

ARTESANOS DE LA DEMOCRACIA: Saúl Alinsky y cómo organizar en la Sociedad

Adalberto Saviñón Diez de Sollano
Centro Lindavista



Centro Lindavista
Centro de Investigación, Información
y apoyo a la Cultura A.C.



Artesanos de la Democracia

- C 1997 Adalberto Saviñón Diez de Sollano
- C 2013 Adalberto Saviñón Diez de Sollano y Centro Lindavista
Centro de Investigación, Información y Apoyo a la Cultura, A.C.
5 de mayo No. 32 – Dpcho. 311, Centro Histórico
06060 México, D. F.

Tel 55-57819346

www.centrolindavista.org.mx

administrador@centrolindavista.org.mx

La Formación del Organizador

Capítulo tomado de Manual del animador social, Una acción directa no violenta.-Presentado por Jean Gouriou. Traducido del americano al francés por Odile Hellier y Jean Gouriou. Traducido del francés al castellano por Abdessamad Lahib y Humberto García, miembros de «ANDALUCÍA ACOGE»

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
¿Qué puedo hacer yo?.....	4
Vida en sociedad.....	5
Estructuras y corazón: El juicio moral	6
Poder y esperanza: “encontraremos el camino o lo construiremos”	7
<i>Saúl ALINSKY</i> El organizador	8
1.- REGLAS PARA LA ACCIÓN	8
2.- POR LOS-QUE-NO-TIENEN	9
3.- LAS TÁCTICAS PARA LOGRAR EL PODER.....	10
4. LA LUCHA SOCIAL DE LOS AÑOS SESENTA.....	12
5.- CRÍTICAS A LA SOCIEDAD ACTUAL.....	12
6.- EL PODER	13
7.- LA ORGANIZACIÓN	13
8.- LA LUCHA CON MÉTODOS ECONÓMICOS.....	14
9.- EL ORGANIZADOR	15
10.- EJEMPLOS Y ENSEÑANZAS.....	16
LA FORMACION DEL ORGANIZADOR	19
Curiosidad	23
Imaginación.....	23
Sentido del humor.....	24
Presentimiento de un mundo mejor.....	25
Una personalidad organizada	25
Una esquizofrenia política bien integrada.....	26
Ego	27
Un espíritu libre y abierto, una relatividad política	27

INTRODUCCIÓN

Encontraremos el camino...o lo construiremos.

Aníbal

No creo que sea invocando la letra y olvidando el espíritu de la ley que se construye un futuro de paz.

Dag Hammarskjöld

Este cambio no se relaciona con ninguna de las revoluciones que han marcado la historia, no ha habido guillotinas o cabezas cortadas, ni dictadores colgados por los pies; no ha habido violencia, como por cierto nunca la debería haber. La época que nosotros vivimos la llamo un renacimiento. Renacimiento en el significado de cambio profundo, de deseo de renovar nuestra relación con la vida y con todo lo que tenemos a nuestro alrededor.

Ermanno Olmi

¡Cuántos movimientos, proyectos, iniciativas surgen de la sociedad mexicana desde Chiapas hasta Ciudad Juárez, que ni vemos, ni oímos, pero que ahí están construyendo el futuro! ¿Cómo aprender a ver, oír y actuar?

¿Qué podemos aprender de la experiencia histórica de otros países en su búsqueda de los fundamentos de la vida democrática, la paz y la participación de todos?

Contribuir a una respuesta personal a esas interrogantes es el objetivo de este artículo.

¿Qué puedo hacer yo?

Estos textos pueden contribuir a nuestra reflexión para que, como dice Jacques Delors, el hombre y la mujer “se conviertan en ciudadano o ciudadana al tomar parte, con conocimiento, en conciencia y en acción, en el bien común”.¹ Una reflexión que responde a la interrogante: “¿yo qué puedo hacer por mi país?”.

La respuesta es, quizá, “haciendo lo que estoy haciendo, pero con una intencionalidad específica” porque hoy, como nos dice Belohdrasky, la vida es fundamento, criterio y límite de la acción política, y cada acción, cada omisión, contribuye a la liberación o a la servidumbre.

¹ Delors, Jacques: *L'Unité d'un homme*. Editions Odile Jacob, París, 1994, pág. 343.

Como consecuencia de ello todo proyecto político empieza con la vida personal, congruente y por lo tanto dirigida por la conciencia. Esto sin duda es difícil porque, como lo confiesa Havel, todos, empezando por él mismo, tienen miedo ante las dificultades de la prisión, la tortura o aun los inconvenientes de enfrentarse a poderes e intereses.²

La lucha en la verdad es posible; es más, es la única que puede llevar, ética y pragmáticamente, a una acción verdaderamente eficaz siempre y cuando tomen en cuenta, con inteligencia, las realidades prácticas de la vida de las personas y también las realidades históricas del país.

Las frases que leeremos a lo largo de estas páginas nos pueden recordar aspectos que quizá en el actual momento mexicano se han dejado de lado, como son la importancia de los movimientos y asociaciones, el valor del espíritu, la responsabilidad de las instituciones intermedias en apoyar el cambio con base en valores, para unir esfuerzos con realismo, el papel de la reflexión unida a la acción, la importancia de la organización...y mucho más.

Vida en sociedad

La esencia de la vida en sociedad es la participación de cada uno en la vida común con base en el deseo de aportar a esa acción individual y en comunidad. Pero hay fuerzas, estructuras, grupos, personas y actitudes culturales que se oponen a dicha participación.

La contradicción es la esencia de la vida en sociedad, es una esfera donde miles de facciones luchan por sus intereses especiales, donde parece imposible lograr el bien común. Es el lugar donde el compromiso es la ley de la supervivencia. El compromiso a veces contradice las creencias que tenemos en nuestra vida privada. Buscamos modos para evitar las contradicciones de la esfera pública y una forma es permanecer fuera del público, restringir nuestra vida a la vida privada. Si dejamos que desaparezca la idea del bien común entonces la lucha pública la ganará simplemente el que tenga más poder, Para contrarrestar esta tendencia necesitamos una sociedad activa de hombres y mujeres que sientan responsabilidades frente a los otros en la sociedad.³

La vida en sociedad es “prepolítica”. Un proceso político democrático sano está basado en la preexistencia de una vida sana en la sociedad. Es muy importante tratar de influir sobre el gobierno, pero tanto o más importante es el renovar la vida del público. Sin una sociedad que sepa que comparte una vida en común, que es capaz de sentir, pensar, debatir y decidir, la política se convierte en un teatro de ilusiones en el cual todos ven el drama en el escenario, mientras que la acción verdadera se desarrolla detrás del escenario, como juego de poder sin restricciones. Sin esta vida social gobernar se transforma en un conjunto de técnicas de manipulación de la población.

² Havel, Vaclav: *Disturbing the Peace*. Alfred A. Knopf, Nueva York, 1990, pág. 205.

³ Delors, Jacques: *L'Unité d'un homme*. Editions Odile Jacob, París, 1994, pág. 323.

Estructuras y corazón: El juicio moral

Cuando se miran los grandes males de nuestra sociedad y el poder de estructuras que parecen incontrolables, se tiene la impresión de un mal que no sólo es más grande que el individuo, sino que parece también hacer vana la eventual buena voluntad de muchos. Hay efectos del mal que no pueden ser cancelados ni siquiera por la más sincera buena voluntad. Si la maldad de una persona, o la iniquidad de una estructura política o económica, han cobrado víctimas, nadie puede hacer que regresen a la vida esas víctimas. Es más, ninguno puede anular esa *eficacia negativa* que, activada por el ejemplo personal o por la fuerza de seducción de una estructura injusta, ya ha sido asumida de manera personal por otros, o se ha convertido en estructuración negativa de su convivencia en determinados ámbitos sociales.

Ante la fuerza de las estructuras y la de las personas que encarnan un esquema de injusticia y violencia enfrentamos también a varias actitudes que nos debilitan en la lucha por la justicia y la paz:

- La tendencia a justificar una actitud de renuncia, bien sea minimizando la realidad del mal mismo o declarándolo insuperable.
- La búsqueda de los responsables de casos vistosos, el señalamiento de “monstruos delirantes” específicos, pero retirándose hábilmente a una línea de defensa fundamental: “el sistema es justo” la estructura es justa y, sobre todo, *nosotros* no estamos en cuestión. Una defensa así parece asumirse cuando en lugar de ello deberíamos reconocernos totalmente involucrados en una verdadera responsabilidad moral.
- La tendencia a justificar una huida hacia lo privado, separando el ámbito social del moral. Pero debemos reconocer que el acto puramente moral que no tiene un efecto político inmediato y visible pero que, gradual e indirectamente, en el tiempo muestra su enorme significado político.
- La huida hacia lo “estratégico”, comprometiéndose en intervenciones positivas, pero sin poner en discusión el propio sistema de valores o las estructuras de hoy. Como lo indica Jean-Toussaint Desanti, “He aprendido a desconfiar mucho de las lógicas estratégicas que terminan siempre por posponer las acciones, aún las más justas. Es necesario identificar los puntos en los que se ve amenazado el tejido social, y eso significa escuchar a la gente que sufre, e implica que es necesario esforzarse por mantener a aquéllos que sufren en estado de vigilia...”⁴

⁴ Desanti, Jean-Toussaint: “Le Choix des Tensions”, en *A Quoi Pensent les Philosophes*. Autrement, París, 1988, pág. 119.

