

Cuadernos de Formación N° 6

Conducción social y liderazgo

Coordinador de edición: María Augusta Steinberg
Bs. As. - Argentina
Año 2004

Material editado por INFORCCAS

Enrique Sosa
Damián Raventos
Luis del Yerro
María Augusta Steinberg
Victor Carricarte

inforccas@ccas.org.ar
www.ccas.org.ar

Conducción social y liderazgo

Referencia bibliográfica tomada de
"Conducción Política" Juan D. Perón.

LA SITUACIÓN ES SIEMPRE CONFUSA. Todo es útil, porque indudablemente, orienta, da algunos asideros dentro de un campo tan difícil de palpar, como es la conducción misma, porque en la conducción se actúa en una nebulosa hasta el momento de la decisión.

La regla de la conducción es la oscuridad

Siempre está uno en un tembladeral

El secreto está en saber caminar por ese tembladeral con una orientación y teniendo un objetivo que no le permita perder el camino.

La conducción nunca es segura, porque la situación siempre es confusa.

Es muy difícil que se presente una situación clara.

Es muy fácil conducir en una situación clara, pero es difícil que esa situación se presente.

Por eso uno siempre anda a tientas y en decisiones.

Por planificado y establecido un lejano objetivo, uno, que tiene que marchar en un campo de sinuosidades, va rodeando los obstáculos, pero siempre en dirección al objetivo.

EN LA CONDUCCIÓN NO SIEMPRE LA LÍNEA RECTA ES EL CAMINO MÁS CORTO: ALGUNAS VECES LA VUELTA RESULTA MÁS CORTA.

SÓLO EXISTEN CASOS PARTICULARES. Todo eso da una técnica y una intuición en la conducción, que se adquiere solamente mediante la contemplación de los casos concretos.

La conducción nunca se estudia en un caso en general, porque la conducción no tiene casos generales.

En la conducción, las verdades absolutas suelen ser grandes mentiras.

Cada cosa tiene su verdad, que hay que desentrañar.

Quien en conducción se conforma con verdades generales, a menudo no llega.

Este es un arte basado en un profundo racionalismo, y su

acierto estará en razón directa con los conocimientos con que uno forma su racionalismo.

No se trata de ser un erudito en el amplio sentido de la palabra. Pero sí se trata de tener una base erudita que a uno le permita afirmarse en algo, porque en estos tembladerales de la conducción si uno no lleva algo en qué apoyarse, se hunde, y cuando en esto uno se hunde, se hunde definitivamente.

PRIVAN LOS VALORES ESPIRITUALES. Y por eso, cuando tratamos de los conductores, empezamos por decir que los valores espirituales son los que privan en el conductor.

El conductor que no posea valores espirituales necesarios será contraproducente y negativo para el movimiento de la conducción general.

Lo que el movimiento político debe comprender en su conducción es que el triunfo de todos, y que la derrota de cada uno está ligada también a la derrota de todos.

Cuando todos somos derrotados, no podrá triunfar ninguno dentro de nuestro movimiento, porque todos nos vendremos abajo; y ninguno se va a quedar colgado en el espacio.

Este es el punto de partida de toda nuestra acción.

Por eso digo yo siempre: el movimiento peronista es una gran bolsa en la que todos metemos algo; ponemos dentro todo lo que tenemos, porque sabemos que de esa bolsa depende el porvenir de todo el movimiento.

Cuando todos metemos lo nuestro adentro de la bolsa, ninguno pelea.

Las peleas vienen cuando alguno quiere meter la mano adentro para sacar algo de adentro.

FORMAR LA CONCIENCIA DE NUESTROS DIRIGENTES.

Entonces, señores, el secreto está en no meter la mano en la bolsa: en ir metiendo cosas. Y cuidando todos de que nadie meta la mano para casar una parte de esa bolsa para sí, porque irá en perjuicio de todos.

Si uno va a meter la mano, la van a querer meter todos, y la bolsa va a quedar vacía.

Este símil un poco grotesco que les hago encierra un gran fondo de verdad.

Es decir: la función de la Escuela Superior Peronista, y la de estos cursos es ir formando la conciencia de nuestros hombres, que serán los dirigentes de nuestro movimiento en el

futuro: hombres de conciencia que estén en claro sobre qué es lo que todos debemos buscar; y que dispensen, a su vez, en toda la masa peronista, el caudal de estas ideas y estos pensamientos.

Método de conducción política y social

En 1997, Julián Licastro, por medio de FUNDECBA (Fundación de estudios de la Ciudad de Buenos Aires) publica en 3ª edición (reducida) un aporte "a la formación crítica de nuestra generación", sintetizando en su trabajo los aspectos teóricos y técnicos de la conducción expuestos por el Gral. Juan D. Perón.

Julián Licastro

De esta obra: "Método de Conducción Política y Social", nos hemos permitidos extraer de sus dos primeros capítulos aquellos conceptos que consideramos centrales, en relación a la tarea que nos hemos propuesto en nuestros Seminarios del Programa del INFORCCAS:

4 Acercar a los participantes referencias bibliográficas que recuperen para nuestro tiempo principios orientadores de la acción política y social, en el plano de las organizaciones sindicales, como de la acción comunitaria.

4 A la vez que estimular la difusión y lectura de las fuentes originales de los autores seleccionados.

El eje temático de este Cuaderno Guía, está ubicado en la Conducción Social y el Liderazgo.

