

I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología  
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos  
Aires, 2009.

## **Liderazgo y cultura en las organizaciones políticas.**

Biglieri, Jorge, Quattrocchi, Paula y González,  
Eduardo.

Cita:

Biglieri, Jorge, Quattrocchi, Paula y González, Eduardo (2009). *Liderazgo y cultura en las organizaciones políticas. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-020/474>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eYG7/Gfb>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# LIDERAZGO Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS

Biglieri, Jorge; Quattrocchi, Paula; González, Eduardo  
Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires

---

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto indagar en la relación entre liderazgo, cultura (organizacional) y organización política partiendo de las consideraciones de Edgar Schein (1988) quien teoriza que el líder fundador es creador de la cultura de una organización, incluso estableciendo que sería la única función del líder la de crear y transformar la cultura. Tal desarrollo lo aplicaremos al estudio del partido justicialista como organización política tratando de determinar el grado de influencia de Juan D. Perón en la creación de la cultura del mismo, durante la primera época de su gobierno.

### Palabras clave

Liderazgo Cultura Política Justicialismo

## ABSTRACT

### LEADERSHIP AND CULTURE IN THE POLITICAL ORGANIZATIONS

The present work aims to investigate the relationship between leadership, culture (organizational) and political organization based on considerations of Edgar Schein (1988) who theorizes that founder leader is a creator of the culture of an organization, even stating that would be the only function of the leader. Such development we will apply to the study of the Justicialista party trying to determine the degree of Juan Domingo Peron's influence in the creation of the culture of the same one during the first time of his government.

### Key words

Leadership Culture Politics Justicialismo

---

Uno de los temas de investigación característicos de la psicología social y de la psicología política es y ha sido el del liderazgo. Así es que encontramos estudios sobre tipos y estilos de liderazgo (Lewin, 1939; Bass 1990) rasgos de personalidad de los líderes (Stodgill, 1948, 1974; Kirkpatrick y Locke, 1991; entre otros) la relación entre líderes y seguidores en una situación específica (Hersey y Blanchard, 1969), por citar algunos de los más representativos.

Otros estudios han vinculado la cultura al surgimiento de cierto tipo de liderazgo en tanto los valores, creencias e ideales propios de una cultura condicionan la efectividad del líder (prototipos de liderazgo), mientras que solo algunos pocos estudios se refieren a la influencia del líder en la creación y transformación de culturas organizacionales y también a la hora de crear y transformar las culturales predominantes en un determinado país o sociedad. (Schein, 1985; Molero, 2002)

Este trabajo intenta iniciar una exploración en esta última línea de investigación, tomando el caso de un líder fundador y una organización política argentina, Juan Domingo Perón y el partido justicialista. Para ello tomaremos algunos elementos que consideramos característicos de la cultura peronista vinculándolos con la visión de su fundador.

## LIDERAZGO Y CULTURA: UNA PERSPECTIVA POSIBLE

La mayoría de los autores que estudian la relación entre ambos conceptos conciben al liderazgo como una variable de la cultura. El enfoque particular de Schein consiste en plantear esta relación de manera inversa, sosteniendo que "la cultura y el liderazgo no pueden ser entendidas por separado y señala que de hecho, existe la posibilidad - poco considerada en las investigaciones sobre liderazgo- de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y construcción de la cultura." (Schein, p.20)

Esta característica distinguiría al liderazgo diferenciándolo de las nociones de dirección y administración.

La cultura según el autor constituye "un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". Destacamos aquí un elemento clave en esta definición: la cultura constituiría un modo de resolver los problemas mediante una forma correcta de percibir, pensar y sentir, constituyendo esta forma correcta el núcleo identitario de pertenencia cultural.