Sería una ilusión pretender obtener resultados de estructuras “justas” sin modificar, o antes de modificar, la moralidad de las conciencias. Pero no menos ficticio sería pensar en una verdadera conversión de las personas dejando entre paréntesis para el futuro la cuestión de las estructuras de la convivencia real.

Poder y esperanza: “encontraremos el camino o lo construiremos”

Los textos que leemos nos animan a no esperar “de arriba”, sino en reconocer y actuar “arriba” y “abajo”, porque el ejercicio del poder está determinado por miles de interacciones entre el mundo de los poderosos y de los-sin-poder y porque todos tenemos una pequeña parte de nosotros mismos en ambos.

Esta confianza, esta esperanza, no de corto plazo, no en obras, sino en lo que es justo, en lo que nuestra conciencia nos dice, es lo que ha llevado a estas personas a enfrentarse con decisión a todas las dificultades, a vivir la consigna de Aníbal que inspira este libro y que tanto solía repetir Saúl Alinsky:

“Encontraremos el camino...o lo construiremos”

Saúl ALINSKY El organizador

El primer gran proyecto de promoción social que realizó Saúl Alinsky fue en el barrio Back of The Yards, de Chicago, organizando un consejo del barrio. Esta organización de finales de los años treinta buscaba unir a todos los grupos dentro de la comunidad. Alinsky declara que es con el fin de promover el bienestar de todos los residentes, sin importar su raza, color o credo, para que todos tengan la oportunidad de encontrar “salud, felicidad y seguridad a través de la democracia”.¹

1.- REGLAS PARA LA ACCIÓN

El proyecto transformó la autoimagen de la población, su capacidad organizativa y de interlocución con la autoridad y con las fábricas. Alinsky reanimó así la visión social de las instituciones locales, tales como las iglesias, que debieron optar por la población. Esta decisión reorganizó a la zona de manera tal que su biógrafo, Sandford Horwitt escribió: “Durante cerca de medio siglo, en Back of The Yards los campanarios y las chimeneas habían compartido el panorama, cada uno en su lugar, pero con Alinsky ahora no compartían, sino competían entre sí”.²

Alinsky aprendió y sacó algunas reglas para la acción. Aquí se presentan las que tienen que ver con las premisas para la acción:

«No hay reglas para una revolución, como no las hay para el amor o la felicidad, pero las hay para los radicales que quieren cambiar su mundo; hay ciertos conceptos

centrales de acción en la política humana que operan sin importar el lugar o el momento. El conocerlos es indispensable para un ataque pragmático contra el sistema. Estas reglas hacen la diferencia entre ser un radical realista y el ser uno retórico»³

La primera es que “como organizador empiezo en donde está el mundo, tal y como es, y no como quisiera que fuera”, porque el mundo es “una arena de política de poder transformada principalmente por aquello que se percibe como el propio interés inmediato, donde la moralidad es la racionalidad retórica para la acción expedita y en el propio interés”.⁴

¿Cómo pues motivar en un mundo así? Alinsky, apoyándose en Dostoievski, dice:

“Dar un paso es lo que la gente teme más. Cualquier cambio revolucionario debe estar precedido por una actitud pasiva, pero afirmativa, que no desafíe al cambio por parte de la masa de nuestra gente. Las personas deben sentirse tan frustradas, derrotadas, perdidas y sin futuro en el sistema prevaleciente, que estén dispuestas a abandonar el pasado y darle una oportunidad al futuro. Esta aceptación es la reforma necesaria previa a cualquier revolución”.⁵

Sin estos cambios mentales no hay cambio externo. Como ejemplo de esta situación necesaria Alinsky nos muestra el señalamiento de Adams al hablar de la guerra de independencia de Estados Unidos: “La Revolución se efectuó antes de que comenzara la guerra”, la Revolución estaba en los corazones y mentes de la gente... Este cambio radical en los principios, opiniones, sentimientos y afectos del pueblo fue la verdadera revolución americana”.

Una revolución sin una reforma previa se colapsaría o se transformaría en una tiranía totalitaria.⁶

Por ello la acción de motivación es esencial, ya que “uno de los grandes problemas en comenzar una organización es que con mucha frecuencia la gente no sabe lo que quiere. Al descubrir esto surge en el organizador la duda interna, compartida por tantos, de si las masas son competentes para tomar decisiones en una sociedad democrática. Es la esquizofrenia de una sociedad libre la que hace que por fuera aceptemos la fe en la gente, pero interiormente tengamos fuertes dudas sobre si podemos confiar en ella.

“Estas dudas pueden destruir la efectividad del organizador más talentoso y creativo. Muchas veces el contacto con la gente de bajos ingresos no enciende en uno el entusiasmo por el evangelio de la democracia. Esta desilusión proviene en parte de la forma romántica en que vemos al pobre, y en parte, porque cuando se habla con la gente encuentra uno clichés, un conjunto de respuestas superficiales y estereotipadas, así como una falta generalizada de información.

“Lo que no le queda claro al organizador, misionero, educador o cualquier fuereño es sencillamente que si la gente cree que no tiene el poder de cambiar una situación mala, entonces no piensa en ella. ¿Cuándo empiezas a pensar en cómo vas a gastar un millón de dólares? Cuando los tienes... a menos que quieras tener una fantasía. Una vez que la gente está organizada de manera que tenga el poder de hacer cambios, entonces, cuando se les confronta con una interrogante sobre el cambio, empiezan a pensar y preguntarse sobre cómo hacer los cambios. Entonces se da uno cuenta que creer en la gente no es un mito romántico. Pero así ves que el primer requisito para la comunicación y la educación es que la gente tenga una razón para saber.”⁷

Todo esto nos lleva a darnos cuenta de que existen prerequisites que son esenciales para una acción: “La organización efectiva se ve impedida por el deseo de un cambio instantáneo y dramático, o como lo he dicho en otra parte, por la exigencia de la revelación más que de la revolución”.⁸ Otro de los prerequisites básicos es la buena comunicación entre el organizador y la gente y de ésta entre sí. Pero se requiere entrar al mundo del otro, o como dice Alinsky: “...el captar la idea fundamental de que uno se comunica dentro de la experiencia de su auditorio brindando todo el respeto a los valores del otro. Si falta la comunicación, en realidad estoy callado; y a través de toda la historia el silencio ha sido considerado un asentimiento, otorgado, en este caso, al sistema”.⁹

“Pero la comunicación para la persuasión, es algo más que entrar en el área de experiencia de otra persona. Es localizar su principal valor u objetivo y mantener el curso hacia ese objetivo. No se comunica uno con alguien basándose sólo en datos racionales o en la moralidad de un tema.”¹⁰

2.- POR LOS-QUE-NO-TIENEN

Alinsky lucha por los-que-no-tienen. Esta lucha y sus dificultades fue protagonizada por el famosísimo líder sindical John L. Lewis, en cuya defensa salió Alinsky cuando en agosto de 1940 fue atacado por muchos, entre ellos por el gran poeta Carl Sandburg. Alinsky, que había escrito una biografía de John L. Lewis, señaló: “Puede ser el diablo para los poetas, pero es un ángel para los trabajadores. Si usted dice que es despiadado quizá lo es, pero ha luchado toda su vida contra las fuerzas más despiadadas y destructivas de nuestra supuesta civilización, ha sido y es hoy una dura lucha, una lucha feroz. El movimiento obrero organizado no fue constituido por poemas, cenas con champaña o graciosas columnas periodísticas. Se hizo despiadado por su lucha contra unos despiadados”.,, Estas frases reflejan la visión realista de Alinsky sobre la lucha en favor de los-que-no-tienen.

Esta difícil lucha estaba basada en ciertos principios básicos. Uno que cabe destacar es la raíz democrática norteamericana. Por ello Alinsky acostumbraba citar, como justificación de una acción revolucionaria, el primer discurso inaugural de Lincoln en 1861: “Este país, con sus instituciones, pertenece a la gente que lo habita. Cuando se cansen del gobierno existente pueden ejercer su derecho constitucional de enmendarlo o su derecho revolucionario a desmembrarlo o derrocarlo”.¹² Con este tipo de planteamientos, basados en las raíces mismas de los Estados Unidos, Alinsky quería deshacer la “suicida” ideologización que hacía creer que “la revolución y el comunismo se han hecho uno. Ésta es una razón importante para elaborar un manual revolucionario que no se base en un molde comunista o uno capitalista, sino como

un manual hecho para los-que-no-tienen del mundo sin importar el color de su piel o de su política”.¹³

Alinsky consideraba que “las panaceas las revoluciones de Rusia y China se han convertido en el mismo vino viejo con un nombre nuevo. La búsqueda de la libertad no parece tener camino o destino. Los jóvenes están siendo inundados con una andanada de información y datos tan abrumadores que el mundo parece una casa de locos que los tiene dando vueltas frenéticamente, buscando lo que el hombre siempre ha buscado desde el principio de los tiempos, una forma de vida que tenga algún significado o sentido”.¹⁴

Por ello Alinsky intentó practicar y compartir sus experiencias con “aquéllos que quieren cambiar el mundo, de lo que es a lo que creen que debe ser. El Príncipe fue escrito por Maquiavelo para los que-tienen, indicando cómo mantener el poder. Rules for Radicals fue escrito para los-que-no-tienen, sobre como arrebatarlo”.¹⁵