En el Capítulo I, Licastro expresa conceptos doctrinarios fundamentales del Justicialismo.

1. En términos de filosofía de vida el justicialismo se propone "...armonizar los valores individuales con los sociales y lograr el progreso material junto al espiritual, de modo que se complementen mutuamente."

2. Avanzando desde el plano de la ética, destaca "...el hombre como la medida de todas las cosas, rechazando, simultáneamente, al capitalismo egoísta y al colectivismo totalitario. Los extremos, tanto en el hombre como en la

sociedad, se producen en ausencia de alternativas correctas: el servilismo y la prepotencia en el individuo; la sumisión y la explotación social; la dependencia y la dominación en los estados y por el poder transnacional".

3. A su vez, afirma que "el hombre sólo puede realizarse en una comunidad que también se realice", a la que denomina Comunidad Organizada: donde la seguridad no sea un hecho represivo, ni la revolución insinúe violencia; donde la justicia sea más una persuasión que un encuadre jurídico, y la conducción no se mediatice hasta ahogar el ideal. En ese sentido, y más allá de las instituciones oficiales del estado, destaca el rol participativo de las organizaciones libres del pueblo, fuente del verdadero poder político; y encargadas de construir un mundo mejor "donde el progreso social no necesite mendigar ni asesinar", y se logre por el afecto, la inteligencia y la unión de los hombres.

4. el lograr pero nuestra temática, lo señala la idea que Licastro expresa como Revolución Institucional, apelando "al tiempo y no a la sangre", para acompañar el desarrollo de una "evolución inexorable", en la que estrategia y conducción son indicados como herramientas idóneas para oponerse al activismo, y al como metodología de acción política.

5. Señala que la Democracia debe tener un carácter Integral. No hay democracia política sin participación popular organizada; no hay democracia social sin justicia plena; y no hay democracia económica sin independencia y desarrollo. Para ello apela a la autodeterminación de los pueblos y a la identidad cultural de las naciones. Por eso al referirse a la Integración Latinoamericana anticipa que : "el año 2000 nos encontrará unidos o dominados"

6. De allí la importancia de la Cultura Popular y la Educación como prioridad para crecer primero en nuestro seno y luego lanzarse a la integración continental y universal con un aporte definido, ¡ya que la comunidad se organiza por lo social, pero sólo madura por la cultura! Así la herramienta principal de la cultura es la educación, como modo de orientar y capacitar al hombre en relación a la sociedad.

7. El justicialismo, señala Licastro, considera la Conducción como una arte destinado a servir al pueblo, porque "la políti-

ca se juzga por sus resultados concretos"Entre las claves de un proceso estratégico está la acción operativa de equipos de trabajo integrados por dirigentes de real prestigio y gravitación en la base, además de una intensa labor de traspasamiento generacional y formación de cuadros.

En el Capítulo II Licastro plantea definiciones básicas a cerca de la conducción; y las características y condiciones necesarias para aspirar a conducir.

8. Muy a menudo, señala Licastro, los cuadros políticos se manejan con un conocimiento práctico y doctrinario bastante limitado; al que le falta, además, el puente comunicante de la estrategia, como ciencia y arte de la construcción del poder. En este apartado intenta profundizar en los conceptos de Estrategia, Conducción y Liderazgo.

9. La estrategia es el arte-ciencia que regula la actividad de conducir, dándole una guía metodológica. Es arte, porque representa un "hacer" donde predominan las habilidades de tipo creativo, que apelan a la sensibilidad e intuición. Pero también la estrategia puede considerarse como una ciencia, dada la experiencia acumulada por el hombre en la historia de sus luchas, lo que permitiría verificar un cúmulo de "leyes" de aplicación bastante rigurosa.

10. La conducción, propiamente dicha, a su vez, da la idea de estructura que debe adquirir la estrategia para llevarse a la práctica, en una serie planeada de operaciones. Señala así mismo la importancia del trabajo de equipo o "equipos de conducción".

11. El liderazgo, por su parte, comprende las personas especialmente dotadas para la conducción que ejercitan este arte-ciencia.

La finalidad de la conducción, es construir poder, o sea, la capacidad para crear, aumentar; y utilizar el poder. No nos referimos a la construcción del poder por el poder mismo, sino que hablamos de poder para transformar la realidad, en orden a los principios y modelos señalados por la concepción doctrinaria. La política "es el arte de lo posible", señalando que todo ocurre dentro del margen de poder real que verdaderamente se tiene.

El poder, como capacidad de actuar sobre la realidad, no es

un concepto estático, sino dinámico: se puede perder o ganar poder. Esto ocurre en función del criterio que se utiliza para "leer" los consejos de la teoría y la práctica de la conducción. Además, existen una serie de factores como el humano, los medios logísticos, elementos orgánicos y técnicos que puedan ser movilizados a fin de aumentar el poder en manos de la conducción. Así nos referimos al potencial o "poder probable", con el que es posible llegar a contar, en un momento en el que sea necesario prever acorde al plan que se tiene.

