

EL MÉTODO PERONISTA para la conducción política

Autor: Lic. Antonio Rougier

INTRODUCCIÓN:

Durante muchos años he deseado contar con un método de acción política que permitiera avanzar más rápido en la tarea de la militancia política dentro del peronismo.

Durante los setenta aprendimos que toda acción requiere una planificación, una ejecución y una evaluación para luego iniciar un nuevo proceso de planificación. Nos decían que la planificación y la evaluación son horizontales: se discute todo sin jerarquías. La ejecución es vertical: no se discute nada. Se realiza lo planificado y se aceptan las órdenes del responsable elegido para la mejor ejecución de lo planificado. “Como” en una batalla...

Con el tiempo me di cuenta que, como veremos a continuación, el método peronista es mucho más amplio y completo.

1.- EL MÉTODO PERONISTA EN GENERAL

Toda organización peronista consta de dos elementos esenciales:

- la organización espiritual para lograr “unidad de concepción” y
- la organización material para lograr “unidad en la acción”.

Tanto para lograr la unidad de concepción como para la unidad en la acción hay un camino o método.

Es lo que intentaremos ver y analizar a continuación, pasando antes por una reflexión sobre el método en general.

Y todo lo que alcancemos a comprender tiene por objetivo que podamos desarrollar “el criterio” para la acción. Criterio que será la “base” de nuestras “convicciones”.

Como lo explica Perón a continuación:

El criterio.

(Criterio: capacidad para adoptar esta opinión, juicio o decisión).

*"Debe utilizarse un método lo suficientemente activo como para que los hombres se capaciten para obrar, para que pongan en juego su actividad, pero que la pongan **en forma criteriosa**, en forma capaz de llegar a conclusiones constructivas, y que a la vez tengan la fuerza motriz suficiente para realizar, porque lo sublime de la solución, como lo sublime de los principios, como lo sublime de las virtudes, no está en la enunciación sino en la práctica de esas virtudes, de esos principios. Lo que nosotros queremos no es formar hombres que sepan enunciar bien tales cuestiones, sino hombres que cumplan esos principios, que tengan esas ideas y que posean esas virtudes" (Conducción política).*

*"Ahora, la conducción técnica presupone generalmente **el ejercicio amplio del criterio**. Para la conducción no sirve la memoria, no sirve la retentiva. Es útil solamente el criterio, criterio que debe estar basado, como todos los ejercicios del criterio, primero en una erudición suficiente. Pero es inútil que un hombre tenga un gran criterio si no tiene los elementos básicos sobre los cuales debe apoyar su criterio. Por eso, dentro de la técnica, está primero la erudición o sea el conocimiento de sus elementos" (Conducción política).*

*"La conducción se comprende o no, pero no se aprende. **Es el ejercicio del criterio**, y el que tiene criterio puede realizar una conducción racional, pero el que no pone en juego su criterio y pretende reemplazarlo por la retentiva o por la memoria, no llega a realizarla nunca. Por eso no es tampoco la conducción misma la que enseña la conducción. Es más bien una facultad de la comprensión" (Conducción política).*

1.1.- LOS MÉTODOS.

"Inmediatamente (después del criterio) viene el ejercicio de los métodos, que son únicos en esto.

—El método objetivo, es decir, por la percepción, y

—el otro de la reflexión y la observación, o sea el método subjetivo. *Eso es lo que pone en juego el criterio*, lo que nosotros haremos en la conducción" (Perón, *Conducción Política*).

a.- Método equivocado.

"Yo recuerdo que cuando era alumno en esta materia habían importado al país un método, que era el de trabajar sobre el error. Nos proponían un tema; por ejemplo: "Plan de operaciones, análisis de tal operación, juicio crítico". ¿Qué podíamos hacer nosotros, si no sabíamos nada? Había un muchacho del curso que decía que enseñar sobre el error a un individuo que no sabe nada es lo más terrible que puede ocurrirle. Es lo mismo que si a uno que aprende música, el director le dijera: "Siéntese; toque el Himno Nacional, que yo lo voy a corregir". Lo que deseo es darles los rudimentos básicos para empezar a trabajar; y para que pongan la mano en la masa tengo que tener la masa. Una vez que yo haya dado las bases, recién entonces comenzaremos la parte activa" (Perón, *Conducción Política*).

b.- El método es indispensable.

"Es indudable que siendo la conducción todo un sistema de acción —porque no es otra cosa sino un sistema de acción que coordina perfectamente la concepción y la acción y, por otra parte, establece los grandes principios que dan unidad a la concepción y unidad a la acción, y pone en correspondencia a los elementos directores de la conducción, vale decir, al conductor mismo con los intermediarios de la conducción, que son las fuerzas destinadas a encuadrar la organización, y luego, con el elemento básico de la conducción que es el pueblo— *es indispensable recurrir a un método*". (Perón, *Conducción Política*).

c.- La improvisación no puede ser un método completo.

"Si sometemos esto a lo que dije primeramente, que la acción de la conducción no es unitaria, sino que se divide en dos grandes acciones:

—(una que mira con lente planar todo el panorama, sin que pierda ninguna de sus partes, y eso se llama la conducción estratégica; y

—el otro que mira con lente de concentración cada uno de los panoramas locales para penetrarlo profundamente y resolverlo), nosotros vemos que la improvisación no puede ser un método completo para la realización de las acciones de la conducción, porque no se puede mirar con un lente de concentración lo mismo que con un lente planar. En otras palabras, que la acción de conjunto que va hacia un lejano objetivo no puede conciliarse con la lucha parcial y pequeña de la resolución de un problema inmediato y parcial" (Perón, *Conducción Política*).

1.1.1.- Definición del método *(de Apuntes de Organización Peronista)*.

Método significa etimológicamente camino a través del cual se va hacia un objetivo.

En todo camino distinguimos,

- en primer lugar, el punto de partida,
- en segundo lugar, el objetivo hacia el cual el camino se dirige; y
- en tercer lugar, las características y condiciones de ese camino.

a.- *Nuestro punto de partida en la conducción es un organismo (una organización)*, sea una comunidad organizada en el caso del Pueblo, sea un organismo (organización) de cualquier tipo, político, económico o social, cuando se trata de la conducción parcial de un sector de la sociedad. En ese sentido, consideramos como organismo a todo aquello que está organizado, es decir, a todo aquello que es posible de ser conducido.