Alinsky clasifica a la gente en los-que-tienen, los-que-no-tienen y los-que-tienen-poco-y-quieren-más. Estos últimos son la clave de la lucha, porque “se encuentran desgarrados entre mantener el status quo para proteger lo poco que tienen, pero al mismo tiempo buscan el cambio para poder tener más, por ello se convierten en personalidades divididas. Ahí está la génesis de su creatividad, de ahí nacieron muchos grandes; pero también están los ‘no hagáis-nada’ que se confiesan comprometidos con el cambio social y luego se abstienen, y desaniman toda acción efectiva en favor del cambio, funcionan como cobijas siempre que es posible, apagando las chispas del disenso que promete encenderse en el fuego de la acción”. Alinsky cita a Burke en apoyo suyo: “La única cosa necesaria para que triunfe el mal es que los hombres buenos no hagan nada”.¹⁶

En esta lucha Alinsky no idealiza a nadie, ni siquiera a los-que-no-tienen: «Desde el principio, la debilidad, así como la fortaleza del ideal democrático ha sido el pueblo. El pueblo no puede ser libre a menos que esté dispuesto a sacrificar algunos de sus intereses para garantizar la libertad de otros. El precio de la democracia es la búsqueda permanente del bien común por todo el pueblo; quien se preocupa desesperadamente es la vasta masa de nuestro pueblo, que impedido por la falta de interés o de oportunidad, o por ambas, no participa en las innumerables responsabilidades de la ciudadanía y está resignada a vivir una vida determinada por otros. Al perder tu identidad como ciudadano de la democracia estás a un solo paso de perder tu identidad como persona. La gente reacciona a esta frustración dejando de actuar, aparece un estado de esclerosis cívica. No puede haber tragedia más oscura o devastadora que la muerte de la fe del ser humano en sí mismo y en su poder de dirigir su futuro». ¹⁷

Ante ello Alinsky descubre la necesidad de una organización formadora para la liberación: “La organización debe ser utilizada en todos los sentidos como un mecanismo educativo, pero la educación no es propaganda. La verdadera educación es el medio a través del cual los miembros empezarán a entender sus relaciones como individuos con la organización y con el mundo en el que viven, para poder hacer juicios informados e inteligentes. El arroyo de actividades y programas de la organización presenta una serie interminable de asuntos específicos que crean un campo fértil para el proceso de aprendizaje. La preocupación y el conflicto sobre cada asunto específico llevan a una área de interés rápidamente creciente. Sin un proceso de aprendizaje, la construcción de una organización se convierte simplemente en la sustitución de un grupo de poder por otros”. ¹⁸

3.- LAS TÁCTICAS PARA LOGRAR EL PODER

En 1963, Alinsky logró que por primera vez una comunidad negra en Chicago, a través del poder político, obtuviera un papel importante en conformar un programa de renovación urbana. Dos años antes se decía que en Woodlawn “no había quien hablara, no había

comunidad". La comunidad fundada por Alinsky se llamaba TWO.

Sanford D. Horwitt nos cuenta una historia de las tácticas de Alinsky en la negociación: "Durante muchas décadas, cuando alguien pensaba en la calle State en Chicago -la gran calle- pensaba invariablemente en la gran tienda de departamentos, la insignia de Marshall Field. Era el lugar para mirar, si no para comprar, el lugar de gran atracción para generaciones de chicaguenses para los que comprar en la calle State era un ritual sabatino, siempre y cuando se fuera blanco. En general los negros no venían de compras al centro, ni a la calle State, no eran bienvenidos. Tampoco las tiendas como Marshall Field contrataban a muchos negros, y muy rara vez o casi nunca como vendedores o en otras posiciones visibles. Así que cuando TWO se acercó a Marshall Field para que contratara a residentes de Woodlawn, la respuesta, obviamente, fue gélida. Lo que sucedió fue una variación de la táctica de TWO de enviar a negros de Woodlawn a manifestarse contra los dueños blancos de los tugurios, en sus propios barrios. Alinsky cuenta que diseñó un 'rumor' para que llegara a los ejecutivos de Marshall Field; en realidad se les informó de manera directa que a menos de que estuvieran dispuestos a contratar a residentes desempleados, un grupo sustancial de ellos, quizá varios camiones llenos, llegarían a Marshall Field un sábado para hacer compras. La imagen de varios cientos de negros caminando por toda la tienda, probándose finas sedas o tocando el magnífico departamento de juguetes, les dio miedo a los ejecutivos. De pronto, estaban dispuestos a discutir nuevas posibilidades con TWO.." ¹⁹

Frente a los esquemas de ayuda siempre "coloniales" o paternalistas, en el mejor de los casos, o burocráticos en la mayoría, que trataban de que los negros hicieran lo que se les dijera, estos esfuerzos, dice Silberman, "dieron a los residentes de Woodlawn el sentido de dignidad que les hizo luego posible aceptar ayuda". ²⁰

Alinsky realizó proyectos de largo plazo como TWO, pero también otros que tuvieron que realizarse a marchas forzadas. En tres meses -antes de un probable verano de disturbios- en Rochester creó una organización a partir de la nada y le dio a Fight ("Lucha") aquello que Alinsky llamaba "enojo controlado". Así, en sesenta días tenía a 2,000 personas en una convención, creando la nueva organización. ²¹

¿Qué comparte Alinsky en sus escritos sobre las tácticas que le dieron tantos resultados?

Primero, Alinsky señala: "...la naturaleza de las tácticas no puede describirse como una proposición general, por ello llevaré al lector a mi experiencia para que después reflexione sinceramente sobre los cómo y qué de su propia experiencia práctica. Creo que son parte accidente, parte necesidad, parte respuesta a una reacción, parte imaginación. ²² "La táctica surge del libre fluir de la acción y reacción, y requiere, del lado del organizador, de una sencilla aceptación de la aparente desorganización". ²³

Para Alinsky, "la táctica básica de lucha contra los-que-tienen es un jujitsu político de masa: los-que-no-tie-nen no se oponen rígidamente a los-que-tienen, más bien ceden en modos planeados y astutos hasta que la fuerza superior de los-que-tienen se convierte en su propia ruina. Por ejemplo, los-que-tienen públicamente se proponen a sí mismos como los custodios de la responsabilidad, moralidad, ley y justicia (que frecuentemente son estrategias unas de otras) y por ello pueden ser constantemente empujados a cumplir con su propio libro de moralidad y sus reglas. Ninguna institución, incluyendo a la religión organizada puede cumplir a la letra su propio libro". ²⁴

Presionar, presionar, presionar para Alinsky era indispensable: "Debe sostenerse la presión constante. Los radicales deben tener en mente la respuesta de Franklin D. Roosevelt a una delegación que pedía reformas: '¡Bien, me han convencido. Ahora salgan y presiónenme!' La acción se logra manteniendo el fuego encendido. Ningún político puede sentarse encima de un asunto caliente, pero para ello lo tenemos que mantener suficientemente caliente". ²⁵

Una de las visiones que más controversia suscita entre los puntos de vista de Alinsky sobre tácticas, es la relativa al papel de la moral en la lucha. «Los moralistas de medios-y-fines,

constantemente obsesionados con la ética de los medios utilizados por los-que-no-tienen contra los-que-tienen, deben reflexionar sobre cuál es su posición política real. De hecho, son aliados pasivos -pero verdaderos de los-que-tienen. Son a los que se refiere Jacques Maritain en su declaración: 'El miedo de ensuciarnos en el contexto de la historia no es una virtud, sino una forma de escapar de la virtud'. El medio menos ético de todos es el no uso de ningún medio. Las normas de juicio deben estar basadas en las formas y cómo de la vida tal como es vivida, del mundo como es, no de nuestra fantasía del mundo como debería ser..."²⁶

Quizá uno de sus planteamientos más concretos al respecto es aquel en el que señala la necesidad de evaluar lo específico: "¿Ese fin específico justifica este medio específico?... en la acción no siempre tenemos el lujo de una decisión que sea consistente tanto con la buena conciencia del individuo como con el bien de la humanidad. La acción es para la salvación masiva y no para la personal del individuo. El que sacrifica el bien de las masas por su conciencia personal tiene una concepción peculiar de la salvación personal, no se preocupa suficientemente por la gente para ser corrompido por ella".²⁷

Por otra parte, también Alinsky aporta una visión que privilegia no solamente el "por qué", sino también el "cómo" en la lucha: "El proceso nos dice el cómo. El propósito nos dice el por qué. Pero en la realidad, es algo académico trazar una línea entre los dos, porque son parte de un continuum. Proceso y propósito están tan unidos uno al otro que es imposible marcar dónde uno termina y el otro empieza, o cuál es cuál. El proceso mismo de la participación democrática es con el propósito de organizar, más que el quitar la mugre de las calles. El proceso es el propósito. A través de todo esto la estrella guía del organizador está en las palabras 'la dignidad del individuo'. Trabajando con esta brújula pronto se descubren muchos axiomas de la organización efectiva. Si respetas la dignidad del individuo estás trabajando con sus deseos, no con los tuyos; con sus valores, no con los tuyos; con sus formas de trabajar y luchar, no con los tuyos; con su elección de liderazgo, no con la tuya; con sus programas, no con los tuyos; excepto cuando sus programas violan los valores de una sociedad abierta y libre".²⁸

4. LA LUCHA SOCIAL DE LOS AÑOS SESENTA

En una entrevista hecha en 1965 por la revista Harper's, Alinsky hizo una crítica de los actores de la lucha social de aquellos años. Con respecto a la necesidad de la oposición por parte de la sociedad, decía que era necesaria para las tácticas de organización que él llamaba "jiujitsu de masas", y explicaba cómo la transmisión de imágenes de la policía con sus perros y cañones de agua en Birmingham provocó una crisis nacional. Luego señaló que la lucha de los liberales había provocado un clima en favor de la reforma, un clima indispensable antes de lograr una revolución de los derechos civiles. Pero también los criticaba porque "su indignación moral y sentido de compromiso varían inversamente con la distancia que los separa de la escena del conflicto,"²⁹

Pero como siempre, el análisis de Alinsky llegó a los asuntos concretos y al "qué hacer". Así, ante la convención demócrata de Chicago en 1968, en la que la policía atacó a los manifestantes que protestaban contra las políticas gubernamentales y el Partido Demócrata, Alinsky dijo a los jóvenes que habían sufrido la represión y una derrota: "Hagan una de estas tres cosas: Primera, encuéntrense un muro de lamentaciones y lloren y siéntanse tristes por ustedes mismos. Segunda, vuélvase locos y empiecen a poner bombas -esto moverá a la gente hacia la derecha. Tercera, aprendan la lección. Regresen a casa, organícense, construyan su poder y en la próxima convención ustedes sean los delegados".³⁰ Muchos activistas norteamericanos escucharon los consejos de Saúl Alinsky.

