentando sus estructuras en número, sino mejorándolas". (*Apuntes de Organización Peronista*)

"Los métodos de la coordinación son dos: uno de ellos es el que vincula las partes sumándolas unas a otras. Este método se denomina coordinación por agregación. Por el otro método denominado por integración, los elementos orgánicos completan una estructura más compleja que no pudo desarrollarse inicialmente, aunque fue prevista en su complejidad.

El primer método es acrecitivo, el segundo es integrativo. El primero, supone un proceso cuantitativo, dimensivo o numérico. El segundo, uno de naturaleza cuantitativa en función de cualidad o perfección. Dentro de la concepción peronista se sostiene la coordinación por integración y no por agregación, por cuanto ésta significa siempre imprevisión al ir agregando partes al conjunto, mientras que la coordinación por integración supone la máxima previsión estructural y funcional, y una gradual conjunción y coordinación de partes o estructuras y de funciones parciales o concurrentes para lograr la unidad y la organicidad". (*Apuntes de Organización Peronista*)

Lo anterior se logra con capacitación, participación y consecuente motivación permanente.

7.3.- CAPACITACIÓN PERMANENTE.

(*Organización Estratégica del Lic. Santos Benetti*)

Si se quiere obtener los resultados prefijados de acuerdo a los fines y estrategias, es fundamental la actitud de querer crecer en las aptitudes necesarias para obtener el mayor resultado posible con óptima calidad. Es "hacerse capaz" de llevar a cabo fines, objetivos y estrategias propuestos.

La idea es la siguiente: una organización crece si sus miembros crecen y se perfeccionan y adquiere mejora continua si cada miembro la persigue. No hay, pues, aprendizaje organizacional si no lo hay en forma individual y personal.

Esto, naturalmente, tiene que ver con la propuesta de ser responsable de toda la organización desde una visión compartida: se busca que la organización crezca desde el propio crecimiento.

Esta capacitación ahonda en la visión compartida, mientras que concentra las energías, motiva en cualquier rol que se desempeñe y permite ver la realidad con la mayor objetividad.

Cuando esto no sucede, la organización derrocha inmensas energías y recursos, y actúa con un bajo espíritu o moral de cuerpo. Lo que en cambio hace falta es que

cada miembro descubra lo que realmente le interesa, se capacite en ello y ponga toda su vida al servicio de sus ideales y de la organización en la que participa.

Esta capacitación es mucho más que tener tal habilidad o destreza; tampoco es un simple conocimiento teórico. Es abordar la vida como una tarea responsable y vivirla desde una perspectiva creativa, y no sólo como una respuesta a las propuestas de los otros. Esto supone -tener en claro qué es lo importante para uno, para qué se vive; - aprender a ver la realidad e interpretarla con sentido crítico; -aprender a modificar esa realidad desde los objetivos y valores asumidos. O sea:

-Sentir la vida como una vocación y un compromiso que vale la pena, integrando lo que se piensa, con lo que se siente y con lo que se hace. Comprometerse con la búsqueda de la verdad y con todos los que la buscan.

Los líderes o conductores de la organización deben crear un clima que favorezca esta constante capacitación, en un ambiente sereno y confiable que aliente a los creativos y audaces, a la gente con originalidad y propuestas positivas, a los que investigan y nunca caen en el conformismo. O sea, favorecer a los que quieren crecer, y darles los medios para que logren sus objetivos mediante la capacitación. Cuando el propio líder está comprometido en esta tarea personal de capacitarse y crecer, sabrá alentar y apoyar a los que quieren hacerlo.

a.-El peronismo inició la conducción científica (para terminar con conductores amateurs, caudillos o caciques).

"Señores: todo esto que nosotros hemos iniciado un poco apresuradamente, aprovechando el tiempo y fijando las primeras ideas, está dando nacimiento a toda una corriente intelectual dentro de nuestra conducción.

En otras palabras, nosotros queremos terminar con el panorama de la conducción de amateurs que se ha hecho siempre o de caudillos o caciques que se ha utilizado en la política argentina, para iniciar una corriente de conducción científica, conducción estudiada, racionalizada y capacitada que dé al país una garantía en la dirección. No es suficiente que le digan a uno: usted es un dirigente. Él debe capacitarse para dirigir.

Desgraciado del pueblo que nombra como dirigentes a hombres que no saben dirigir. La responsabilidad del dirigente es total.

La del ciudadano es simplemente la de un ciudadano; los que dirigimos tenemos la responsabilidad por todos los ciudadanos: la responsabilidad de una sola persona por lo menos por quienes nosotros podemos tener una influencia" (*Perón, Conducción Política*).

b.- "Organizar, educar, enseñar, capacitar y conducir.