En nuestro caso siempre y en todas las formas del método (general, de concepción, de acción, de conducción, de ejecución, de coordinación, etc.) el punto de partida es nuestra organización (la Unidad Básica) en esta situación o realidad, en este tiempo y en este lugar.

b.- *Determinado el punto de partida, es preciso saber cuál es el objetivo a cumplir*, lo cual nos dará la dirección del camino a recorrer. El objetivo o finalidad está dado por la doctrina, que ofrece al que conduce unidad de concepción, de la cual surge una unidad de dirección y, posteriormente, una unidad de ejecución.

En este caso del método general de la organización peronista el objetivo o la finalidad a la que nos tiene que conducir el método es, "la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Nación" porque es el objetivo o la finalidad suprema de la Organización Peronista.

c.- *Establecido este punto de partida y la dirección sobre la cual tendremos que aplicar el método, estudiaremos las características del método en general*, teniendo en cuenta lo que dice Perón a continuación.

"Señores: cuando hablamos de método de la conducción, hablamos simplemente del método en general. El método no es sólo para la conducción, es para todas las cosas de la vida. Desde que los antiguos se ocuparon de la metafísica y comenzaron el análisis de los métodos hasta llegar al estudio del método que parte de Descartes hasta nuestros días, el método ha sido siempre el mismo. Vale decir, es el ejercicio de la inteligencia habituada a la síntesis y al análisis" *(Perón, Conducción Política)*.

d.- *Análisis y síntesis*

"Ustedes tienen un trabajo que realizar: aislar de esa descripción "cinematográfica" que les he hecho (sobre los principios y factores que influyen en la conducción) el aspecto general de la conducción; aislar —digo— cada uno de esos factores y profundizarlos por el análisis" *(Perón, Conducción Política)*.

e.- "La inteligencia humana realiza siempre, cualquiera sea la actividad a que se aplique, tres operaciones:

—*la síntesis*, o sea la premisa que es la síntesis perceptiva: lo que uno ve;

—*el análisis*, que la mira profundamente y va desmenuzando las cosas, las va haciendo ver hasta lo más hondo de esa acción de percepción; pero como el hombre sabe tanto como recuerda, y es difícil que recuerde el análisis para toda su vida,

—*cristaliza esa percepción profundizado por ese análisis, y la cristaliza en una síntesis que es la que él va a retener, que es la que va a recordar*" (*Perón, Conducción Política*).

f.- Los métodos deben ser simples y objetivos.

"¿Cuáles serán las operaciones a realizar para poner en ejecución un pensamiento que nace de una percepción objetiva y subjetiva de un fenómeno político y social para llevarlo a un objetivo preconcebido a través de la realización de todo un sistema de acciones? Esto es lo más complejo del método; pero si el método es complejo, señores, no sirve como método.

Los métodos han de ser simples y objetivos o dejan de ser métodos" (*Perón, Conducción Política*).

g.- Análisis de los factores favorables y desfavorables.

"Siendo la conducción un arte simple y todo de ejecución, al método hay que reducirlo al menor número de operaciones. Es, lisa y llanamente, un cálculo de posibilidades que se realiza mediante un proceso eliminativo de factores, en el cual juegan dos grandes sectores:

—los favorables y

—los desfavorables para esa acción.

¿Cómo anulo los factores desfavorables? Alrededor de todo eso gira el método de la conducción. Hay algunos que realizan operaciones complicadísimas para llegar a estos resultados" (*Perón, Conducción Política*).

h.- Operación libre y natural de la inteligencia.

"No se trata aquí, en los fenómenos humanos, de un cálculo actuarial que se pueda hacer con cifras. No se puede aquí realizar un ajustado método de cálculo de posibilidades, porque desgraciadamente todavía no hemos podido representar los factores que juegan dentro del hombre y de su alma por números, cifras o coeficientes. De manera que este análisis ha de realizarse como una operación libre y natural de la inteligencia con su acción perceptiva y objetiva y con su conclusión subjetiva del fenómeno, que cada uno lo aprecia de acuerdo con su capacidad, su erudición y su intuición, que muchas veces vale tanto como las dos juntas". (*Perón, Conducción Política*)

1.1.2.- Condiciones fundamentales de todo método.

"Cuatro son las condiciones fundamentales para todos los métodos:

1°).- *que sea simple*, porque si es complicado no se cumple bien;

2°).- *que sea objetivo*, que vaya a una finalidad y que sepa lo que quiere;

3°).- que se lo pueda utilizar permanentemente, *que tenga estabilidad* en la acción, y
4°).- *que sea perfectible*, que en cada momento lo podamos perfeccionar.

Esas son las cuatro condiciones básicas de toda organización de métodos como de sistemas. Es la base de toda la acción: simple, objetiva, estable y perfecta.

Si cumplimos esas cuatro condiciones, nuestro método, por simple que sea, por primario que parezca, será efectivo. Si no lo cumplimos, por ampuloso, por grande y por científico que sea, nos llevará al fracaso. En esto no hay que olvidarse la sentencia napoleónica, que es una de las cosas más sabias que he oído atribuir a Napoleón. Preguntado por qué él siempre vencía a los generales austriacos, se limitó a decir: "Los generales austriacos saben demasiadas cosas". En esto, como decía también Martín Fierro, "*el quid del hombre no está en aprender muchas cosas, sino en aprender cosas buenas*" (Perón, *Conducción Política*).

2.- MÉTODO PERONISTA PARA OBTENER UNIDAD DE CONCEPCIÓN

2.1.- INTRODUCCIÓN.

Nos referimos al método en general.

Perón habla mucho del método en *Conducción Política* dedicándole un capítulo especial pero habla particularmente del “*método de la acción*”.

El método de concepción (el camino para lograr unidad de concepción) lo menciona pero no lo desarrolla en “*Conducción Política*”.

Sí nos dice que “*la comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción y de acción*”.

Nosotros intentaremos un acercamiento al tema tratando de sintetizar: *cómo conocer para comprender, sentir, transmitir e inculcar “la doctrina” pues ella nos llevará a la unidad de concepción.*

2.1.1.- "Método de acción y de concepción.

"Es indudable que además de esos principios que conforman el andamiaje sobre el cual se sostiene la teoría de la conducción, existen también otros aspectos que obedecen, no a la concepción misma, sino al método de la ejecución, porque la teoría debe conformar un método de acción, además de un método de concepción, porque, por tratarse de una actividad creadora, de una actividad artística, el conductor no ha de conformarse sólo con una maravillosa concepción" (*Perón, Conducción Política*).