5.- CRÍTICAS A LA SOCIEDAD ACTUAL

Después de los disturbios raciales en el barrio de Watts en Los Angeles, Alinsky explicaba que una revuelta era para un pobre gueto negro lo que un suicidio para alguien dominado por la

desesperación. “Una revuelta puede suceder en donde una masa se sienta completamente atrapada y no tenga esperanza ni futuro. ¿Por qué sucedió Watts?... Cuando te encuentras viviendo en este tipo de miseria y cuando ves que a tus hijos se les niega toda esperanza para el futuro, cuando estás enjaulado por el color de tu piel como si fueras un animal... me parece que la pregunta correcta es: ‘¿Cómo es que se tardaron tanto antes de explotar?’. Cuando todo empezó, el área fue acordonada. Lo que sucediera adentro no era una preocupación de las autoridades, lo importante era impedir que se extendiera. Era como si algunos de los animales del zoológico se hubieran escapado... Lo importante era que no entraran a la comunidad blanca. Había miles de negros que no estaban involucrados y que podían ser violados, robados o asesinados si no había un policía cerca. ¿Pueden imaginarse una revuelta en una comunidad blanca y que la policía sencillamente la acordonara para evitar que se extendiera’?”.³¹

Alinsky cuestionaba la injusticia general y luchaba contra ella, pero siempre bajo aspectos concretos. La contradicción de la sociedad norteamericana de los sesenta era muy visible: “¿Qué sentido tiene que los hombres caminen sobre la luna, mientras otros esperan en las colas de welfare o están en Vietnam matando y muriendo por una dictadura corrupta en nombre de la libertad?”.³² Para Alinsky era necesario desenmascarar los males estructurales y no sólo los de la izquierda violenta: “El establishment es en muchas formas tan suicida como la extrema izquierda, excepto que es mucho más destructivo”.³³

Pero estos cambios externos deben ir acompañados por los cambios de actitudes. Por ello es necesaria una revolución interior: “Una importante revolución que debe ganarse en el futuro inmediato es la desaparición de la ilusión que tiene el hombre de que su propio bienestar puede estar separado del de todos los demás”.³⁴ Alinsky

cooperaba con los cristianos judíos en esa revolución, pero en sus discursos no mencionaba ni se unía a esos valores, lo cual explicaba de la siguiente manera: “El cristianismo está más allá de la experiencia de una población que se profesa cristiana pero no es practicante”.³⁵

6.- EL PODER

Alinsky señalaba que la corrupción del concepto de poder no está en el poder sino en nosotros mismos: que el tema del pluralismo es precisamente el que trata sobre las relaciones de poder entre grupos y facciones. En aquellos años quizá la amenaza más insidiosa para el sistema democrático americano era la falta de poder de los negros. Alinsky señalaba que los padres fundadores de los Estados Unidos “sabían que a ningún sector significativo de la población americana podría permitírsele estar sin derechos políticos o económicos, porque entonces se convertiría en una enfermedad dentro del cuerpo político y daría una plataforma a los demagogos promotores de una sociedad cerrada que nos desviaría del camino del progreso político hacia la libertad”.³⁶

Por todo ello Alinsky trató de quitarles a sus discípulos el miedo al poder. Uno de sus objetivos básicos era sugerir cómo organizarse para el poder: cómo obtenerlo y cómo usarlo. «Conocer el poder y no temerle es esencial para su uso y control constructivos. La humanidad ha progresado sólo a través del aprendizaje de cómo incrementar y organizar los instrumentos del poder».³⁷ «Estamos viviendo en una sociedad conflictiva, aún más, el conflicto es el núcleo central de una sociedad libre y abierta».³⁸ Por ello el «tratar de operar mediante la buena voluntad en lugar de operar mediante el poder sería tratar de hacer algo que el mundo no ha experimentado aún». ³⁹

7.- LA ORGANIZACIÓN

“Recuerden que construir una organización no es algo dramático; las personas que están en

favor del status quo en Rochester creen que si no hay una revuelta nada significativo está sucediendo. Ésta es la mentalidad de cuidador de zoológico que prevalece en las dependencias que tienen que ver con aspectos sociales. Tiene un efecto predecible: hace que las personas de abajo piensen como animales en un zoológico. Empiezan a creer que la única forma de atraer más atención es causar problemas”.⁴⁰

Alinsky no quería eso, sino una sociedad con organizaciones fuertes y solidarias. Por ello ahí mismo, en Rochester, creó no solamente FIGHT (“Lucha”), organización de los negros, sino también Friends of FIGHT (“Amigos de Lucha”), un grupo de apoyo blanco.⁴¹

Esa solidaridad interorganizacional es análoga a otra: la organización multitemática: “En una organización que defiende múltiples temas, cada persona está diciéndole a la otra: ‘No puedo obtener lo que quiero solo y tú tampoco lo puedes obtener. Hagamos un trato: yo te apoyo en lo que tú quieres y tú me apoyas en lo que yo quiero’. Estos tratos se convierten en un programa”.⁴²

Podríamos decir que éste es el axioma básico de Saúl Alinsky: “El cambio viene del poder y el poder viene de la organización. Para actuar, la gente debe reunirse. El poder es la razón de ser de las organizaciones... Cuando la gente está de acuerdo con ciertas ideas políticas y quiere el poder para ponerlas en práctica, se organiza y lo llama un partido político... Poder y organización son la misma cosa”.⁴³

En cualquier situación hay organización. «Siempre hay organización aunque sea en la apatía o en la no participación organizada... Por ello el primer paso en la organización de la comunidad es la desorganización de la comunidad... Todo cambio significa desorganización de lo viejo y organización de lo nuevo». ⁴⁴

8.- LA LUCHA CON MÉTODOS ECONÓMICOS

El conflicto de Rochester fue la ocasión en la que Alinsky empezó a utilizar, contra los administradores de las empresas, algunos métodos de lucha económico-empresarial, como las cartas que otorgaban poderes de accionistas. Esta estrategia fue utilizada contra la Kodak. Descubrió que entre sus aliados, en las diversas iglesias de blancos, había numerosas personas que poseían acciones de empresas, en particular de la Kodak, así que pensó: “Les vamos a pedir a las iglesias que pongan sus acciones donde están sus sermones”.⁴⁵

La lógica detrás de esta acción la explicaba Alinsky así: “Sabemos que somos una sociedad predominantemente de clase media que vive en una economía de empresas, una economía que tiende a formar conglomerados. Por ello, para saber dónde está el poder, uno tiene que saber quién es dueño de quién. Los ciudadanos están organizando grupos de accionistas para juntar sus votos y lograr cambios en las políticas sociales y en las políticas de ‘sus empresas’”.⁴⁶

Para Alinsky la importancia de las cartas con poderes de los accionistas “es que muestran un camino para que la clase media se organice. Esta gente, la gran mayoría de los americanos, que se ven impotentes en la vasta economía empresarial, que no saben a dónde voltear, han empezado a alejarse de los Estados Unidos, a abdicar como ciudadanos. Racionalizan su actitud diciendo que después de todo los expertos y el gobierno cuidarán de todo; las cartas pueden ser el mecanismo a través del cual estas personas se organizan, y una vez organizadas reingresarán a la vida política”.⁴⁷

Alinsky descubrió claramente las tendencias de la clase media que huía a los suburbios y buscó todas las formas para involucrarla, para sacarla de su papel de espectadora: “Hay que revisar la escena suburbana de la clase media con sus diversas organizaciones de padres y maestros, ligas de mujeres votantes, grupos de consumidores, iglesias y clubes. La tarea es buscar a los líderes de estas diversas actividades, identificar sus temas principales, encontrar áreas de entendimiento común, animar su imaginación con tácticas que puedan introducir

drama y aventura al tedio de la vida de la clase media. Tácticas que deben comenzar con la experiencia de la clase media, aceptando su aversión a la rudeza, vulgaridad y conflicto”.⁴⁸

Uno de sus proyectos más exitosos, en el que juntó varios objetivos, fue OSC, un programa de organización dirigido por su magnífico discípulo, Chambers, en el que buscó detener la violencia y la huida de los blancos del barrio a través de una acción conjunta de los bancos y de las parroquias que tenían grandes depósitos en ellos, y que finalmente se transformó en un programa de préstamos hipotecarios para familias con el apoyo parroquial.⁴⁹

9.- EL ORGANIZADOR

El movimiento de los derechos civiles de los años 50 y 60. desarrollado por blancos y negros utilizando medios no violentos para enfrentarse a una sociedad violenta y segregacionista, se había fragmentado aún antes de la muerte de King en 1968. Esto se debió a que las realidades específicas no cambiaban y para los jóvenes enojados el triunfo parecía un espejismo. Por ello cuestionaban la táctica y la filosofía de King.⁵⁰ En ese ambiente luchaba Alinsky.