Lógicamente Schein se interesa por los fundadores de empresas (u organizaciones religiosas o políticas) expresando que "los fundadores determinan la manera en que el grupo define y resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna", estableciendo criterios desde su pasado cultural y su personalidad. Así, "los fundadores poseen un alto grado de confianza en si mismos y determinación, y además suelen poseer solidas presunciones sobre la naturaleza del mundo, el papel que las empresas juegan en el mismo, la naturaleza del género humano y las relaciones, el modo de llegar a la verdad, y el modo de controlar el tiempo y el espacio" (p.211)

Notamos la correlación existente entre la definición de cultura, los criterios para la resolución de problemas y las presunciones del líder fundador. Tales presunciones formaran parte del nivel más profundo de la cultura, las presunciones básicas, que justamente contienen concepciones acerca de estos componentes.

La formación de la cultura tiene que ver con la formación del grupo y en este sentido las presunciones y valores del líder fundador, sus intenciones individuales, se convierten en un conjunto de definiciones compartidas y validadas consensuadamente. Para lograr esto el líder debe hacer entender esta visión de la realidad externa e interna de una manera grafica y clara, y para ello expresa Schein, hace uso de la cualidad denominada carisma. Así la cultura se configura por la personalidad del fundador

Según Weber (1946) el carisma se refiere a una cualidad extraordinaria de una persona, al margen de que esta cualidad sea real, atribuida o presunta. Los gobernados se someten dada su creencia en las cualidades extraordinarias de esa persona específica. El líder fundador de características carismáticas crea la cultura según su visión del mundo, define la relación de la organización con el exterior y el modo de regulación e integración interna de sus miembros.

En este trabajo realizaremos una aproximación a estos aspectos tomando algunos documentos que el propio Perón, líder carismático, concibió para la primera época de su gobierno, y que coinciden con la creación del partido justicialista y su doctrina.

## **PERÓN Y LA CREACIÓN DEL JUSTICIALISMO**

Perón llegó a la presidencia de la Argentina tras ganar las elecciones en 1946 como candidato del Partido Laborista (alianza integrada por un núcleo de sindicalistas independientes y de una fracción del radicalismo). Estas elecciones se realizaron tras el fenómeno del 17 de octubre de 1945 cuando la movilización obrera obtuvo la liberación de Perón que se hallaba detenido fruto de la interna militar en el gobierno.

Un dato a destacar es que en dichas elecciones triunfo con el 56% de los votos contra la Unión Democrática, que agrupo a los radicales, socialistas, comunistas y demócratas progresistas, apoyados por los conservadores, la prensa tradicional, y el embajador norteamericano Spruille Braden. Los peronistas levantaron la consigna Braden o Perón (Di Tella, 2008). Esta elección histórica de enfrentamiento del naciente peronismo contra una gran mayoría opositora de diversas fuerzas políticas constituyo uno de los momentos históricos que forman parte de la "mística" peronista, junto con aquel 17 de octubre del 45.

Durante su gobierno se llevaron adelante políticas que tendían a la industrialización y la autarquía del país, se nacionalizaron los servicios públicos, se implanto un sistema jubilatorio y se extendió la cobertura pública de salud, educación y vivienda.

Perón disolvió el partido laborista para crear el Partido Único de la Revolución Nacional, llamado luego Partido Peronista. En 1948,

dos años después de haber asumido la presidencia, en un acto público Perón menciona por primera vez el termino justicialismo social, como un "tercer sistema" para encarar los problemas sociales de la humanidad: "ante todos los países del mundo... hoy la Argentina figura como la vanguardia del justicialismo social" (Perón, 1948). Perón expresa de este modo, en tanto líder fundador, su visión acerca de cómo resolver los problemas sociales de la humanidad mediante la creación de una doctrina (justicialista), la tercera posición que se diferencia del marxismo y del capitalismo liberal.