2.1.2.- Las grandes acciones deben seguir a las grandes concepciones.

"Un plan perfectamente bien elaborado no tiene ningún valor como no sea aplicado. Por eso yo he dicho muchas veces que en la conducción, la obra de arte no está en elaborar un magnífico plan; la obra de arte consiste en realizarlo, porque no se concibe el conductor como un hombre de gran concepción; el conductor se concibe como un gran hombre de acción.

Esto es lo primero que hay que tener en cuenta cuando uno se dedica a estudiar la teoría del arte, porque estudiar la teoría significa hablar de las grandes concepciones, pero si olvidamos que a esas grandes concepciones han de seguir las grandes acciones, no estudiaremos conducción, estudiaremos zonceras alrededor de la conducción que no conducen a nada" (*Perón, Conducción Política*).

2.2.- DEFINICIÓN DEL MÉTODO.

Sé que ya lo dijimos en el método general pero vale la pena la repetición. Lo hago a conciencia por su importancia.

Método significa etimológicamente camino a través del cual se va hacia un objetivo. En todo camino distinguimos,
—en primer lugar, el punto de partida,
—en segundo lugar, el objetivo hacia el cual el camino se dirige; y
—en tercer lugar, las características y condiciones de ese camino.

2.2.1.- Nuestro punto de partida en la conducción es un organismo (una organización), sea una comunidad organizada en el caso del Pueblo, sea un organismo (organización) de cualquier tipo, político, económico o social, cuando se trata de la conducción parcial de un sector de la sociedad. En ese sentido, consideramos como organismo a todo aquello que está organizado, es decir, a todo aquello que es posible de ser conducido.

En nuestro caso el método (de concepción, de acción, de conducción, de ejecución, de coordinación, etc.) el punto de partida es nuestra organización (la Unidad Básica) en esta situación o realidad, en este tiempo y en este lugar.

2.2.2.- Determinado el punto de partida, es preciso saber cuál es el objetivo a cumplir, lo cual nos dará la dirección del camino a recorrer. El objetivo o finalidad está dado por la doctrina, que ofrece al que conduce unidad de concepción, de la cual surge una unidad de dirección y, posteriormente, una unidad de ejecución. En este caso del método de concepción, el objetivo, la finalidad debe ser que nos conduzca a lograr "*unidad de concepción*", que luego será la base para la "*unidad en la acción*".

La unidad de concepción se logra a través del conocimiento de la "*doctrina*". Perón lo dice mejor: "*La comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción y de acción*". Que cada hombre la conozca, la comprenda y la sienta.

¿Por qué? Porque eso va a llevar a la unidad de concepción" (*Perón, Conducción Política*).

Se trata de la adquisición y asimilación personal de la misma y su "*transmisión*" a los demás en forma individual o colectiva. A esta tarea, llamada "*adoctrinamiento*" en el primer peronismo, se le dedicaba una materia especial en la Escuela Superior Peronista que llevaba por enunciado "*Técnica del Adoctrinamiento*" cuyo contenido está hoy en un libro del mismo nombre y que figura en el ítem 2.7. en esta página web www.peronistakirchnerista.com. Su lectura y comprensión es especialmente importante sobre este tema pues todo el libro es una "ampliación" de lo que podamos plasmar aquí sobre el "*método de concepción*". Mejor: lo que escribamos aquí es un "resumen" de aquél.

2.2.3.- Establecido este punto de partida y la dirección sobre la cual tendremos que aplicar el método, estudiaremos las características del método de concepción que son las que veremos a continuación. (*de Apuntes de Organización Peronista*).

2.3.- IDEAS PREVIAS E IMPORTANTES QUE AYUDAN A ENTENDER.

2.3.1.- "El conocimiento de las cosas y el de las personas.

Cuando deseamos conocer un objeto o una cosa, por ejemplo un trozo de metal, nuestra meta es descubrir su composición y sus propiedades, a fin de poderle sacar pleno rendimiento en nuestra vida. Tal descubrimiento se realiza forzando al objeto a revelarse, a decir lo que es. Esa coacción está en la base de todo experimento. Hasta ahora estamos en lo justo. Los objetos no tienen derecho a la intimidad. Podemos obligarlos a descubrirse, de modo que podamos ficharlos, conocerlos exhaustivamente, a fin de dominarlos y manejarlos a perfección. No podemos construir un avión, por ejemplo, sin poseer una ficha perfecta de las condiciones de los materiales empleados. Tenemos pleno derecho a crear artefactos y dominar los objetos necesarios para ello, es decir: los materiales. Ahora bien, si este derecho lo extendemos al plano de las realidades que son superiores a los objetos, cometemos un craso error de método.

Figúrate que quiero adquirir un conocimiento perfecto de ti como persona, y te someto a interrogatorios continuados, cada vez más minuciosos y profundos, a fin de tenerte fichado y conocer de antemano todas tus actitudes y tus reacciones. ¿Qué podemos prever que suceda? Fichar es una forma de dominio, de tener bajo control. Lo más probable es que rehuyas dejarte dominar de esa manera y te repliegues sobre ti mismo. Ese repliegue me irrita porque se opone a mis planes. Si persisto en mi voluntad de dominarte, es casi inevitable que pase de los procedimientos amables a los coactivos. Eso supondrá hacer violencia a tu libertad y provocar en tu ánimo un sentimiento de aversión hacia mí. Tal alejamiento hace imposible de raíz el encuentro, que implica un entreveramiento de dos vidas y, por tanto, una experiencia reversible, de doble dirección. Tu vienes hacia mí; y yo voy hacia ti. Este irnos al encuentro supone capacidad de iniciativa por parte de ambos. Si me empeño en dominarte, no respeto esa capacidad tuya, e imposibilito el encuentro. Pero el encuentro es la base del conocimiento de las personas. Para conocerte, debo tratarte, crear contigo toda suerte de encuentros. Al destruir el encuentro, anulo el conocimiento de tu persona.

Conocer a fondo un objeto, ficharlo, inventariarlo es en sí algo bueno para el hombre; constituye un valor. Pero intentar conocer un ser humano de la forma como que se conoce un mero objeto significa un allanamiento de morada, una ingerencia ilegítima, un atropello. Y provoca el alejamiento. Constituye, por tanto, un antivalor. Observemos cómo un método que se manifiesta eficaz en un plano de realidad —el plano de los objetos— resulta devastador en un plano de realidad más elevado— el plano de las personas" (*Alfonso López*

Quintas).