También tuvo sus errores y derrotas importantes. En Kansas City, por ejemplo, donde no logró entrenar gente, y tuvo escaso tiempo antes de hacer una rápida salida sin dejar suficientes conexiones, aprendió Alinsky la necesidad de organizadores entrenados. Por ello en sus últimos años se dedicó con mayor ahínco a este tema. Él mismo lo reconoce explícitamente: «La construcción de muchas organizaciones de poder de masa no puede realizarse sin muchos organizadores... deberemos por lo tanto encontrar lo que crea al organizador. Éste ha sido el principal problema de mis años de experiencia organizacional: encontrar a los organizadores potenciales y entrenarlos».⁵¹

Para entrenarlos estableció un rígido programa mediante el cual los capacitaba con lecturas, discusión y trabajo de campo, leían las biografías de John L. Lewis y de Huey Long; pasaban horas discutiendo cómo cada uno de ellos había acumulado y usado el poder. Leían los Federalist Papers, a H. L. Mecken, Mark Twain, Reinhold Niebuhr, Tucídides, y sociodramatizaban las negociaciones entre los Atenenses y sus enemigos, visitaban el ayuntamiento y veían al alcalde -el famoso Richard Daley en acción. Salían a los barrios a ver cómo se trabajaba, a buscar a los líderes, y cada noche grababan un informe. Alinsky era un maestro paciente, hacía que la gente saliera de sí misma, hiciera preguntas, guiaba un diálogo socrático, y los desafiaba a encontrar sus propias respuestas.

Para Alinsky ésta es la diferencia básica entre el líder y el organizador: “El líder va adelante a crear el poder para cumplir sus deseos, para mantener y usar el poder con fines sociales y personales. Quiere el poder él mismo. El organizador encuentra su fin en la creación del poder para que los otros lo usen”.⁵²

Saúl Alinsky nos da su lista ideal de cualidades de los organizadores: “Curiosidad, irreverencia, imaginación, sentido del humor, una visión un poco borrosa de un mundo mejor, una personalidad organizada, ‘un esquizofrénico integrado’, una persona suficientemente organizada para sentirse bien en una situación desorganizada; racional en un mar de irrationalidades, debe poder aceptar y trabajar con las irrationalidades para lograr el cambio”.⁵³ “El humor es esencial al táctico exitoso porque las armas más poderosas que conoce la humanidad son la sátira y el ridículo”.⁵⁴

«Todo organizador debe tener paciencia... al saber que sólo se puede comunicar y entender, en términos de experiencia tuvimos que construirles experiencia a nuestros estudiantes... la mayor parte de la gente acumula un cuerpo de experiencia, sólo que pasan por sus sistemas sin digestión. Los acontecimientos se convierten en experiencias cuando son digeridos, reflexionados, relacionados con patrones generales y sintetizados».⁵⁵ «El organizador sabe que la verdadera acción es la reacción de la oposición. Para poder evaluar y

anticipar las probables reacciones del enemigo debe poder identificarse con ellos y prever las reacciones de sus acciones».

El objetivo final es llegar a un compromiso: “Para el organizador, compromiso es una palabra clave y hermosa. Es hacer el acuerdo, obtener el espacio de respiro vital, la victoria. Una sociedad libre y abierta es un conflicto continuo, interrumpido periódicamente por compromisos que luego se convierten en el inicio del siguiente conflicto, compromiso y ad infinitum; una sociedad sin compromisos es totalitaria”.⁵⁶ “Pero estos compromisos no significan que el proceso sea fácil: la estabilidad política y la justicia social son objetivos mutuamente consistentes, pero no hay una forma indolora de cambiar las inequidades del poder”.⁵⁷

Quizá dos eran las cosas que más enfatizaba Alinsky en sus pláticas: 1) Para qué organizarse: Para obtener el poder y, 2) el papel del organizador no es subir, sino permitir que la comunidad crezca. Para ello conviene contar una anécdota: “En Chicago los grupos de seminaristas me visitaban el día antes de su ordenación... Uno de ellos me preguntó: ‘¿Cómo mantendremos nuestra fe en los verdaderos valores cristianos, en todo lo que esperamos hacer para cambiar el sistema?’ Mi respuesta fue: ‘Cuando salgas toma tu propia decisión sobre si quieres ser obispo o sacerdote, y todo lo demás vendrá por añadidura’”.⁵⁸

10.- EJEMPLOS Y ENSEÑANZAS

Saúl Alinsky nos dejó varios ejemplos y enseñanzas. Quisiera concluir con cuatro que me parecen especialmente relevantes para el México de la actualidad:

Primero una frase de Aníbal que frecuentemente repetía y que lleva a un sano realismo cuando contemplamos nuestra sociedad “bloqueada” y creemos que “no hay salida”: “Encontraremos el camino o lo construiremos”.

Segundo, he entresacado de sus escritos un conjunto que llamaría “decálogo” de tácticas:

1. Poder no sólo es lo que tienes, sino lo que el enemigo cree que tienes.
2. Escoge el blanco, parálzalo, personalízalo y polarízalo.
3. Nunca vayas fuera de la experiencia de tu gente, pero siempre que sea posible ve fuera de la experiencia del enemigo.
4. Haz que el enemigo actúe conforme a su libro de reglas.
5. La ridiculización es el arma más poderosa del hombre.
6. Una buena táctica es aquella que tu gente disfruta.
7. Una táctica que se arrastra durante demasiado tiempo se convierte en un arrastre.
8. Mantén siempre la presión.
9. La amenaza generalmente es más terrorífica que la acción misma.
10. El precio de un ataque exitoso es una alternativa constructiva.

El tercero es el credo político de Alinsky: “Porque cree en la gente, el radical tiene la tarea de organizarla para que tenga el poder y la oportunidad de enfrentarse a cada futura crisis y avanzar en su eterna búsqueda de los valores de equidad, justicia, libertad, paz, con una profunda preocupación por la importancia de la vida humana, y por todos los derechos y valores propuestos por el judeocristianismo y la tradición política democrática. La democracia no es un fin sino el mejor medio hacia el logro de esos valores. Este es el credo por el que vivo y, si se necesita, muero”.⁵⁹

Por último, el cuarto, es una historia que su biógrafo, Horwitt, nos relata: Después de una pelea entre niños, su mamá llevó al pequeño Saúl con el Rabino. Él se defendió y dijo que la pelea era la forma americana de resolver el asunto, que además “ojo por ojo” y “Eso es lo que todos hacen”. El rabino le contestó: “Crees que eres un hombre porque haces lo que todos

hacen. Ahora quiero decirte algo que dijo el gran Rabino Hillel: 'Donde no haya hombres, sé tú un hombre'. Recuerda esto".⁶⁰

NOTAS

1. Horwitt, Sanford D.: Let them Call me Rebel, Saul Alinsky His Life and Legacy. Vintage, Nueva York, 1992, p.79.
2. Sanford D. Horwitt: op.cit., p.75.
3. ALINSKY, SAUL D.: Rules for Radicals, A Pragmatic Primer for Realistic Radicals. Vintage, Nueva York, 1971, p. xviii.4. Saúl D. Alinsky, op.cit., p.13.
5. Saúl D. Alinsky, op.cit , p. xx.
6. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. xxii.
7. Saúl D. Alinsky, op. cit., p.105.
8. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. xx.
9. Saúl D. Alinsky, op. cit., p.xix.
10. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. 89.
11. Sanford D. Horwitt, op. cit., p.100.
12. Saúl D. Alinsky, op. cit, p. 7.
13. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 9.
14. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. xv.
15. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. 3.
16. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. 19.
17. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. xxvi.
18. Saúl D. Alinsky, .cit, p. 125.
19. Sanford D. Horwitt, op. cit., p. 443-444.
20. Sanford D. Horwitt, op. cit., p. 448.
21. Sanford D. Horwitt, op.cit., p. 465.
22. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. 166.
23. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 165.
24. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. 52.
25. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. xxiv.
26. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 26.
27. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 25.
28. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. 122.
29. Sanford D. Horwitt, op.cit., p. 468.
30. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. xxiii.
31. Sanford D. Horwitt, op.cit., p. 470,
32. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. xv.
33. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. xv.
34. Saúl D. Alinsky, op.cit., p.23.
35. Saúl D. Alinsky, op. cit., p. 88.
36. Sanford D. Horwitt,op.cit., p. 471-472.
37. Saúl D. Alinsky, op.cit. p. 52.
38. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 60.
39. Saúl D. Alinsky, op.cit, p. 119.
40. Sanford D. Homitt, op.cit., p. 485.
41. Sanford D. Horwitt op.cit, p. 487.
42. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 77.
43. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 113.
44. Saúl D. Alinsky, op cit., p. 116.
45. Sanford D. Horwitt, op.cit., p. 499.