Conducir para dar vida a la organización: desde el punto de vista operativo, conducir es llevar a la organización al cumplimiento de sus fines u objetivos, en palabras de Licastro. En otras palabras, la conducción es la cara visible de la organización y es el elemento que expresa en acción el "sueño" del conjunto organizadamente. Para ello debe:

- 4 Tener bien definidos los objetivos políticos de llegada.
- 4 Trazar adecuadamente la estrategia, con sus correspondientes tramos tácticos.
- 4 Iluminar el camino con el faro doctrinario de la organización.
- 4 Ejecutar las acciones que correspondan, para eludir o superar los obstáculos y dificultades que aparezcan.

Desde el punto de vista humano entonces, en la acción política y social, las estructuras sin carisma son inertes porque una organización sin una conducción creativa, que responda al la concepción de "arte" para conducir, se transforma en burocracia. Lo mismo ocurre para Licastro cuando existe un exceso de organicismo u orden que termina por ahogar el "romanticismo de la conducción".

Conducir es crear. Dice Perón que "desde el momento en que el desorden es consubstancial a la acción política, es necesario aprender a manejar el desorden".

w Fuente: Julián Licastro

Julián Licastro es autor, entre otros, de los siguientes libros: "Formación de dirigentes para la nueva política", 1999, "Líderes Comunitarios: el quinto poder", 2000 y "La voluntad de conducción", 2001. En el año 2002 ha publicado los siguientes impresos: "Llamado al corazón del proyecto nacional" y "Argentina: entre el ser y la nada".

En primer término trataremos de situar el origen del movimiento sindical en Argentina. Las primeras organizaciones de trabajadores establecidas en Argentina, antes que los sindicatos fueron las mutuales. La primera mutual fue de trabajadores gráficos -tipógrafos en realidad- que nació alrededor de 1857. La primera que registra la historia del movimiento de los trabajadores. El origen de las mutualidades es en realidad de la época feudal y es bueno hacer notar que a partir de la generación de las formas del trabajo fueron surgiendo las organizaciones de trabajadores.

En la historia de nuestro país, y por qué no decir de nuestro continente, ya que hay modelos de organización de trabajadores similares en América Latina, el cono sur tiene en general un modelo sindical bastante parecido y curiosamente similar al modelo sindical cubano. Se supone que la influencia de los inmigrantes gallegos, que en Cuba eran muy numerosos en el siglo de los 1800, la experiencia que estos inmigrantes portaban impactó en esto que fue el modelo sindical.

En realidad, el origen sustancial de nuestro sindicalismo fue a partir de los inmigrantes, italianos, alemanes, españoles; que provenían de Europa en busca de dos cosas: paz y libertad y trabajo y mejores condiciones de vida.

A principios de siglo, alrededor de 1910, la mitad de la población de Buenos Aires era inmigrante. Estos extranjeros traían su propia experiencia, entre otras cosas la experiencia de las luchas sociales y las luchas sindicales con su forma de organización. Las primeras formas organizaciones sindicales fueron entonces de carácter gremial, es decir, por oficios. Junto a ellos se organizaban por comunidades nacionales, españoles, italiano, inclusive por regiones, como los gallegos. Además estas organizaciones eran una suerte de hermandades que defendían a los suyos. Una característica sustancial de estas organizaciones fue la cuestión ideológica, un fuerte acento en la afiliación ideológica como en el caso particularmente de los anarquistas. Entre otras cosas por su concepción política y su metodología de lucha. Enrico Malatesta fue uno de los primeros organizadores sindicales anarquistas.

La primera organización sindical del país -igualmente que en las mutuales, fue la de los trabajadores gráficos que organizaron la Sociedad Tipográfica y muy enseguida los conductores de trenes que organizaron la fraternidad ferroviaria, ambos en 1877. Enrico Malatesta por su parte organiza a los panaderos en la primera organización de carácter anar-

quista. Cuando a él le pidieron la concepción de las ideas por las que iban a trabajar, el decía que el sindicato era una escuela de acción revolucionaria y que los trabajadores no negociaban la lucha si no que debían pelear hasta las últimas consecuencias. Esto fue definiendo las características de las organizaciones. Los ferroviarios por su parte, fueron socialistas de nacimiento y los socialistas, que en el campo de las organizaciones sindicales son de las más viejas hoy existentes, descubrieron la cosa de la política. Vislumbraron que las decisiones pasaban por el parlamento y allí se definían. El marco jurídico lo da el parlamento, por lo tanto pensaban que había que sumir la lucha política y discutir en el parlamento a fin de imponer leyes que sirvieran a los intereses de los trabajadores a los que representaban.

Estas dos concepciones políticas e ideológicas en el comienzo tuvieron un gran impacto en el naciente movimiento de los trabajadores con una fuerza que duró más de cien años.

Por cierto que esta práctica fue dando una orientación y concepción a los trabajadores en relación a la sociedad, al trabajo a la política, al poder. Todas las cuestiones que hacen a los principios en los cuales se mueve una organización. Tuvieron de alguna manera una característica coincidente en su planteo, que los unía: eran internacionalistas y una concepción que muchos discuten o no aceptan: en general fueron liberales.

Sucede que nosotros en nuestra historia nacional ligamos los ideales liberales con Rivadavia o con Mitre posteriormente y más con la derecha económica que fue la que incidió en el desarrollo de nuestro país, sobre todo a partir de los intereses agropecuarios y los intereses que Inglaterra imponía a la Argentina. Podríamos decir, eran reaccionarios. Pero en Europa, la idea de los liberales está más ligada a lo "libertario" de los anarquistas. O sea, la libertad como forma de expresión de las personas en contra de los ideales dominantes y en consecuencia progresistas.