Además...

2.3.2.- El encuentro es fruto de una doble transformación

Reflexionemos sobre lo que es el encuentro entre personas a la luz de lo analizado anteriormente. También aquí queremos transformar un tipo de realidad en otro superior. En efecto, deseamos pasar de dos realidades *individuales* a una realidad

relacional: el *nosotros* propio del encuentro. Esa transfiguración de la realidad exige una transfiguración correlativa de nuestra actitud. Advirtamos que se trata de un cambio cualitativo superior al cambio de la tabla en tablero, y del papel en partitura. Supone una elevación a un modo superior de realidad: pasamos del yo y el tú al nosotros, al encuentro visto como un *estado de enriquecimiento mutuo*. Yo me enriquezco oyendo una obra de Mozart (o Ariel Ramírez), o declamando un poema de Lope de Vega (o Martín Fierro). Pero más me desarrollo todavía si descubro la alta calidad de esa realidad nueva y sorprendente que surge al unirse íntimamente el yo y el tú. Esta unión no se reduce a una mera *fusión* –que diluye el ser personal de cada uno-; implica la *integración* de dos personas. (Alfonso López Quintas).

2.3.3.- Toda reunión es un "encuentro".

"El encuentro interhumano y sus exigencias.

"Encontrarse significa entreverar el propio ámbito de vida y cuanto implica, con realidades que pueden ofrecerme posibilidades y recibir las que yo les otorgo.

El encuentro entre personas es tanto más elevado y fecundo cuanto más ricos sean los ámbitos que se entreveran y más dispuestos estén a comprometerse entre sí.

El encuentro es un acontecimiento relacional, se da en la relación mutua y activa de dos o más personas. La categoría de relación cobra, a la luz de la teoría del encuentro, un valor decisivo en la vida humana.

Así entendida, la relación de encuentro no se da automáticamente, como fruto de la mera vecindad. Debe ser creada esforzadamente, mediante el cumplimiento de ciertas exigencias ineludibles: generosidad y apertura de espíritu, respeto, equilibrio entre la fusión y el alejamiento, disponibilidad, veracidad y confianza, agradecimiento, paciencia, capacidad de asombro y sobrecogimiento, comprensión y simpatía, ternura, amabilidad y cordialidad, lealtad" (Alfonso López Quintas).

2.3.4.- Cómo fundar modos valiosos de unidad.

Estamos investigando la vía óptima para fundar los modos más valiosos de unidad con los seres de nuestro entorno y desarrollar de esa forma nuestra capacidad creativa. Hemos descubierto ya que la calidad de la unión es mucho mayor entre ámbitos que entre objetos, porque los objetos se yuxtaponen o chocan, y los ámbitos pueden entreverarse.

Entreverarse implica intercambiar posibilidades, y posibilidades sólo puede darlas y recibirlas un ser cuando integra en sí dos o más niveles o modos de realidad. Yo puedo saludarte porque soy capaz de vivir al mismo tiempo en siete niveles de realidad: el físico, el fisiológico, el psíquico, el afectivo-espiritual, el simbólico, el sociológico, el cultural... , y tú puedes contestar a mi saludo por la misma razón.

La primera condición para fundar modos elevados de unidad es integrar modos de realidad diversos y complementarios. Yo puedo unirme intensamente a un piano y a una partitura porque ambos son objetos y ámbitos a la vez. Merced a esa doble condición me ofrecen posibilidades de crear formas musicales. Si fueran sólo objetos, podría unirme a ellos: tocar el piano como mueble, tomar en la mano la partitura

como mero fajo de papel. Pero esa unión sería muy pobre, nada creativa, porque se trataría de una relación tangencial y fugaz que no deja nada tras de sí, no da lugar a nada valioso.

Al integrar dos modos de realidad distintos, se crea una forma valiosa de unión, y se hace posible fundar otra todavía más relevante: la unión de entreveramiento. Nada hay más importante al comienzo de la formación que advertir la necesidad de integrar aspectos de la realidad que son distintos pero están llamados a ensamblarse. Las realidades que ensamblan en sí diversos modos de realidad —el objetivo y el ambital— tienen el poder de manifestarse como dotadas de posibilidades. Esa manifestación resulta muy atractiva; es una invitación a establecer una relación de entreveramiento. Siempre que una persona se entrevera con otra realidad --una persona, una institución, un estilo, una obra, un instrumento, etcétera-- es porque ha visto en ella una oferta de posibilidades para actuar con sentido. Si una institución no me ofrece nada, es difícil que me decida a adentrarme en ella y comprometerme. (*Alfonso López Quintas*).

2.3.5.- "El lenguaje es vehículo del encuentro.

El lenguaje no sólo tiene la capacidad espléndida de comunicar realidades complejas que abarcan múltiples aspectos. Es un medio en el cual pueden gestarse vínculos interpersonales o destruirse. Dicho con amor, el lenguaje insta un campo de convivencia, de intercambio creador, de encuentro. Dicho con odio, el lenguaje disuelve todo vínculo afectivo, imposibilita el encuentro.

El lenguaje es ambivalente: puede ser constructivo o destructivo. Pero ahora debemos planteamos una pregunta decisiva: ¿ambas funciones del lenguaje son legítimas? ¿Puede ser considerado como verdaderamente humano un lenguaje dicho con odio?

Para resolver esta cuestión, debemos renunciar a ver el lenguaje como un medio de que dispone el hombre para realizar las operaciones que desea: crear vínculos o romperlos. Esta forma de interpretar el don del lenguaje responde a una mentalidad utilitarista y posesiva, propia del hombre egoísta. Este se considera como un ser perfectamente desarrollado que dispone de ciertos poderes y de libertad absoluta para ejercerlos. Olvida que el desarrollo verdadero de la personalidad se lleva a cabo mediante el ejercicio de la creatividad. Y la creatividad es dual, se da en el encuentro del hombre con las realidades circundantes que le ofrecen una serie de posibilidades. Hoy la ciencia nos enseña que el hombre es «un ser de encuentro»; configura su vida personal, la desarrolla y perfecciona, dando lugar a encuentros de todo orden. En consecuencia, lenguaje auténtico será aquél merced al cual se realiza el encuentro" (*Alfonso López Quintas*).

2.3.6.- Lo primero a considerar: los esquemas mentales.