46. Saúl D. Alinsky, op. cit, p. 167.
47. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 178.
48. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 195.
49. Sanford D. Horwitt, op.cit., p. 426.
50. Sanford D. Homitt, op.cit., p. 506.
51. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 63.
52. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 80.
53. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 76.
54. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 75.
55. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 69.
56. Saúl D. Alinsky, op.cit., p. 69.
57. Sanford D. Horwitt, op.cit. p. 523.
58. Saúl D. Alinsky, op.cit, p. 13.
59. Saúl D. Alinsky, op.cit, p. 12.
60. Sanford D. Horwitt, op.cit., p. 541.

LA FORMACION DEL ORGANIZADOR

Poner en pie organizaciones de masas, reunir las en una fuerza de poder popular, no puede hacerse sin un gran número de organizadores. Puesto que una organización es en gran medida creada por el organizador, nos hace falta saber qué es lo que un organizador debe generar. Descubrir organizadores, saber cómo formarlos, ha sido el principal problema a lo largo de mis años de experiencia en el ámbito de la organización. Hace ahora dos años que tengo una escuela de formación para organizadores; siguen un programa de quince meses a tiempo completo.

(.....)

La formación de un organizador requiere largas sesiones de trabajo sobre los problemas de la organización, sobre el análisis de los esquemas de poder, sobre la comunicación, sobre la estrategia a seguir en los conflictos, sobre la formación y multiplicación de líderes comunitarios, sobre la manera de abordar los nuevos problemas. En estos debates, hemos afrontado cuestiones muy diversas: los problemas internos de los disidentes de una organización de Los Ángeles que querían quitar de enmedio a su organizador; el fracaso de una operación de venta de árboles de navidad (una colecta de fondos) en San José y las razones del mismo; una recogida masiva de firmas en Chicago en favor de un proyecto cuya puesta en marcha se había retrasado; el problema de un grupo de Rochester (Estado de Nueva York) que atacaba al organizador con el fin de meter mano a los fondos destinados a la organización; y otros más.

En todos los casos citados, la enseñanza se apoyaba sobre la experiencia personal del organizador en formación. Una vez resuelto el problema, había siempre largas reuniones donde se analizaba el asunto para determinar los puntos conflictivos; se agrupaban entonces en una síntesis que nos permitía sacar una serie de conclusiones. Toda experiencia es significativa sólo en la medida en que sirve para aclarar o ilustrar un concepto clave con el cual está relacionada. Una situación concreta es única e irrepetible. Si los ejemplos citados en estas páginas son tomados aislados del concepto general, entonces no son más que anécdotas. En las sesiones de trabajo, toda experiencia se convierte en objeto de aprendizaje.

Las dificultades de tipo personal eran a menudo objeto de estas reuniones. La agenda de un organizador tiene tan poco tiempo libre que el horario no tiene mucho sentido para él. Reuniones y comités se alargan hasta la madrugada; cada día está marcado por reuniones inesperadas e imprevistas. El trabajo persigue al organizador hasta su casa, y allí está colgado al teléfono o es asaltado por la gente que viene a su casa. La experiencia demuestra que el matrimonio de un organizador es siempre, salvo raras excepciones, un verdadero desastre. La tensión, jornadas más que intensivas, la falta de ocio o lo que se tercié no juegan en favor de la fidelidad. Tanto es así, que salvo raras excepciones, no conocí organizadores competentes para quienes el celibato haya supuesto un problema o constituido un obstáculo. De vez en cuando, uno puede encontrar una pareja, casada o no, que comprende

y se dedica totalmente a la tarea; sin ninguna duda, la riqueza de tal relación constituye una fuente de energía y de fuerza para el organizador.

Además de estas personas a tiempo completo, formábamos como organizadores a líderes comunitarios en su propio puesto de trabajo. Si el organizador es indispensable para la puesta en marcha de una organización, la formación es igualmente necesaria para él para mantener el ánimo y ayudarlo a progresar. Mantener el interés del grupo, no perder de vista el objetivo, de manera, al mismo tiempo, enérgica y flexible, es otro trabajo pero es organización a su vez.

Cuando intento evaluar los resultados de estos años, me parece que son una mezcla que contiene, en mi opinión, más fracasos que éxitos. Algunas veces, tuve relación con organizadores excepcionales en el ámbito que ellos eligieron y la prensa no dudó en etiquetarlos como mis «protegéés»⁵(protegidos), pero en conjunto los resultados no son muy animadores.

(.....)

A lo largo de estos años, intenté constantemente buscar tanto las razones de nuestros fracasos como de nuestros éxitos ocasionales en la formación de organizadores. No cesé de analizar y cuestionar nuestros métodos de enseñanza, los de los demás, nuestra competencia personal como enseñantes, el estudio improvisado de nuevos métodos.

Nuestra propia autocrítica es más severa, y dice más, que todas las críticas de nuestros detractores. Todo tenemos defectos. Yo sé que, cuando organizo una comunidad, tengo una enorme paciencia para hablar con los vecinos y escucharlos. Todo organizador debe tener esta paciencia. Uno de mis defectos es que, gozando de una posición de ponente, en la escuela de formación o durante las conferencias, me transformo en un esnob intelectual, impaciente y de una grosería inexcusable con los estudiantes sin imaginación y con pocas luces.

Improvisé nuevos métodos de enseñanza. Sabiendo por ejemplo que no se puede comunicar y comprender más que dentro de los límites de la propia experiencia, mis socios y yo hemos intentado provocarla en nuestros estudiantes. La mayoría de las personas experimentan en la vida una serie de acontecimientos que tragan sin digerir. Los acontecimientos se convierten en experiencias cuando son asimilados, cuando se reflexiona sobre ellos, cuando establece un vínculo entre ellos y un esquema general, cuando uno los ha sintetizado.

La expresión habitual que dice que: «la experiencia forma» tiene una parte de verdad. Nuestro trabajo consistía en buscar esos acontecimientos en el pasado del estudiante, para hacer que los asimilase, a fin de que se convirtieran en experiencias. Durante un seminario,

⁵En francés en el texto original (NdT).

les decía por ejemplo: «la vida transcurre esperando cosas que nunca llegan. Es raro que lo que esperamos ocurra tal como la imaginamos. Lo más frecuente, es que algo totalmente inesperado os sorprenda por la espalda. Me hacéis señales de que comprendéis, pero de hecho no habéis entendido nada de lo que acabo de decir, para vosotros no son más que palabras. Quiero que cada uno de vosotros se retire a un rincón y reflexione durante las próximas horas. Intentad recordar los acontecimientos que, durante estos años pasados, os han preocupado mucho, mirad si las cosas han pasado tal como os las imaginabais, y lo que ha sucedido. Después de esto, hablaremos».

Al curso siguiente, el estudiante venía a verme para decirme: «es muy cierto lo que dice. De los ocho grandes problemas que he tenido, sólo uno se materializó, y además, las cosas ocurrieron de manera muy diferente de como me preocupaban. Comprendo ahora lo que quería decir». En efecto, ha comprendido.

Si alguno de mis intentos de formar organizadores no tuvo todo el éxito que hubiera deseado, formando a otros, mis colegas y yo hemos aprendido mucho. Estuvimos constantemente analizándonos a nosotros mismos y haciendo autocrítica. Aprendimos en primer lugar cuáles son las cualidades de un organizador ideal, y nos encontramos de repente frente a una cuestión fundamental: ¿es posible o no la adquisición de estas cualidades a través de la enseñanza o la educación?

El dominio de la experiencia y de la comunicación es fundamental para el organizador. Un organizador puede comunicarse verdaderamente con su público sólo cuando se remite a la experiencia de éste. El organizador en su búsqueda constante de esquemas, de síntesis, de significación, no cesa de recopilar experiencias. Su imaginación le permite impregnarse de las experiencias de los demás y hacerlas suyas, identificarse con otros y extraer las experiencias de éstos de su contexto concreto para assimilarlas y añadir un eslabón a su cadena de experiencias. La comunicación está subordinada al conocimiento que tiene de los demás y, puesto que sólo podemos comunicarnos a través de la experiencia de los demás, no hay ninguna duda de que el organizador adquiere un acervo de experiencias extremadamente amplio.

Se familiariza con las leyendas locales, las anécdotas del lugar, las expresiones populares; abre sus oídos al cotilleo y a los chismes. Se abstiene de utilizar una retórica ajena a la cultura local y sabe que los insultos, frecuentemente utilizados, como «blanco racista», o «cerdo racista», o «tu puta madre» tendrán, en el contexto de la comunidad, una influencia negativa y que si los emplea va a ser considerado como «uno de esos chiflados». Hará con ello imposible cualquier comunicación.

Y sin embargo es esencial que el organizador no intente fingir. Hace falta que sea él mismo. Me acuerdo de uno de mis primeros encuentros con líderes de la comunidad mexicana americana. Estuvimos reunidos en una pequeña cafetería mexicana en California, donde mis anfitriones me invitaron a una cena mexicana. Estábamos comiendo, cuando de repente dejé sobre la mesa mi tenedor y mi cuchillo y exclamé: «Decidme, ¿os tragáis esta bazofia porque

os gusta o porque no tenéis otra cosa que comer? Lo encuentro peor que el “crap” judío que mis padres me obligaban a comer de pequeño». Hubo un minuto de silencio, y después todo el mundo rompió a reír.