Esta forma de estructura sindical, a partir de grupos organizados en sindicatos y federaciones, fue trascendiendo su propia dimensión y armaron sus centrales. Finalmente, en 1930 para definir una etapa, se logra por primera vez un nucleamiento mayor y unitario y se constituye la Confederación General del Trabajo -CGT-. Por primera vez se logra, en las diversas formas de organización y lucha sindical un primer resultado en la cuestión de intentar forjar una herramienta común de los trabajadores.

No obstante, la CGT se dividió al poco andar y en general se mantuvo dividida hasta 1942.

En esta etapa en la que se intentó sumar a una estructura común las organizaciones de trabajadores que había hasta el momento, fue -de todas maneras- reflejo de la etapa anterior también en su concepción política, con la diferencia que introducía lo que pasaba en el resto del mundo. Cuestión -lo internacional- que a veces impacta más de lo que creemos.

En aquellos años había pasado la Primera Guerra Mundial y la Revolución Rusa. Por ejemplo, la Guerra del 1914 impactó fundamentalmente en los socialistas porque ellos, que habían levantado la consigna del "proletariado internacional" como una cosa fundamental y defendían la paz, pensaban que si influían a los trabajadores, que en definitiva eran los que como soldados iban a ir al frente, levantando la bandera de la paz no iba a haber guerra.

Al declararse la guerra y producido el hecho que los pueblos y los trabajadores se encolumnaron con sus banderas y ejércitos, ante la respuesta nacionalista de los pueblos, de los trabajadores, que se encolumnaron tras la bandera, tras sus gobiernos, tras los ejércitos, y fueron a la guerra, para ellos fue una derrota y el socialismo quedó prácticamente destruido, desapareciendo la 2ª Internacional Socialista.

Por su parte la Revolución Rusa trajo otro hecho nuevo, que fue la aparición del Partido Comunista. Este impuso una nueva orientación en el mundo del trabajo. Por lo que cuentan algunos historiadores de la época era imposible estar al margen de tales hechos. En el caso argentino se expresó en una CGT comunista y otra CGT socialista.

El anarquismo fue realmente quien produjo los hechos del 1ª de Mayo de 1886. Después de tres años de preparación, en esa fecha los trabajadores norteamericanos salieron a la calle reclamando la imposición de 8 horas de trabajo. En Chicago la concentración fue en "La Plaza del Mercado", donde produjo una confrontación con la policía, la que reprimió duramente produciendo varios muertos. La movilización y el combate se extendió por varios días. Los líderes fueron presos y ajusticiados y el movimiento quedó debilitado y fragmentado por su metodología habitual.

En Argentina la contradicción fundamental de la CGT dura hasta 1943. Un detalle que a veces no tenemos muy presente es el siguiente, hasta 1943 las organizaciones de trabajadores que ya tenían una larga experiencia de lucha, en este país fueron -hasta esa fecha- organizaciones ilegales, que sólo

lograban reconocimiento como organizaciones con carácter de asociación civil. No existía el Ministerio de Trabajo, sólo un Departamento Nacional que en ese momento dependía del Ministerio del Interior (o en algunos momentos del ministerio de economía) que controlaba la policía. Allí llevaban registros de huelgas, de militantes, etc., en una concepción de tipo policial y represiva mas que de tipo social, aplicándoles en muchos casos la "Ley de Residencia", que permitía expulsar del País a inmigrantes considerados indeseables.

En 1943 se produce lo que se conoce como la "revolución del 4 de junio", y apareció en escena un personaje insólito para el momento de aquellos años que fue Juan Perón.

Valga una anécdota que escuché de labios de su protagonista: El gobierno militar, que tuvo dos presidentes antes del General Edelmiro J. Farrell, por sus contradicciones internas entre militares liberales y nacionalistas, agudizadas en el marco de la Segunda Guerra, en un contexto internacional complejo, fue blanco de acusaciones de fascismo, que le hacían a Perón elementos reaccionarios. Esos cargos correspondían en realidad al anterior gobierno de Castillo, sucesor del ya fallecido presidente Ortiz y del que el Ministro Guiñazú era abierto simpatizante del "eje".

La anécdota fue entonces, que en ese marco de contradicciones que tenía el gobierno militar, en un momento la conducción del mismo revisó el esquema de participación en el poder. Valga decir que ya estaba el GOU (Grupo de Oficiales Unidos que lideraba Perón) con toda su "artillería" en la calle, y la situación era había fuertes presiones de ambos lados. El Presidente Farrell entonces consultó a cada uno de los que participaban de su Gabinete que "lo que quería ser", para revisar la constitución del poder. La sorpresa fue que cuando llegó a Perón, él cuenta que le dijo: "¿Usted Coronel qué quiere ser?". Y él dijo: "Secretario de Trabajo y Previsión".