Todos tenemos esquemas mentales, con preconceptos y prejuicios, que nos orientan automáticamente ante cada nueva situación que tenemos que resolver. Pichon Rivière llama a este modelo mental interno Esquema Conceptual Referencial Operativo

(ECRO), o sea, conjunto de experiencias, vivencias, ideas y sentimientos que son referenciales para nuestro accionar.

Por lo tanto, una tarea fundamental a realizar es que los miembros se manejen y expresen con sus modelos mentales, su ideología y valores, y los pongan a consideración del resto de la organización hasta ir logrando un cierto esquema referencial común a toda la organización, (unidad de concepción, visión compartida) no impuesto desde arriba sino como fruto de un diálogo constructivo.

Es importante que cada uno manifieste con libertad su punto de vista y el por qué de su modo de pensar, y esté abierto a las observaciones y puntos de vista de los demás. Saber opinar y abrirse a las opiniones ajenas.

A menudo las organizaciones dan por sentado y como universalmente aceptados ciertos puntos de vista, pero ante el primer conflicto, la realidad demuestra lo contrario" (*Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti*).

2.4.- ADQUISICIÓN PERSONAL DE LA DOCTRINA

2.4.1.- Perón, como siempre nos marca el camino.

¿Qué tenemos que hacer en forma individual para adquirir la "doctrina" que nos conduce a la "unidad de concepción"?

"La comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción y de acción.

"La doctrina hay todavía que difundirla e inculcarla mucho, porque muchos hablan de la doctrina y no la han leído siquiera, o sea no han comenzado a realizar

—la primera tarea, que es *conocerla*, para luego entrar en

—la segunda, que es el análisis propio para *comprenderla*, y mediante ese conocimiento y esa comprensión

—comenzar a *sentirla*, y *hacerla casi propia*.

Ese es el proceso que hay que desarrollar:

—*que cada hombre la conozca, la comprenda y la sienta.*

—*¿Por qué? Porque eso va a llevar a la unidad de concepción.*

—La unidad de doctrina hace que cada hombre vea los problemas, los comprenda y los aprecie de una misma manera.

—Y de una misma manera de percibir y de apreciar resulta una misma manera de proceder. Eso lleva a la unidad de acción". (*Perón, Conducción Política*)

2.4.2.- La tarea "nuestra" entonces es:

—*"Conocerla": leerla y "estudiarla".*

—*Realizar el análisis propio para "comprenderla": "se comprende algo" cuando uno tiene "una idea clara" sobre el tema, se ha sacado las dudas, lo ha discutido y por lo tanto lo sabe transmitir a otros adecuadamente, lo puede poner en "palabras".*

—*"Sentirla y hacerla casi propia": se consigue cuando se dan "el conocimiento" y "la comprensión" de un tema. Se "asimila", se "hace carne", empieza a ser "parte de uno". Empieza a ser una "convicción" (seguridad que tiene una persona de la verdad*

o certeza de lo que piensa o siente): esas que "no hay que dejar en la puerta" de ninguna casa, Unidad Básica, etc. etc.

—*Practicarla con el ejemplo*: de una misma manera de percibir y de apreciar resulta una misma manera de proceder... —Por último, difundirla e inculcarla "mucho"... Uno hace esto solamente cuando lo "siente", lo "ha hecho propio", cuando es una "convicción". Si no, "hace como que" se dice peronista... O como dice Perón: "muchos hablan de la doctrina y no la han leído siquiera... "

¡¡¡Tenemos trabajo!!! ¿¿¿No???

Y para colmo en el Peronismo hay un libro, viejo ya, seguramente agotado, (¡pero, por suerte, tenemos internet...!) que se llama "Doctrina Peronista (con sus Veinte Verdades)" y otro fundamental que se llama "Conducción Política" y una síntesis de todo y legado final en "El Modelo Argentino de Proyecto Nacional".

Y encima vino Néstor Kirchner y ahora Cristina Fernández que hacen "*actualizaciones permanentes*" de todo lo anterior.

Por las dudas...

"Siempre digo que soy peronista, pero además, soy fanáticamente argentina, que es más importante todavía" (Cristina Fernández de Kirchner, 26-02-2008).

Hay once citas más del mismo tenor...

2.5.- MÉTODO DE TRANSMISIÓN DE LA DOCTRINA PERONISTA.

(Tema extraído de Técnica del Adoctrinamiento)

"Nuestra disciplina es de fondo, de persuasión" (Perón, 21 de octubre de 1952).

No es secreto para nadie el método peronista para inculcar la Doctrina. El general Perón ha elegido entre todos, como método, *la persuasión*.

Los individualistas fracasaron, naturalmente, porque su método era el *engaño*. El fracaso del colectivismo estuvo también en su método de *coerción y prescripción*.

Con Perón surge vivificado y en su máxima expresión *el viejo método humano de la persuasión*.

"El arma que nosotros empleamos en el Gobierno no es la coerción, el engaño ni la obligación. Es, lisa y llanamente, la persuasión del Pueblo Argentino" (Perón, 14 de enero de 1953).

2.5.1.- El método humano de Perón.

"Para inculcar las doctrinas, el método técnico no da resultados, porque la técnica deshumaniza y cuando uno tiene que meter algo en el alma de los individuos, no existe más que el viejo método humanista del contacto y de la transmisión en forma personal" (Perón, 25 de agosto de 1953).

Hay que tener muy en cuenta este adjetivo "humano", que el general Perón emplea aquí en oposición a "técnico". Lo técnico deshumaniza porque es un conjunto de normas frías y sin vida. Lo humano en cambio, implica contacto y transmisión personal y por lo tanto tiene todo el calor que le proporciona la vida y el corazón de los hombres. Y esto es precisamente lo esencial del método humano.

En la conducción, en la acción política, lo mismo que en la vida, los hombres tratan y actúan con hombres. Para tener éxito en la empresa de transmitirles la doctrina, es decir, para hacerles vivir la doctrina, hay que tratarlos como a seres humanos,

teniendo en cuenta su naturaleza, su vocación, sus tendencias y sus derechos humanos..., en una palabra su dignidad.

2.5.2.- Persuasión.

Es interesante analizar el sentido del método humano de Perón: la persuasión. "Los hombres que actúan en política deben ser siempre manejados con persuasión. Nadie puede actuar si no va convencido de que lo que va a hacer es bueno, lo comparte y lo quiere realizar" (*Perón*, 12 de abril de 1951).