El conductor no es nada si los elementos de la conducción no están preparados y capacitados para ser conducidos. Y no hay conducción que pueda fracasar cuando la masa que es conducida tiene en sí misma el sentido de la conducción. Por eso, conducir es difícil, porque no se trata solamente de conducir. Se trata, primero, de organizar; segundo, de educar; tercero, de enseñar; cuarto, de capacitar, y quinto, de

conducir. Eso es lo que nosotros debemos comprender. Y en el análisis sucesivo que hagamos de todo este programa, yo he de ir deslizán-doles, con ejemplos fehacientes, cada uno de los elementos de juicio que permitan ir adquiriendo los conocimientos necesarios sobre el conductor, que no lo he de tratar hoy, porque he de dedicar una clase exclusivamente para considerarlo" (*Perón, Conducción Política*).

c.- Capacitación indirecta de la masa.

Nosotros no trabajamos aquí para la masa en forma directa, sino indirecta, influyendo sobre los hombres destinados a encuadrar esa masa y a conducirla, dando a esos hombres lo que en nuestro concepto se necesita para conducir, ya sea en los conocimientos de orden intelectual, como también en las cualidades de orden moral que hay que poseer y que hay que desarrollar en la masa peronista. Por esa razón, nuestra tarea de instruir y de educar debe cumplirse con hombres de cierta evolución, y por eso se llama Escuela Superior Peronista" (*Perón, Conducción Política*).

d.- Capacitar a los peronistas.

"Señores: sobre esto hablaremos mucho durante el año, porque yo voy a dar los cursos de conducción. Analizaremos profundamente toda esta difícil materia. Creo que con ello haremos mucho, pero yo estaré satisfecho si al final de mis cursos he conseguido formar hombres capaces de tomar una resolución y de realizarla, es decir, hombres de acción, porque la conducción ha sido hecha, por la naturaleza, para que se gasten y quemem allí los conductores.

La tarea de esta Escuela Superior Peronista, en mi concepto, no será la de formar peronistas: aquí vendrán los peronistas ya formados. La tarea nuestra será la de mejor capacitarlos, y la de poner en sus manos el mayor número posible de armas para hacerlos vencedores en la conducción de sus respectivas fracciones" (*Perón, Conducción Política*).

e.- Capacitar la conducción.

"Ahora, dentro de la formación de esos cuadros, viene un capítulo que es de suma importancia: el de capacitar la conducción. En los movimientos de hombres, en los movimientos colectivos, siempre la función más difícil es la de conducir. Por eso no existen muchos conductores en el mundo y muchas colectividades carecen de hombres que las sepan y las puedan conducir, porque la conducción es un arte, y los artistas no se forman, desgraciadamente, en las escuelas. Las escuelas dan técnicos, pero no dan artistas" (*Perón, Conducción Política*).

f.- Importancia de la intuición.

"Por eso se ha dicho que la conducción es un arte, simple, y todo de ejecución. Es un arte simple y todo de ejecución; sí... para algunos. Es un arte simple y todo de ejecución como son todas las artes. Pero hay una interpretación aún de esa fórmula simple de la conducción, y que es casi intuitiva. Por eso yo tengo un poco de fe en que las mujeres capacitadas para esto pueden llegar a grandes destinos, porque en ellas se ha observado más profundamente guardada la intuición y ese sentido de la conducción tiene mucho de intuición.

Conocemos casos, en la conducción, de hombres oscuros que no han cometido casi errores, y de hombres sabios que no han dejado de cometer casi ninguno de los errores que se les presentaron en el camino de la conducción" (*Perón, Conducción Política*).

7.4.- DOS CONSECUENCIAS IMPORTANTES: MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN (*Organización Estratégica de Santos Benetti*)

En las organizaciones no participativas en las que los directivos piensan y deciden todo, el gran problema es cómo motivar y hacer participar a los miembros restantes. Los líderes "se acuerdan" de que la gente tiene que motivarse y participar sólo cuando a ellos les conviene, o cuando "necesitan" de la gente para lograr sus objetivos (conseguir votos, tener tal resultado que les da prestigio)

En cambio, en el nuevo modelo que presentamos, la gente se siente motivada desde el comienzo y es llamada a participar desde el primer momento, pues no se concibe a la organización sin este elemento esencial. Al participar, la gente tiene la mejor motivación para estar en la organización y colaborar en el logro de los objetivos propuestos. Veamos brevemente, por lo tanto, algunos conceptos sobre motivación y participación.

7.4.1.- Motivación.