Perón dice que los generales se miraron entre ellos, 'pensaron que estaba loco'. Pidió un cargo que no existía. Cuando se dieron cuenta -dice Perón- era tarde. Realmente, Perón eligió, así lo dijo en el mensaje de cuando asumió la presidencia en el año 46. Y lo repitió en 1973 en su mensaje al Congreso de la Nación, "...yo elegí a los trabajadores como mis compañeros. Estos son mis compañeros"

A partir de esa definición se generó en la Secretaría de Trabajo y Previsión un marco jurídico distinto, estas organizaciones que hasta el momento habían sido ilegales pasaron en el 45 a tener la Ley de Asociaciones Profesionales y por

primera vez existió el Ministerio de Trabajo y el Ministro fue un dirigente sindical del vidrio. A partir de ahí Perón convoca a los trabajadores, a todos, y los incita a la organización.

Algunas de esas pequeñas, pero importantes organizaciones gremiales, no estaban preparadas para el cambio que se venía y prefirieron quedarse con sus pequeños sindicatos de corte anarquista. En el marco internacional habían pasado dos cosas: la Crisis del 30 y la Segunda Guerra Mundial, que trajo como consecuencia que EEUU y los países más desarrollados convirtieron toda su industria en industria de guerra; y alimentaron así a los soldados del frente, lo cual generó una consolidación de la economía.

Eso trajo como consecuencia que Inglaterra, semidestruida, y el resto de los países de Europa en situaciones similares, hicieron que en Argentina se viviera un proceso de industrialización incipiente, acelerado, en un país en donde hasta entonces no se fabricaba nada.

Incluso las propias empresas extranjeras como la Swift, en zona sur, con sus frigoríficos abastecían a los soldados del frente. En la zona portuaria había tal abundancia de requerimiento de mano de obra que había un dicho famoso de la época que decía: "andá a laburar al puerto". Ahí, había trabajo para todo el que quisiera.

En el año 43-45 había una asociación de trabajadores metalúrgicos que en ese año, según un tratadista de derecho, tenía 2000 trabajadores afiliados. Perón convoca a los metalúrgicos y constituyen la UOM la que en poco tiempo había nucleado 100.000 trabajadores en sus filas. Igual sucede con la Asociación Obrera Textil que organizó a 85.000 trabajadores.

Se dio un proceso de masificación en la organización de los trabajadores y nace la concepción del Sindicato Industrial. Al establecerse el convenio colectivo de trabajo este incorporaba a todos los trabajadores mas allá de cual fuera su oficio o especialidad. Libertad de asociación, derecho a organizarse sindicalmente fueron los principios practicados. Así se defiende la participación. El derecho a la contratación Colectiva. Todo producto de la Ley de Asociaciones Profesionales.

Existen dos leyes emblemáticas que muestran una concepción distinta de lo que Perón llamó "los trabajadores". Una es el Estatuto del Peón de campo, que permitió la sindicalización de los trabajadores rurales y la Ley de parada de los canillitas y la devolución de los diarios y revistas. Este es un poco el

detalle, nosotros tenemos todavía en el lenguaje la concepción del Movimiento Obrero, pero eso corresponde en el trasfondo, a una concepción marxista, el proletariado como trabajador industrial.

Perón en cambio empieza a hablar "por una sola clase hombres: los que trabajan" y contempla en ello a obreros y empleados, trabajadores del campo y la ciudad manuales e intelectuales y se impulsa su organización. Se les da instrumentos de participación. La ley de Asociaciones Profesionales del 45 prevé incluso el derecho a participar políticamente. Los trabajadores e incluso el sindicato como tal, tenían derecho a participar en la política con la sola decisión de la asamblea. También se podía constituir un partido político.

Entonces es bueno ubicarse en un dato que trata Belloni: "en 1943 a pesar de lo desarrollado del movimiento sindical, había solo -dice Bellóni- 80.000 trabajadores organizados. (El PC hablaba de 300.000 trabajadores organizados). En 1945 -sigue Bellóni- ya había 500.000 trabajadores organizados, en 1947 había un millón quinientos mil y en 1955 había 5 millones de trabajadores organizados". Esta cifra demuestra el fenómeno de lo que sucedió hasta hoy, y de porque el Movimiento Obrero ha mantenido su poder a pesar de todo. Si se ve la realidad de los movimientos sindicales en todo el mundo, los problemas que tienen, las lacras y contradicciones, si hemos de tener en claro es que si se saca la cuenta de cuándo hemos tenido posibilidades de lograr cosas como movimiento, un poder concentrado, es producto de la vigencia en serio de la democracia.

Hemos intentado con este "pantallazo" y en estas tres etapas, desde las hermandades hasta la segunda etapa del intento de consolidar el movimiento sindical y la tercera de legalidad y organización con poder en sí mismo, que perduró hasta después de la dictadura militar que sufrió el sindicalismo y el pueblo argentino en la década de los setenta y comienzo de los 80.

Conducción y liderazgo

Una parte más complicada se refiere a la conducción, que no se aprende, sino que solo se comprende. Hay mucho de ser capaz de resolver los problemas que se presentan cotidianamente. El General Perón que sabía algo de eso decía "el conductor nace, no se hace". Quiero decir que la impronta personal tiene mucho que ver en la conducción ya que cada uno tiene su propio estilo, su personalidad, su carácter. Todo ello influye en la conducción. Claro que cada vez más tenemos la obligación de prepararnos, de capacitarnos. En la medida que estemos más formados, que tengamos más conocimientos e información será más rica y más profunda la conducción. Debemos tener un método de trabajo -la mayoría lo tiene- y las organizaciones han partido de definir valores, una idea, una política. En todo caso, lo que el sindicato u organización define son ideas. "cuál es nuestra identidad, que somos". Es necesario definir una política, una estrategia y desde ella definimos una metodología que aborde lo que hay que hacer y como., a partir de aquellos valores y con la finalidad de lograr aquellos objetivos.