Estudiando esta frase, consideramos lícito determinar en la persuasión tres aspectos distintos que son sus factores integrantes:

--- Supone convencimiento.

--- Es de libre aceptación.

--- Se acompaña de sentimientos.

Cuando decimos que la base de la persuasión está en el convencimiento, no queremos, en ninguna forma, identificarla con un mero acto de inteligencia.

En otras palabras: no es lo mismo persuadir que enseñar, aunque la persuasión suponga la enseñanza y la explicación de una verdad.

Al inaugurar la Escuela Superior Peronista decía el general Perón: "Si esta Escuela se conforma con dictar clases de nuestra doctrina, con enseñarla en su concepción, no cumpliría con su misión: indudablemente eso sería cumplir, quizás, pero cumplir a medias. La función de esta Escuela no es solamente de erudición, no es solamente formar eruditos en nuestra doctrina, sino formar apóstoles de nuestra doctrina" (*Perón*, 1 de marzo de 1951).

Con la enseñanza se forman eruditos, con la persuasión se forman militantes... La enseñanza es una parte; la persuasión es el todo... La enseñanza convence a la inteligencia, la persuasión conmueve a todo el hombre...

El segundo factor integrante de la persuasión consiste en un acto de la voluntad, mediante el cual se aceptan libremente las verdades propuestas al intelecto.

"Ya estamos presenciando el fenómeno que nunca hemos presenciado en este país: el Pueblo que, mediante una sola palabra orientadora se pone a cumplir" (*Perón*, 18 de septiembre de 1952).

La palabra orientadora a que se refiere Perón consiste en mostrar al hombre la verdad, es decir, convencer a su inteligencia de acuerdo a lo que explicamos anteriormente.

Por su naturaleza, la voluntad tiende a aceptar las verdades que el intelecto le propone como buenas.

La tarea del transmisor de la doctrina en esta parte de la persuasión consiste en buscar razones sólidas, que muestren la verdad vivida y sin artificios.

En esta forma la voluntad se sentirá inclinada a aceptar la verdad.

Sin embargo hay que contar con el factor libertad. Es tan libre el hombre que, aun viendo la verdad, puede decidirse por el camino opuesto.

Para evitar esto, en primer lugar el transmisor de la doctrina presentará la verdad tan clara, tan fundamentada y con tantas razones en favor de su bondad, que los interlocutores se sientan moralmente obligados a aceptarla; por otra parte hay que educar la voluntad de los mismos y ejercitarla en el difícil camino de aceptar el bien y rechazar el mal.

Esta es, tal vez, la parte más intrincada de la persuasión, por eso el general Perón dice, en el párrafo citado: *"Es un fenómeno que nunca hemos presenciado en el país"*.

Por lo demás, las dificultades se allanan algo cuando tenemos en cuenta el tercer factor integrante de la persuasión, que examinaremos brevemente enseguida.

"El Movimiento Peronista es un movimiento de corazón, no exclusivamente de pensamiento" (Perón, 24 de febrero de 1950).

"Este ejército civil que compone el Peronismo, no tiene una disciplina de forma o arbitraria, sino que cuenta con una disciplina de corazón" (Perón, 21 de octubre de 1952).

Una disciplina de *"pensamiento o de forma"* sería aquella que se fundara en concepciones teóricas de la inteligencia.

Una disciplina *"arbitraria"* sería la que se fundara únicamente en el cumplimiento ciego de la voluntad de una sola persona, la que manda.

Una disciplina de corazón es aquella que, presuponiendo la participación de la inteligencia y la voluntad libre, de los que cumplen sus normas, las supera porque les agrega toda una carga afectiva que la hace más humana, más natural y por ende, permanente.

Cuando el transmisor de la doctrina ha conseguido llegar a la intimidad de los afectos del interlocutor, cuando ha conmovido su corazón, entonces puede estar seguro de que también ha colmado los objetivos de la persuasión.

Es cierto que en esto, como en todas las artes, interviene ese factor personal del artista, que se da por naturaleza y que lo unge como tal. El *"óleo sagrado de Samuel"* a que hace referencia Perón en algunas oportunidades.

Pero también es cierto que hay posibilidad de ejercitarse y perfeccionarse en la difícil técnica de llegar al corazón de los hombres.

Porque todos tenemos un poco de artistas desde que todos tenemos corazón... Basta con que el nuestro vibre al compás de las ideas, de las inquietudes y de los anhelos de los demás hombres para que se pueda realizar ese "contacto y transmisión en forma personal" que sintetizan el método humano de Perón.

Así estudiado el método persuasivo, merece justificadamente el calificativo de "humano". Porque es un acto de los hombres actuando como tales, en toda la plenitud de su personalidad y con la unidad y la totalidad de sus vivencias humanas. (*Técnica del Adoctrinamiento*)

(Recomiendo para ampliar el tema y tener otro punto de vista sobre:
**COMUNICACIÓN IDEOLÓGICA. PERSUASIÓN. MANIPULACIÓN.
PROPAGANDA** en la página: <http://www.formacion->

integral.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&catid=23%3Acomunicacion&id=649%3Acomunicacion-ideologica-persuasion-manipulacion-propaganda-b-&Itemid=3. Síntesis realizada por el Lic. Santos Benetti)

2.6.- CONCEPTO Y OBJETO DE LA TRANSMISIÓN INDIVIDUAL DE LA DOCTRINA.

Por transmisión individual de la doctrina se entiende aquella que se realiza de persona a persona, y que tiene por objeto el hombre en particular, su formación integral; es decir, la formación de su espíritu y la formación de su corazón en la doctrina peronista.

"La acción general y la conciencia social de la masa no descarta, sino que impone un proceder individual enérgico y decidido" (15 de octubre de 1951).

"La única doctrina que sirve es esa vivida que circula entre los hombres y las mujeres del Pueblo; esa que se transmite de palabra a palabra, aunque no esté escrita, siempre que sea fiel y que su desarrollo esté ajustado a las grandes líneas doctrinarias" (25 de agosto de 1953).

"Hay que usar el viejo sistema para esto, como lo hizo Cristo ya hace dos mil años, que empezó solito a decir. Después tuvo doce apóstoles y eso se fue saturando" (25 de agosto de 1953).

En otras palabras, la transmisión individual de la doctrina se puede definir como: *persuasión individual*.