Las barreras cayeron de golpe, todo el mundo empezó a hablar y a reír. Estaban tan acostumbrados al «gringo» que se pasma de admiración ante la comida mexicana, aunque supusiera para él un suplicio, al «gringo» que se sabía de memoria algunas expresiones españolas como el inevitable *hasta la vista*⁶ que lo que hice fue para ellos algo novedoso y sincero. El incidente se convirtió leyenda y era frecuente escucharles decir por ejemplo: «Le gusta esto tanto como a Alinsky los platos mexicanos». Algunos mexicanos americanos que estaban en esta comida confesaron que no comían algunos de estos platos más que cuando acogían a un «gringo». Los blancos hacen la misma comedia ante ciertos platos de los negros americanos, el *soul food*⁷ por ejemplo.

No es lo mismo ser franco que descortés, o irrespetuoso, con el anfitrión. El organizador se equivoca menos cuando se comporta tal como es y no intenta fingir o entrar en artimañas profesionales, ya que sus interlocutores saben muy bien quién es. La historia de mi cena mejicana muestra que la gente os respeta y agradece vuestra franqueza. Sienten que son tratados como personas y no como cobayas, utilizadas para estudiar sus usos y costumbres. Pero es importante no sacar esta historia de contexto. Antes de mi observación, tuve con mis anfitriones una acalorada discusión sobre los problemas de la comunidad y sabían que no solamente me preocupaba su causa sino que también los apreciaba como personas. Sentí que había conseguido ganarme su amistad y que nos encontrábamos a gusto juntos. Es en este contexto en el que hice aquel comentario, que en otro les hubiera resultado ofensivo.

Las cualidades que hemos intentado desarrollar en los organizadores durante sus años de formación, o de tentativa de formación, incluían algunas que seguramente no podían enseñarse; o bien se tenían, o bien se necesitaba un milagro del cielo o del infierno para tenerlas. Puede ser que tuvieran otras cualidades en potencia que podían desarrollar. A veces el afloramiento de una cualidad hacía aparecer otras inesperadas. Aprendí a revisar la lista de cualidades exigidas y a evitar sus contraindicaciones. Si se comprobaba que era imposible desarrollar tal cualidad, por lo menos, era consciente de dicha laguna y hacía lo posible para no tuviera una incidencia negativa sobre el trabajo.

Damos seguidamente una lista-tipo de cualidades que debe tener un organizador; aquéllas que buscamos sin falta en el futuro organizador, y también aquellas que son determinantes en el desarrollo de un curso de formación de organizadores. Es sin duda una lista ideal, y dudo mucho que podamos encontrar estas cualidades reunidas, con tal intensidad, en un individuo, ya sea hombre o mujer. Pero un buen organizador debe poseerlas todas en gran medida, y un organizador corriente necesita al menos una pequeña dosis de cada una de ellas.

⁶ En castellano en el original (NdT al castellano).

⁷ Literalmente: comida del alma (NdT).

Curiosidad

¿Qué es lo que empuja a un organizador a organizar? Una curiosidad apremiante que no conoce límites. Un viejo refrán asegura que «la curiosidad es un horrible defecto». Tal advertencia no debe tener ninguna influencia sobre el organizador. La vida es para él la búsqueda de una visión de conjunto, la búsqueda de semejanzas en lo aparentemente distinto, y la búsqueda de diferencias en lo aparentemente común, la búsqueda de un orden en el desorden, la búsqueda de sentido en sí mismo, la búsqueda de una manera de situarse en relación consigo mismo, una búsqueda incesante. Avanza, guiado por un interrogante, y duda que existan respuestas, sino sólo nuevas preguntas. El organizador es portador del germen contagioso de la curiosidad, ya que un pueblo que empieza a hacerse preguntas es un pueblo que está en vías de montar las barricadas. La puesta en cuestión de los valores aceptados hasta el momento es el primer paso hacia la reforma, que es a su vez el signo que precede a toda revolución.

Con respecto a esto, no podría estar más en desacuerdo con Freud quien, en su carta dirigida a María Bonaparte, escribía: «Cuando un hombre empieza a poner en cuestión el sentido y el valor de la vida, está enfermo». Si existe una respuesta al misterio de la vida, ésta reside sobre todo en el cuestionamiento.

Sócrates era un organizador. La función de un organizador consiste en suscitar interrogantes que molesten, que perturben y abran una brecha en los esquemas tradicionales. Sócrates con su «Conócete a ti mismo» suscitó, en el interior del individuo, las cuestiones vitales, esenciales para el desencadenamiento de la revolución, siendo ella misma un fenómeno exterior al individuo. Fue el primero que metió mano a la tarea de formar revolucionarios. Si le hubieran permitido seguir pasando la vida por la criba y rechazando los valores tradicionales, la revolución interior se hubiera infiltrado rápidamente en el mundo de la política. Los jueces que lo condenaron a muerte sabían muy bien lo que hacían.

(.....)

Imaginación

La imaginación es inseparable de la curiosidad y de la irreverencia. ¿Cómo se puede ser curioso sin tener imaginación? El Webster define la imaginación como la «síntesis mental de nuevas ideas a partir de elementos experimentados por separado; en sentido amplio, la facultad de representarse mentalmente cosas sugeridas pero no experimentadas de antemano. Aplícase también, a la creación del espíritu y a la idealización del poeta (la imaginación creativa)». Para el organizador, la imaginación es algo más profundo. Es el dinamismo que lo empuja y lo mantiene en su acción. La imaginación produce el chispazo del encendido y mantiene la fuerza que le empuja a organizar con vistas al cambio.

Antes, pensaba que la cualidad básica de un organizador era una profunda capacidad de indignación frente a la injusticia, pensaba que éste era el motor esencial de su acción. Pero

ahora, sé que es otra cosa. Es a causa de la sorprendente imaginación que le traslada y le hace identificarse con la humanidad entera, como llega a adherirse a la causa. Sufriendo con ella e indignándose frente a la injusticia, empieza a organizar la rebelión. Clarence Darrow ve además, detrás de todo esto, la presencia del interés personal: «Tenía una imaginación muy viva, no sólo podía ponerme en el lugar del otro, sino que no podía evitar hacerlo. Mis simpatías se dirigían siempre a los débiles, a los que sufrían, a los pobres, y experimentando sus desgracias, intentaba aliviarlas para poder sentirme aliviado».

La imaginación no es solamente la energía que permite al organizador organizar, sino la base de la eficacia en la acción y en la táctica. El organizador sabe que la verdadera acción consiste en saber reaccionar desde la oposición. Para evaluar y anticipar de manera realista las posibles reacciones del adversario, debe ser capaz de ponerse en su piel e imaginar lo que haría si estuviera en su lugar.

Sentido del humor

Si abrimos de nuevo el Webster, encontramos la siguiente definición del humor: «Es el poder que tiene el espíritu de descubrir, de expresar o de apreciar, en la ideas, las situaciones, los acontecimientos o las acciones, los elementos cómicos, extravagantes o grotescos», o también «un estado de ánimo inestable e indeterminado».

El organizador que busca con espíritu libre y abierto, que no conoce la certeza, que odia el dogma, encuentra, en la risa, no sólo una manera de mantener el buen ánimo sino también una llave para comprender la vida. En esencia, la vida es una tragedia y, lo contrario de la tragedia, es la comedia. Modificando algunas líneas de cualquier tragedia griega, se puede hacer una auténtica comedia, y viceversa. Sabiendo que las contradicciones jalonan el camino del progreso, el organizador las acecha. El sentido del humor le permite identificarlas y darles una significación.

Para un táctico, el humor es un elemento esencial para el éxito porque las armas más poderosas del mundo son la sátira y el ridículo.

El sentido del humor le permite guardar una justa perspectiva de las cosas y de tomar la realidad como es, una mota de polvo que se consume en un segundo. El sentido del humor es incompatible con la aceptación de un catecismo o de cualquier otra fórmula de salvación, ya sea religiosa, política o económica. El sentido del humor se funde con la curiosidad y la imaginación en un todo homogéneo. El organizador tiene una identidad personal propia. Rechaza dejarse absorber o manejar por ningún reglamento u organización. Es ahora cuando empiezo a comprender lo que mi intuición me decía, hace veinte años, cuando escribí en *Reveille for Radicals*: «Para ser parte activa de todo aquello que hace, el organizador no debe ser parte activa de nada en concreto».

Presentimiento de un mundo mejor

El trabajo de un organizador consiste esencialmente en tareas repetitivas y aburridas. Si comparamos lo que hace con el conjunto de la obra en la que está trabajando, su parte es muy pequeña. Es como el artista que dibuja una hoja y que, en un momento determinado, reacciona así: «¿pero a qué viene esto de pasarme toda una vida dibujando nada más que una pequeña hoja? Al diablo con todo, lo dejo». Lo que le hace continuar, es que vislumbra el gran fresco donde otros artistas -otros organizadores- están dibujando su pequeña parte, y cada trozo es esencial al conjunto.

Una personalidad organizada

El organizador debe estar bien organizado él mismo para sentirse a gusto en una situación desorganizada, y debe ser racional en medio de las irracionalidades que le rodean. Es vital que sea capaz de aceptar y trabajar en este contexto, si quiere provocar cambios.