El método empleado por Perón, para elaborar la doctrina era lo que él denominaba el método real, distinto del método ideal, consistente en la realización del hecho para después, en la marcha, construir la teoría y la doctrina (Di Tella, 2008). Ya en 1944 decía "Yo prefiero seguir como hasta ahora, sosteniendo que mejor que decir es hacer y mejor que prometer es realizar". Es decir, Perón en tanto líder iba llevando adelante acciones, resolviendo problemas, que con el correr del tiempo sistematizo en una doctrina a la que llamo justicialismo. El 17 de octubre de 1950, en un discurso en la Plaza de mayo, da a conocer "las veinte verdades peronistas", donde plasma su concepción sobre la organización peronista, nuevamente marcando posición respecto del exterior y el interior. En su discurso se dirige así hacia sus seguidores "Estas son la veinte verdades fundamentales del justicialismo peronista. He querido reunir las así para que cada uno de ustedes las grabe en su mente y en su corazón; para que las propale como un mensaje de amor y de justicia por todas partes; para que honrada y lealmente las practique; para que viva feliz según ellas, y también para que muera feliz en su defensa, si fuera necesario". Podemos ubicar aquí claramente lo señalado por Schein en su definición de cultura, cuando expresa que la cultura es un modo de percibir, pensar y sentir.

En esas veinte verdades Perón describe como debe ser el sentir, pensar y el hacer de los peronistas, y las características de la doctrina peronista. En la primera verdad define la democracia, y a partir de la segunda hasta la once define las características del peronismo y el modo en que deben conducirse los peronistas. Por ejemplo: "El peronismo es esencialmente popular. Todo círculo político es antipopular y, por lo tanto, no peronista."; "No existe para el peronismo más que una sola clase de hombres: los que trabajan"; "Para un peronista no puede haber nada mejor que otro peronista" "En la acción política la escala de valores de todo peronista es la siguiente: primero la Patria, después el Movimiento y luego los hombres" "Los dos brazos del peronismo son la Justicia Social y la Ayuda Social. Con ellos damos al pueblo un abrazo de justicia y amor.". En la Verdad número 12 establece que los únicos privilegiados son los niños, y a partir de la 13 a la 19 los componentes de la doctrina: "Un gobierno sin doctrina es un cuerpo sin alma. Por eso el peronismo tiene una doctrina política, económica y social: el Justicialismo."; "El Justicialismo es una nueva filosofía de la vida, simple, práctica, popular, profundamente cristiana y profundamente humanista"; "Como doctrina política, el Justicialismo realiza el equilibrio del derecho del individuo con el de la comunidad". Finalmente en la verdad 20 expresa "En esta tierra lo mejor que tenemos es el pueblo".

## **CONSIDERACIONES FINALES**

A partir del recorte realizado en este trabajo se intenta mostrar qué la influencia de la visión de Perón, en tanto líder fundadores muy importante ya que crea las presunciones básicas de la cultura peronista, estableciendo la posición de la organización en relación al contexto (tercera posición- justicialismo) y las acciones, valores y sentimientos (la identidad) hacia el interior de la organización (Veinte Verdades). Dada la complejidad del estudio del fenómeno peronista debido a la dificultad de su caracterización, y de acuerdo a las múltiples variaciones que sufrió a lo largo de su historia, queda pendiente para futuros desarrollos la inclusión de otras numerosas variables que no han sido consideradas en el presente artículo. Consideramos que en países como la Argentina, con una tradición de caudillos y líderes personalistas, desde la perspectiva de la psicología política, esta línea de investigación podría contribuir, junto con otras, a una mejor explicación de la cultura, no solo de los partidos sino de la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- BENBENASTE, N. (2003) La madurez política en el argentino. Psicología y economía del populismo. EUDEBA, Buenos Aires, 2003.
- CASTRO SOLANO, A. (2007): Concepciones teóricas acerca del liderazgo, en Teoría y evaluación del liderazgo, Paidós, 2007 (p.17.44)
- DI TELLA, T.; CHUMBITA, H.; GAMBA, S.; GAJARDO, P. (2001): Diccionario de ciencias sociales y políticas. Emece, Buenos aires, 2008.
- LINDHOLM, C. (1990): Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales, Gedisa, Barcelona, 1997.
- MOLERO, F. (2002): Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética. Boletín de Psicología Nro. 76. Noviembre 2002, 53-75
- SCHEIN, E. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1988.
- SIGAL, S.; VERÓN, E. (2003): Perón o muerte. Los fundamentos discursivos del fenómeno peronista. EUDEBA, Buenos Aires, 2004.