La motivación significa que los miembros sienten un deseo profundo y hasta entusiasta para cumplir con los objetivos de la organización.

No se trata de 'trabajar a reglamento' o atenerse a lo estrictamente obligatorio, o "estar por estar".

De cuanto llevamos dicho sobre la necesidad de tener una visión compartida y de capacitarse, se desprende que allí radica el fundamento de una constante y profunda motivación de todos los miembros, fortalecida por el trabajo en equipo.

Al respecto, debemos distinguir entre:

---Disciplina, que es el comportamiento ordenado que se cumple en interés de la buena marcha de la organización. Supone una actitud de cooperación positiva y el conocimiento exacto de lo que debe hacerse y cómo hacerse. Es el nivel del acatamiento.

---Moral o espíritu, tanto de la persona como del grupo y de la organización toda. Es la actitud positiva y optimista para lograr el mayor rendimiento posible, poniendo lo mejor de uno mismo, tanto valores personales y éticos, como responsabilidad, creatividad y empuje. Cada uno se siente responsable de toda la organización, no sólo de su tarea. Existe una relación directa entre moral y productividad y calidad, algo constatable en todas las actividades humanas (escuela, deportes...). La moral surge del estado motivacional del sujeto o grupo. A mayor satisfacción, mejor moral.

La moral alta se manifiesta en: interés, identificación, entusiasmo, ausencia de indisciplinas, colaboración espontánea, buena voluntad, optimismo, confianza... De allí la importancia de tener una "mística" grupal, una idea fuerza que impulse hacia adelante.

Una importante motivación es la posibilidad de todos los miembros de la organización a aspirar a puestos o roles superiores, en igualdad de oportunidades y cumpliendo requisitos establecidos, tales como:

- realizar cursos de especialización
- rotar en los puestos para adquirir experiencia
- libre competencia en los ascensos
- valoración según la productividad y valores éticos
- dotes de dirigencia, desarrolladas en cursos ad hoc; o sea, formación directa de dirigentes.

Lo importante es que cada miembro sienta que en la organización puede cumplir con sus aspiraciones y motivaciones (las básicas de subsistencia, las materiales, las de calidad de vida, de seguridad, de prestigio social, de desarrollo integral). Demás está decir que en la medida en que las motivaciones son satisfechas, crece el estado anímico y aumenta el deseo de pertenecer a la organización y trabajar en ella.

7.4.2.- La Participación.

Es el conjunto de las actividades mediante las cuales los individuos o grupos se hacen presentes y ejercen influencia en una entidad social.

a).- En las organizaciones tradicionales y burocráticas, la participación de la mayoría está reducida al simple papel de "ejecutores" o "colaboradores". Nosotros distinguimos claramente entre ejecución, colaboración y participación.

El valor de la participación se asienta en tres cuestiones claves:

---*Primero:* se apoya en una concepción de la sociedad y de la organización como una construcción de hombres libres, con derecho a intervenir en todos los procesos en los cuales se toman decisiones que, de un modo u otro, afectan su vida.

---*Segundo:* se destaca la necesidad de contar con el compromiso de todos los "actores" para poder llevar adelante cualquier proyecto institucional y construir un orden más beneficioso para toda la organización y la comunidad en general.

---*Tercero:* es la palanca que sostiene y construye al mismo sistema democrático como tal. En realidad, es su esencia. Por medio de la participación, nace y se desarrolla el sentimiento de pertenencia. De allí la importancia de apelar a ella, especialmente en los momentos de crisis de la organización.

b).- Hay dos formas de participación:

Indirecta: se elige a los representantes que tomarán las decisiones. Directa: con la intervención inmediata del individuo en la gestión de la organización.

La Directa tiene cinco niveles de participación:

-El Informativo: los actores son informados de la gestión, y pueden informar a otros, pero no tienen influencia directa en la gestión en sí. -El Consultivo: se les requiere a los sujetos su opinión sobre los puntos que se tratan, pero sin valor decisorio ni

vinculante. -El Decisorio: los sujetos participan como miembros "plenos" en los procesos de toma de decisiones. En las organizaciones tradicionales y en las burocráticas, por lo general la decisión solo concierne al cuerpo directivo supremo.

-El Ejecutivo: los miembros de la organización participan concretando o ejecutando las decisiones tomadas. Pueden ser las mismas personas del nivel decisorio.

-El Evaluativo: implica participar en las tareas de evaluación. Pueden ser las mismas de los niveles anteriores.

La tendencia en las organizaciones democratizadas es lograr los niveles decisivo, ejecutivo y evaluatorio.

c).- Obstáculos y límites de la participación

Todos sabemos cuánto cuesta lograr un buen nivel de participación en todos los miembros.