La suma de los recursos da una metodología de trabajo.

En el caso de las organizaciones sindicales hay que definir o precisar que: es la estructura orgánica de donde parte el poder de decisión y desde la estructura funcional se ejecuta. Si de conducción hablamos debe estar claro la estructura funcional, qué hace cada uno. Que hace el secretario general y qué hace el adjunto. El caso del tesorero, por ejemplo, nos ha costado mucho como definición de tarea. El tesorero es un dirigente o no, define todo o sólo una parte. La estructura funcional en cualquier organización es clave.

En nuestra historia cotidiana, en esa primera etapa, el estilo de conducción era distinto al de la segunda; y más con respecto a la tercera etapa del sindicalismo.

La conducción está condicionada por la realidad, por los medios, por las circunstancias que enfrenta. Todo este tipo de cosas influye.

Segundo, en el tema de los liderazgos también influyen muchos aspectos. No necesariamente incido a pesar de tener muy en claro las cosas a hacer.

Hay características personales, de carácter, formación y experiencia que influyen. Por ejemplo, Raimundo Ongaro, para mi criterio es uno de los dirigentes de cualidades agitativas más destacadas. Era un hombre que con su discurso te hacía tem-

blar. Tiene una formación religiosa cristiana muy fuerte y como buen gráfico también una ilustración general muy amplia. Estuvo preso en la cárcel de Caseros. Dicen que entre las seis y siete de la tarde, al caer la oración, cantaba la misa en su pabellón y dicen que la cárcel temblaba. Se generaba un clima impactante, para presos y guardia-cárceles, conmovía y ponía a estos muy nerviosos. Tenía la cualidad de llegar a la gente sin duda.

Un poco su contrario -a su personalidad me refiero- era Augusto Vandor, el entonces Secretario General de la UOM. No era orador, pero era un agudo conductor y estratega, le decían "El Lobo". En una de las huelgas más importantes de 1968, convocada por la "CGT de los Argentinos", la única organización que logró un beneficio importante fue la UOM bajo su conducción, que estaba encuadrada en su antagónica, la "CGT Azopardo". Conducía de otra forma, con otro estilo, absolutamente pragmático y en busca de resultados concretos.

En el movimiento obrero argentino hubo muchos tácticos y pocos estrategas. Vandor era uno de ellos, otros fueron Miguel Gazzera y José Alonso del Vestido: "vamos a ver cómo viene la mano" se dice habitualmente en las reuniones. Eso habla de una tremenda capacidad de improvisación, pero a su vez una evidente debilidad. Porque si nosotros no somos capaces de prever con tiempo lo que va a pasar, eso comúnmente nos puede colocar en una posición complicada y desventaja. Antes había comúnmente una dirigencia de baja formación académica. No era que la gente no estudiara, en general eran autodidactas, había intelectuales autoformados, algunos con mucha preparación. En el puerto mismo uno encontraba ahí, debajo de la "mugre" de su actividad, dirigentes que leían inglés, por ejemplo.

Creo que las características de los dirigentes son diversas. Ha habido, sin embargo, muchos tácticos y pocos estrategas. Ha habido estrategias de gran factura como José Alonso, más allá de que nos guste o no la persona o que coincidamos más o menos con sus ideas u objetivos, son ejemplos a lo que me estoy refiriendo. Los dirigentes son personas que siempre tiene que dar respuesta concreta.

Una de las condiciones específicas que caracteriza o condiciona al dirigente es que se debe a un mandato. Los dirigentes son elegidos por algún mecanismo de mandato, la asamblea, el congreso o la elección y su título o cargo es puesto periódicamente en discusión cuando debe revalidar el mismo.

La esencia de la cuestión es el mandato y en consecuencia la ubicación y la dinámica debe ser mantener la representación. Debe dar respuesta y generar propuesta. Pero cada vez más es necesario reconocer que no existen dirigentes iluminados y se necesita el concurso de los compañeros. El trabajo en equipo. A veces, por diferentes razones, muchas veces defectos nuestros, nos cuesta entender esto.

Lo que está ligado a su vez, a la forma interna de vida, a la democracia sindical; y cada vez más hace falta generar equipos y organizaciones de cuadros que estén insertos en la base, ligados a su problemática y a su acción, asumiendo sus problemas cotidianos.

La sociedad y en consecuencia el mundo del trabajo se ha complejizado, el impacto de la revolución científica y tecnológica nos impacta, la organización del trabajo se ha modificado, la globalización no es una anécdota y en consecuencia tenemos que agudizar la reflexión a los efectos de encontrar las ideas, las estrategias, las políticas y los mecanismos que nos permitan enfrentar con éxito la nueva realidad.-

w Fuente: Carlos "Pancho" Gaitán

Secretario General de la Federación Latinoamericana de la Industria y la Construcción. Coordinador de la Acción sectorial latinoamericana CLAT - CMT. Vicepresidente FMTI.

La conducción en el marco de la comunidad organizada

Si bien existen principios universales para la conducción, la forma de concebirla y de ejecutarla, la metodología utilizada y la construcción y acumulación de poder dependen de factores previos.