Salvo raras excepciones, se apoya sobre malas razones para hacer el bien. Exigir que se haga el bien por buenas razones, es perder el tiempo, es luchar contra molinos de viento. La buena motivación llega -y el organizador debe saberlo y aceptarlo- como una justificación moral una vez se ha obtenido un buen resultado, incluso aunque éste se haya alcanzado por motivaciones erróneas. Por tanto, le hace falta buscar y utilizar las malas razones que se tienen para actuar, para alcanzar un buen resultado. Hábil y calculador, debe poder servirse de lo que es irracional para intentar avanzar hacia un mundo racional. Por muchas razones, el organizador debe centrar su acción en cuestiones múltiples y diversas. La primera es que no se puede convocar un gran número de participantes más que en torno a cuestiones diversas. En el momento de la puesta en marcha de nuestra organización del «Back of the Yards», las Iglesias católicas polacas de Chicago se unieron a nosotros motivadas por su inquietud frente al poder creciente de las Iglesias católicas irlandesas. El sindicato de las conserveras estaba con nosotros; pronto, el sindicato rival se unió a nosotros, para intentar hacer contrapeso en número e impedir al otro tener la mayoría. Pero poco nos importaba las razones que motivaban la adhesión a nuestro grupo. Sabíamos solamente que si ellos se unían a nosotros, sería mejor para nosotros.

El organizador reconoce que cada persona o cada grupo tiene su propia escala de valores. Supongamos por un instante que formáramos parte de una comunidad, en un gueto donde todo el mundo está por los derechos civiles⁸.

Un negro había comprado una casita en el momento en que el barrio empezaba a cambiar. En nada de tiempo, el precio había pasado de una a cuatro veces su valor y tuvo que pagar el

⁸ «Actos y movimiento de los derechos civiles». Se votaron muchas leyes. La de 1964 prohibía cualquier discriminación basada en el color en lugares públicos, parques, playas, hoteles, piscinas, cafeterías, etc. Preveía asimismo la aceleración de la desegregación en las escuelas y la igualdad en el empleo. El movimiento de los derechos civiles que estuvo acompañado de numerosos *sit-in* (encierros) continuó a lo largo de los años sesenta.

equivalente al cuádruple de su valor real. Todos los bienes que tenía los hipotecó por esta casa. Pero he aquí que el plan de renovación urbana incluía a su barrio y los poderes públicos le proponen, en el marco de este plan, la compra de su casa por el precio de su valor real, o sea a un precio cuatro veces inferior al que él debía pagar en el contrato firmado. Intenta desesperadamente salvar su pequeña economía. La lucha por los derechos civiles le supondría una reunión al mes, puede que firmar algunas peticiones, incluso que tuviera que dar un dólar aquí o allá. Pero en el caso de que hubiera reuniones sobre la lucha contra la renovación urbana, que amenazaba su propiedad, estaría dispuesto a asistir cada noche a esas reuniones.

Su vecina alquila un apartamento, la renovación urbana no le afecta. Tiene tres hijas y sus mayores preocupaciones son los traficantes de droga y los chulos que invaden el barrio y amenazan el futuro de sus hijas. Ella también está por los derechos civiles, pero lo que más le interesa, es una comunidad libre de chulos y de traficantes de droga. Quiere también mejores escuelas para sus niñas. Estas son sus prioridades.

La familia de al lado está por la ayuda social. Su prioridad número uno es: más dinero. En frente, se encuentra una familia que se puede clasificar como de clase obrera pobre, que lucha permanentemente para salir adelante con unos ingresos muy limitados. Para ella, el problema prioritario a resolver es la estafa de los comerciantes del barrio. Cualquier inquilino de un cuchitril, infestado de ratas y cucarachas, os dirá sin dudarle que ésta es para él la prioridad número uno y así seguido. En una organización que se enfrenta a múltiples problemas, cada uno dice al de al lado: «Solo no puedo lograr lo que quiero, y tú solo tampoco puedes hacerlo, juntémonos y apoyemos mutuamente nuestras reivindicaciones». Es así como nace un programa.

Una organización que se centra sobre una única cuestión o dos está condenada a ser muy limitada, y seguramente ni siquiera sobrevivirá. Una organización necesita acción como un individuo necesita oxígeno. Si la organización esta solamente orientada hacia uno o dos problemas, hay tiempos muertos que terminarán por asfixiarla. Sin embargo, los problemas múltiples engendran incesantemente acción y vida.

Un organizador debe llegar a ser sensible a la mínima cosa que ocurra a su alrededor. Está siempre dispuesto a aprender y cada acontecimiento es para él una fuente de saber. En un autobús, observa que si hay pocas plazas libres, la gente se empuja y da codazos para conseguir un asiento. Si hay muchas plazas libres, las personas son educadas y llenas de consideración. Sueña entonces con un mundo donde cada uno tenga su oportunidad; donde el comportamiento de la gente sea mejor. Por la preocupación constante que tiene por observar la vida y observarse a sí mismo, su personalidad se organiza cada vez más.

Una esquizofrenia política bien integrada

El organizador debe hacerse el esquizofrénico, políticamente hablando, a fin de no dejarse absorber totalmente por el juego. Antes de poder pasar a la acción, el hombre debe

polarizarse sobre una cuestión. Actuará cuando esté convencido de que su causa está al cien por cien del lado de los buenos y de que sus opositores, están al cien por cien del lado de los malos. El organizador sabe que no se pasa a la acción si los problemas no se polarizan de esta manera. He citado antes el ejemplo de la Declaración de Independencia: la lista de reclamaciones. Es notable que esta lista omite totalmente todo lo bien hecho por la colonización británica y cita solamente lo mal hecho.

Me explico: El organizador debe desdoblarse. Por un lado, la acción en la que participa invade todo su campo de visión, tiene razón al cien por cien, lo restante equivale a cero; lanza todas sus tropas a la batalla. Pero sabe que en el momento de negociar le hará falta tener en cuenta lo restante en un ochenta por ciento. Hay dos conciencias en él y éstas deben vivir en armonía. Solamente una persona organizada puede a la vez dividirse y permanecer unificada. Es a lo que debe llegar el organizador.

Ego

El conjunto de todas estas cualidades deseables en un organizador suponen un *ego* muy fuerte, que podríamos describir como monumental de sólido que es. Utilizamos el término *ego* en el sentido que hemos definido antes, diferenciándolo bien del egoísmo. El *ego* es la certeza absoluta que tiene el organizador de poder hacer lo que cree que debe hacer y de lograr el éxito en la tarea que tiene entre manos. Un organizador debe aceptar sin temor ni ansiedad que la suerte nunca estará de su lado. Fortalecido por este *ego*, es un hombre de acción que actúa.

Un espíritu libre y abierto, una relatividad política

Su estilo de vida, su curiosidad, su imaginación, su sentido del humor, su desconfianza del dogma, su orden interior, su habilidad en dominar aquello de irracional en el comportamiento humano, todo ello le da una flexibilidad muy lejana a la rigidez que irrumpe cuando surge un imprevisto. Habiéndose forjado una personalidad fuerte, puede pasar de la seguridad que aportan las ideologías o las soluciones milagrosas. Sabe que la vida es una búsqueda permanente de incertidumbres y que la única certeza es que la vida es incierta. Tiene que contar con ello. Sabe que todos los valores son relativos, en un mundo donde todo es relativo, incluso la política. Equipado con estas cualidades, tiene pocas oportunidades de ceder al cinismo o a la desilusión, porque no tiene ilusión.

Finalmente, el organizador está constantemente creando: crea algo nuevo de lo viejo y sabe que las nuevas ideas sólo pueden nacer del conflicto. Cada vez que un hombre tiene una idea nueva, es un desafío a las ideas recibidas del pasado o del presente, e inevitablemente surge un conflicto. La curiosidad, la irreverencia, la imaginación, el sentido del humor, un espíritu libre y abierto, una aceptación de la relatividad de los valores y de la incertidumbre de la vida se funden inevitablemente para dar lugar a una personalidad cuya gran alegría consiste en crear. El trabajo de creación es a sus ojos lo que da un sentido profundo a la vida.

Tiende sin cesar hacia la novedad, se siente incapaz de soportar lo repetitivo, lo inmutable. Esto supondría para él un ciclo infernal de hacer y rehacer siempre lo mismo.

Esta es la diferencia esencial entre el jefe y el organizador. El jefe aspira al poder para satisfacer sus deseos personales y triunfar en el plano social y personal, quiere obtener el poder para sí mismo. El organizador, busca crear un poder para permitir a los demás utilizarlo.

Encontramos estas cualidades en el educador, el artista, en cualquier persona libre, con un espíritu creativo, sea cual sea su profesión. En el *Juego del dinero*, Adam Smith da la descripción de las cualidades requeridas en el gestor financiero:

Una intuición personal, una aguda percepción de los modelos de comportamiento humano. Sea cual sea el campo, hay siempre algo desconocido, algo imprevisto. No son ni los exámenes ni los diplomas los que hacen a un analista financiero. ¿Qué es lo que hace a un buen gestor? Es la concentración interior, una cierta intuición, una manera de sentir las cosas, en resumen, nada de lo que se aprende en los pupitres de la universidad. Lo primero que debe conocer, es a sí mismo. Un hombre que se conoce puede tomar distancia de sí mismo y observarse actuando, analizar sus propias reacciones como lo haría un observador.

Podríamos pensar que se trata de la descripción de un organizador. En efecto, para cualquier obra de creación, tanto la organización de una mutua como la de una asociación, son estas cualidades las que uno necesita. ¿Por qué llega uno a ser un organizador antes que otra cosa? Me inclino a creer que es a causa de una diferencia de intensidad de estos elementos determinantes y de las relaciones que los unen, a menos que sea fruto de la casualidad.