Los límites y obstáculos provienen de varios frentes:

---De los propios actores, de su cultura organizacional y de su capacidad e interés para participar, fuertemente condicionados (en nuestro contexto nacional) :

-por factores históricos (tenemos una larga tradición de autoritarismo y personalismo),

-por factores psicosocioculturales (falta de autoestima, complejo de inferioridad) .

Es decir, los miembros de la organización se resisten a participar y prefieren un rol secundario y sumiso, con la menor responsabilidad posible.

---De la institución y de los líderes: por miedo a la participación de todos para no ser controlados; por necesidades y urgencias, por falta de organización, por intereses personales... por temor a la competencia y pérdida de sus privilegios, etc.

Las mayores resistencias están, pues, en los propios miembros (participar es sentirse "responsable") y en la conducción que teme exponerse a nuevas ideas, críticas e, incluso, a mayor ascendiente e influencia de ciertos miembros.

Por lo tanto: es fundamental incentivar en todo momento la real participación de todos, creando una cultura de la participación y de la responsabilidad compartida.

Para esto pueden ayudar algunos elementos, como:

- crear niveles y formas de participación (elegir delegados, ser consultados...)

- duración limitada y rotación de los cargos y representantes

- mecanismos de control de los representantes y de los directivos

- delegación de tareas, rotación en los cargos

- reuniones o asambleas periódicas

- mecanismos de información

- y un sinnúmero más de ítems según cada organización, sus actividades y estructuras.

Recordar, por si fuera necesario, que la participación no es un fin sino un medio para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización. No nos reunimos "para participar", sino que participamos para conseguir los objetivos de la organización.

Desarrollar y mantener al día la doctrina.

"Decimos desarrollar y mantener al día. Desarrollar: nosotros hemos concebido una doctrina y la hemos ejecutado, y después la hemos escrito y la hemos presentado a la consideración de todos los argentinos. Pero esa doctrina no está suficientemente desarrollada. Es sólo el enunciado, en forma sintética, del contenido integral de la doctrina. Será función de cada uno de los justicialistas argentinos, a lo largo del tiempo, ir poniendo su colaboración permanente hasta desarrollar el último detalle de esa doctrina, para presentar también, finalmente, una doctrina más sintética que la nuestra, más completa que la nuestra" (*Perón, Conducción Política*).

El mejor amigo es el que aconseja.

"Todo este análisis que hacemos aquí es la autocrítica a nuestra propia obra política y de gobierno. Esa autocrítica es la que permite que en rueda de amigos nos digamos la verdad, aunque no nos guste. Hay que decirla, y entre amigos es obligación decirla. La verdadera colaboración no es alabar siempre, sino señalar los errores, hablando un lenguaje claro de realidad, de verdad y de amistad. El verdadero amigo es el que aconseja, y si es el enemigo el que habla mal, es mejor que esté cerca" (*Perón, Conducción Política*).

Es necesaria la autocrítica entre peronistas.

"Decía Alejandro, cuando uno de ellos se iba a ir enojado: "Tú te quedas 150 aquí. Prefiero que me critiques donde me conozcan y saben que lo que dices no es cierto, a que me vengas a criticar donde no me conocen". Aquí pasa lo mismo. Si son dos compañeros que se pelean entre ellos, es mejor que se critiquen de cerca. Se trata de pasiones que es inútil pretender quitarlas a los hombres, porque sería desvirtuarlos. El hombre tiene sus pasiones buenas y malas, y hay que tomarlo tal cual es, llevándolo despacio y con buena letra, como dicen los criollos. Con ductilidad, con paciencia y con tolerancia.

Entre nosotros, compañeros de una misión común, con una doctrina común, no nos podemos ocultar la verdad, la verdadera colaboración está en decirle al amigo: "Esto está mal". Esa autocrítica es la que nosotros debemos propugnar. Nos reunimos y en círculo reservado decimos todo lo que pensamos. Entre nosotros no puede haber reservas mentales. La reserva mental es una forma de traición al compañero y al amigo. Esto se hace de dos maneras: Cuando la gente lo hace con encono y termina a sillazos. Si lo hace con sinceridad, lealtad y bondad, termina con abrazos. Eso es lo que buscamos: que estas reuniones terminen con abrazos de amigos que se han puesto de acuerdo y han quedado liberados de reservas mentales, porque la lucha política lleva fatalmente a eso. No son tantos los dirigentes como la gente que los rodea, que siempre vienen con cuentos" (*Perón, Conducción Política*).