Entre los más importantes se pueden señalar:

- 4 a qué tipo de organización nos referimos (social, política, empresarial, civil, etc.)
- 4 cuáles son los objetivos y las metas que queremos alcanzar
- 4 cuál es el proyecto político con el que se identifica la organización

Estos dos últimos aspectos (es decir, el proyecto político y los valores y principios) constituyen *el alma de la organización*. Se refieren a la identidad, que es la que garantiza la fidelización con el proyecto común y asegura la pertenencia al mismo.

Cuando hablamos de la conducción en el marco de la comunidad organizada, estamos afirmando un pensamiento estratégico como nación.

Qué es la comunidad organizada

La comunidad organizada es el nombre de un discurso de Perón que fue pronunciado el día 9 de Abril de 1949 en el acto de clausura del primer congreso argentino de filosofía realizado en la ciudad de Mendoza. Los capítulos medulares son los que van del 17 al 21.

1. Democracia orgánica vs. Democracia liberal. Se entiende como democracia orgánica, la democracia real, participativa y social, donde el hombre encuentra su representación no sólo a través de la educación "un hombre, un voto" como ocurre en la democracia liberal, sino también como trabajador, científico, artista, profesional, etc. Para ello se deben crear instituciones y mecanismos que permitan y favorezcan la libre expresión del hombre bajo esas modalidades.

2. **Diferencias y similitudes entre fascismo, marxismo y peronismo.** Tomemos como ejemplo el fascismo. En este régimen, los sindicatos fueron creados de "arriba hacia abajo". En cambio el liberalismo anuló a los sindicatos a partir de la ley de le Chapelier de 1791. En el régimen marxista, los sindicatos pasaron a ser un apéndice del PC. Para el peronismo, el sindicato se crea de abajo hacia arriba, por la libre decisión de los trabajadores de la rama u oficio y es independiente del partido peronista. Su función es la de ser factor concurrente en la decisiones del estado (desde donde puede sugerir, proponer, presionar y gestar, para que las cosas de su incumbencia se hagan lo mejor posible. Pero preservando su autonomía e independencia frente al estado y los demás factores concurrentes.

3. **Los totalitarismos del siglo XX.** Desde el estado soviético, las experiencias nacionalistas de Alemania y fascista de Italia, es concurrente con la masificación y la homogeneización de todas las culturas. Así como Mussolini sostuvo "tutto nello statu", el peronismo afirmó enfáticamente "todo dentro de la ley" el totalitarismo actúa sobre una sociedad transformada en masa, por la técnica de la propaganda e imponiendo una ideología.

4. **Autonomía ideológica del peronismo.** El peronismo es por definición una ideología práctica, simple, profundamente humanista y profundamente cristiana. Al ser una filosofía práctica, se ocupa del tema de la acción en vistas de la felicidad del pueblo y la grandeza con la nación. Es por ello que se constituyó en doctrina nacional y no en ideología especulativa. El humanismo del peronismo no es clasista porque ninguna clase social puede fundar la justicia sino que instala socialmente la noción de armonía entre la libertad y la justicia y entre bien común y bien individual.

5. **La Comunidad organizada como continuidad del pensamiento nacional.** La historia argentina, al igual que la de nuestra América está recorrida por un pensamiento antinacional de carácter liberal extrangerizante de una patria chica y un pensamiento nacional de carácter hispanoamericano de Patria Grande donde se encuentra enraizada la Comunidad Organizada.

6. **Los valores y principio.** Los valores esenciales en la comunidad organizada son los del equilibrio entre la justicia y la libertad. Esto supone un fuerte compromiso con la justicia social, con el bien común, con el ejercicio de la solidaridad, con la dignidad humana, con la dignidad del trabajo y el trabajador y con una sociedad que participa activamente en la construcción de su propio destino. Que busca - en el marco del proyecto común - la grandeza de la nación y la felicidad del pueblo.

7. **La comunidad organizada como ingeniería política.** Para el peronismo, el estado se asienta sobre tres principios fundamentales. El de solidaridad, el de subsidiaridad y el de la felicidad del pueblo y la grandeza de la nación. Por el primero se unifican y armonizan los intereses de todos los estamentos; por el segundo ayuda a realizar aquello que los particulares no pueden hacer y por el tercero da sentido a su función de ser gerente del bien común. Como el estado no es un fin en sí mismo, sino un medio de ejecución, a través de sus aparatos debe ser de carácter descentralizado.

8. **Los cuerpos intermedios u organizaciones libres del pueblo.** Los cuerpos intermedios son organizaciones que el pueblo se da a sí mismo, en pleno ejercicio de su libertad y para la defensa de sus intereses permanentes y como expresión orgánica de sus necesidades. El pueblo sólo existe si está organizado, y la OLP (organizaciones libres del pueblo) son la primera expresión.

9. **Comunidad organizada y poder político.** Contrariamente a lo que ocurrió con las dos corrientes políticas del siglo XX - liberalismo y marxismo - para quienes el poder consiste en la mayor o menor construcción del mismo a partir de la sociedad civil.

10. **Representatividad política en la idea de la comunidad organizada.** La representatividad política no está monopolizada por los partidos políticos como en el caso de las democracias neoliberales del protocolo y pobreza, sino que se extiende a las diversas organizaciones libres del pueblo.