Siendo así, que tiene objeto propio, tendrá también sus medios y su técnica propia para la aplicación de los principios generales. (Técnica del Adoctrinamiento)

2.7.- CONCEPTO Y OBJETO DE LA TRANSMISIÓN COLECTIVA DE LA DOCTRINA.

Se habla de transmisión colectiva de la doctrina cuando se inculca la doctrina a un grupo más o menos numeroso de personas.

Siempre, pues, se aplica el concepto general de toda transmisión de la doctrina, es decir, se trata mediante la persuasión de mover a un grupo de personas a vivir la Doctrina Peronista.

Por tratarse de inculcar la Doctrina simultáneamente a un conjunto de personas, podemos suponer en buena lógica que para la transmisión colectiva de la doctrina, existirá también un conjunto de métodos propios y distintos de los que se emplean en la táctica de la transmisión individual.

Pero antes de comenzar su análisis, queremos recordar que en este tópico, como siempre, se deben tener en cuenta los métodos de la técnica general de la transmisión de la doctrina que hemos comentado en capítulos anteriores.

Reducimos a dos los principales medios propios de la transmisión colectiva de la doctrina:

---el primero, conocimiento y práctica de la psicología colectiva;

---el segundo, conocimiento y técnica de la realización de grandes actos y reuniones doctrinales, ya que mediante éstos la transmisión colectiva de la doctrina alcanza sus objetivos.

No es inútil señalar aquí la importancia que tiene este medio de hacer llegar la Doctrina a las masas; en realidad es tan fundamental que de él depende gran parte todo el progreso del Movimiento Peronista.

"Nosotros queremos, afirma Perón, un movimiento de masas y para que esos movimientos progresen, hay que llevar la doctrina a la masa" (16 de junio de 1948).

Más aún, creemos que todo el futuro del país está pendiente de la mayor o menor intensidad con que prenda en el corazón de nuestro Pueblo la llama de la Doctrina.

"El país dependerá, por muchos años todavía, de lo que nosotros sepamos inculcar a nuestro Pueblo, pues lo tomamos virgen", nos decía Perón en la Escuela Superior Peronista (Perón, 25 de junio de 1953). (Técnica del Adoctrinamiento)

2.7.1.- El valor de la palabra y su ámbito: las reuniones.

Conseguir "unidad de concepción" significa lograr que un conjunto de personas (pocas, muchas o muchísimas) conozcan "la doctrina" para:

—"Que tiren todos del mismo carro", "pateen todos para el mismo arco..." de manera que la fuerza de "todos" vaya "toda" en la misma dirección.

—Que cada uno de esos hombres sienta lo que hay que hacer y sepa lo que hay que hacer.

—Que haya aglutinación: que cuanto más fuerza hagan los hombres más se unan y menos se separen. Es decir, haya más aglutinación política en nuestra organización y menos disociación de fuerzas de cualquier naturaleza.

—Que se ejercite una obediencia y una disciplina inteligente y una iniciativa que permite actuar a cada hombre en su propia conducción.

—Que cada hombre vea los problemas, los comprenda y los aprecie de una misma manera.

—Porque de una misma manera de percibir y de apreciar resulta una misma manera de proceder. Eso lleva a la unidad de acción.

¿Cuál es el camino, el "*método de concepción*" que nos conduzca a la "unidad de concepción" para lograr la anhelada "unidad de acción"?

Es evidente que los seres humanos no tenemos otro instrumento más que un "intelecto" que se expresa a través de "la palabra" y la palabra a través de "reuniones"

donde participen en lo posible "todos" sus integrantes donde se transmite la doctrina a través de la «*Persuasión*».

En las organizaciones pequeñas sobre todo en las Unidades Básicas (y en las grandes también...) la no participación de "todos" los integrantes impide o retrasa (entre otros temas) la necesaria y trabajosa tarea de lograr unidad de concepción o visión compartida. Porque el que no participa, no "comparte", "se desengancha" o se queda "fuera de la cancha". Es como empezar un partido de fútbol sin los "once" jugadores. Deja de ser un "equipo" que juega un "partido" en primera, segunda o tercera para convertirse en un "rejunte" para jugar un "picadito" donde entran cuando quieren y se van cuando quieren sin asumir responsabilidad ni "compromiso" alguno. Por lo tanto, lo único que no hay que suspender son "las reuniones" con la periodicidad establecida.

2.8.- LA NECESARIA ACTITUD (como disposición activa permanente) EN LAS REUNIONES.

2.8.1.- "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 (compañeras/os) nos digamos la verdad, aunque no nos guste. Hay que decirla, y entre amigos (compañeros/as) 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, Perón, Conducción Política*).

2.8.2.- Es necesaria la autocrítica entre peronistas.

"Decía Alejandro, cuando uno de ellos se iba a ir enojado: "Tú te quedas 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*)

2.8.3.- No hacer caso de cuenteros y aduladores.

"En la Casa de Gobierno quedamos muy poquitos de los que llegamos. Yo he sacado a todo intrigante o al que venía con cuentos. Los que quedan, trabajan en silencio y no dicen nada. El gobierno es un pobre hombre que está buscando un objetivo lejano y marcha por su camino teniendo de un lado una legión de cuenteros, y del otro, una legión de aduladores, cada una de las cuales tira para su lado. La legión de la derecha, tira para la derecha, y la legión de la izquierda, tira para la izquierda. Lo sabio está en no apartarse, en hacer una sonrisa y seguir. Eso es clásico en todos los gobiernos y en todas las acciones". (*Perón, Conducción Política*)

2.8.4.- Una acción común en base a un método.

"Por eso, nosotros, abriendo nuestro corazón y nuestra alma en esas reuniones, vamos a establecer una acción común en base a un método que trata

—la situación,

—su apreciación,

—su resolución y

—su plan, y entonces, después

—diversificaremos el plan en todo el país (barrio, etc) y

—formaremos la aplanadora, vale decir, la inmensa masa que forma el Partido Peronista transformada en

—una acción con unidad en la concepción y con unidad en la acción.

Señores: éste es el método que seguimos nosotros. Podrá haber otros mejores, no me aparto, pero tengamos como método un método simple, un método objetivo, un método que podamos estabilizar dentro de nuestra organización y un método que con el ejercicio podamos llevarlo a su más alto grado de perfectibilidad, cada día más".

(*Perón, Conducción Política*)

Si el "método de concepción" radica en lo anteriormente expuesto me parece importante contribuir con algunas ideas para que "las reuniones" se hagan cada día mejor.