En síntesis, la comunidad organizada es un modelo político, social, económico, cultural y jurídico; que expresa una

identidad, una manera específica de ver la realidad desde lo nacional y popular. Supone una forma de entender:

- 4 la justicia social
- 4 la libertad
- 4 la democracia
- 4 la economía
- 4 la formación y distribución del ingreso
- 4 la política exterior
- 4 alianzas estratégicas
- 4 la ciencia y la tecnología
- 4 los temas socio-ambientales
- 4 la organización institucional
- 4 los roles de los grandes sectores de la vida nacional (gobierno, partidos, trabajadores, empresarios, intelectuales, fuerzas armadas, iglesias)
- 4 la comunidad mundial.

La conducción político-sindical

- 4 representación agrupacional y orgánica
- 4 la conducción como hecho integral
- 4 la concepción ideológica debe ser clara
- 4 gestor de la construcción del poder de los compañeros
- 4 los líderes políticos y su estrategia
- 4 la conducción es siempre política.

Unidad de concepción

La unidad de concepción es una idea en las ideas y en los sentimientos de los hombres que componen una organización. Esta constituye el requisito más elemental del éxito. Esta congruencia intelectual y afectiva va confirmando una forma de pensar y sentir colectivo que enlaza a todos los miembros de una organización, dándoles las bases necesarias (doctrina) para decir (prédica) y para un hacer (acción) igualmente coherentes. Sin ella, la conducción sería imposible. Habría que empezar todos los días de nuevo. La unidad de concepción deviene en doctrina, lo que significa que quienes la profesen reaccionen de igual modo frente a una situación determinada. Sin embargo, este hecho es un principio integral y no sólo una visión intelectual, desprovista de la pasión política y la emoción social que significa transformar las ideas en actos. Por otra parte, tampoco puede quedarse en la "unidad afectiva", porque degeneraría en un sentimentalismo vacío y sin

nociones de eficiencia y de racionalidad. (1)

Unidad de conducción

La unidad de conducción es el principio que significa la centralización de la más alta conducción en un comando único - que en última instancia - es el que tiene la mayor responsabilidad por todo.

La conducción encarna la unidad de concepción, preservando el cumplimiento de los objetivos comunes, asegura la unidad de acción, evitando los esfuerzos divergentes. A los efectos de la organización y la conducción "tener dos cabezas, es no tener ninguna" (2)

Unidad de ejecución

La unidad de ejecución es un principio, pero también es un fin, al representar el resultado de los tres anteriores. Partimos de considerar los principios de concepción y de comunicación y en forma especial el de la conducción, porque ellos brindan la base espiritual, intelectual y material de una centralización conductiva, que es indispensable. Con este enfoque es posible pasar sin riesgo a la descentralización orgánica, impuesta por una subdivisión funcional de las estructuras que coloca a cada parte de la organización en un espacio determinado, y detrás de un objetivo específico, aunque convergente a la misión general.

La descentralización orgánica, al permitir el despliegue óptimo de los elementos en el terreno y articular un dispositivo racional de acción, aumenta el rendimiento operativo y evita interferencias, congestiones o superposiciones (4)

Un cuadro político, junto a su agrupación deberá:

- 4 Concebir el éxito
- 4 Prepararlo
- 4 Ejecutarlo
- 4 Aprovecharlo

La conducción debe conducir y animar el proceso de transformación social y comunitaria de su ámbito específico de actuación, para lo cual debe ser:

- 4 optimista
- 4 audaz
- 4 abnegada
- 4 leal
- 4 sincera bajo cualquier circunstancia
- 4 centro de atracción

La conducción debe tener:

- 4 voluntad de vencer
- 4 autoridad
- 4 capacidad de diálogo y negociación

La conducción debe:

- 4 convencer, nunca vencer
- 4 debe inspirar respeto y confianza
- 4 debe educar, pero sobre todo escuchar y aprender
- 4 debe organizar
- 4 debe dirigir

Para ello deberá tener capacidad para:

- a) Apreciar correctamente la situación
- b) Vincular naturalmente los principios y valores a la práctica cotidiana
- c) Confeccionar planes lógicos y reales en el marco de la política y la estrategia definidas por la organización
- d) Evitar los riesgos de fracturas internas por empecinamiento inútil y sectario, por ideologismo radicalizado (hay que convencer y seducir, nunca imponer), por soberbia ilustrada (yo sé, yo hablo mejor, yo tengo información y relaciones que vos no tenés)
- e) Por último, una regla de oro para la estrategia y la política. No meterse nunca en un callejón sin salida. No meter nunca a los compañeros en un callejón sin salida.

Recordar que cuanto más estrechos son los senderos que construimos, más estrechas serán nuestras posibilidades.

- (1) Julián Licastro "La conducción en el movimiento de los trabajadores", Colección UTAL. Serie Formación.
- (2) Julián Licastro, Ibídem
- (3) Julián Licastro, Ibídem
- (4) Julián Licastro, Ibídem

Cuadernos de formación INFORCCAS

1. Diálogo Social
2. Diálogo Social
3. Diálogo Social
4. Conducción Social y liderazgo
5. Conducción Social y liderazgo
6. Conducción Social y liderazgo
7. Formación de formadores
8. Formación de formadores
9. Formación de formadores