2.9.- INDICACIONES TÉCNICAS PARA LA PREPARACIÓN Y CONDUCCIÓN DE REUNIONES. (*Organización Estratégica, Santos Benetti*).

"Las reuniones son el instrumento más comúnmente utilizado en las organizaciones y grupos, sea para planificar, organizar, evaluar, analizar temas, preparar encuentros, etc. La experiencia nos dice que muy pocas reuniones son realmente productivas, al menos en la medida que debieran serlo. Consideradas casi como una rutina "fácil", se descuida totalmente su preparación y terminan siendo un elemento de cansancio y hartazgo.

De allí la necesidad de que el Coordinador prepare convenientemente las reuniones, con lo cual, no sólo se evita perder tiempo, sino que se consigue dinamizar la marcha del equipo.

2.9.1.- Preparación de la Reunión: Algunos aspectos importantes a considerar son:

— *Clarificación del encuadre, lo que supone definir:*

-Los objetivos de la reunión (para qué nos reunimos). Es mejor no reunirse si esto no se tiene en claro. Las reuniones no son una rutina: son una necesidad y un medio.

-Las técnicas que se prevé utilizar en función de los objetivos (exposición, trabajo en grupos, análisis de casos, etc.)

-El tiempo disponible para la reunión, de modo que todos los temas puedan ser tratados cumplidamente. Muy frecuentemente hay exceso de temas para el tiempo disponible, de modo que se dejan temas sin tratar o se lo hace superficialmente. Por lo tanto: El encuadre de espacio y el horario de inicio y de terminación. Ser estrictos en la puntualidad.

— *Adelanto de los temas o agenda a tratar.*

Lo ideal es que el Coordinador entregue la agenda antes de la reunión para que los participantes vengan mejor preparados para los temas a desarrollar. Es importante:

-Proporcionar el objetivo de la reunión y los datos fundamentales.

-Indicar pautas si fuere necesario (especialmente si se discutirán temas o resolverán conflictos), lanzar algunas cuestiones o preguntas preparatorias, o enviar un documento borrador de trabajo.

2.9.2.- Conducción de la reunión. Roles del Coordinador.

--El coordinador debe coordinar, o sea, ordenar el debate, dar la palabra por orden, conciliar posiciones y mantener el rumbo de la reunión.

--Necesita un secretario que vaya tomando notas y haciendo resúmenes de tanto en tanto, y un resumen final. Coordinador y secretario deben funcionar como un equipo perfectamente sincronizado.

--El coordinador de la reunión, especialmente si ésta es importante o conflictiva, debe ser por lo general una persona neutral, que dé participación y coordine el debate, pero que no tenga autoridad especial ni palabra definitiva, a fin de preservarse la libertad de todos a hablar y la libertad del o los líderes a opinar. En reuniones de juntas directivas, si coordina el presidente, debe dejar en claro cuando habla si lo hace como coordinador o como autoridad o como una opinión más. En reuniones que se ven muy difíciles y de fuerte discusión, siempre es recomendable un coordinador neutral o, en su defecto, el mismo secretario.

--Explicitar el encuadre: objetivos, momentos y técnicas previstas, tiempo disponible, modo de evaluación.

--Animar las distintas actividades programadas con la suficiente flexibilidad para adecuarlas al desarrollo de la reunión.

--Utilizar para ello técnicas sencillas de trabajo en grupo, dando consignas muy claras y concretas, y ayudando en la puesta en común para que el grupo vea las coincidencias, las novedades aportadas y los disensos que hay sobre un tema. Tiene que dar gran importancia a la puesta en común para que todo el material de los pequeños grupos sea incorporado y para que se llegue a ciertas conclusiones que

hacen crecer al grupo. De nada sirve el trabajo en grupitos sin este esfuerzo de síntesis, donde también se aclaran las ideas, se responden a las preguntas y se hacen nuevos cuestionamientos.

--Realizar el cierre de la reunión (algo muy descuidado): que puede ser una síntesis y/o evaluación de la misma. Una reunión no termina porque la gente se va o a medida que los participantes se van yendo, sino que supone un tiempo especial de cierre, y este es el tiempo más importante de la reunión porque significa el producto que se ha elaborado durante el tiempo de la reunión.

Una reunión de trabajo supone que se trabajó para algo, y ese algo debe ser concreto y bien visualizado, de modo que en la próxima reunión se pueda evaluar si se cumplió lo propuesto, si hubo seguimiento y control, etc. Por lo tanto, no alargar el tiempo del debate y de las exposiciones para que el cierre de elaboración conjunta tenga todo el tiempo necesario. Se supone que el debate previo es un simple medio para lograr un resultado común y concreto. Anunciar la próxima reunión (si hubiere caso) y la agenda correspondiente.

2.9.3.- Malas reuniones: defectos más comunes.

--Falta de objetivo claro y preciso. La gente no sabe a ciencia cierta para qué es la reunión o cada uno tiene un objetivo distinto.

--Falta de orden del día, de modo que los temas van saliendo sobre la marcha en desorden y sin criterio alguno.

--Falta de preparación en ciertos temas que requieren un tratamiento especial, de modo que el grupo no avanza y tiene la sensación de estar perdiendo el tiempo.

--No se resuelve tema por tema, sino que se suman las intervenciones sin que se llegue a nada concreto. La reunión se transforma en una pista de oratoria.

--Los participantes se van por las ramas, no respetan el tema que se trata (son impertinentes) y cada uno tiene premura en decir lo suyo sin atender a lo que se está proponiendo. Hasta hay participantes que se retiran una vez que hicieron uso de la palabra.

--No hay cierre de temas ni de reuniones, que se transforman en un puro debate o exposiciones sin llegarse a conclusión alguna. Siempre es preferible llegar a un punto concreto que no abundar en exposiciones que dejan todo como al principio.

--No se utilizan otros recursos además de los verbales, como por ejemplo: un pizarrón para anotar ideas o propuestas y para buscar coincidencias; material escrito previamente; estadísticas o discursos que pueden ser leídos previamente por cada uno, etc.

--El coordinador hace varias tareas al mismo tiempo: coordina al grupo, hace de secretario, saca conclusiones y decide estrategias, etc. --El coordinador es al mismo tiempo líder del grupo, de modo que cuando habla no queda claro si habla como coordinador, como líder o como un miembro más" (*Organización Estratégica, Santos Benetti*).