

JUAN DOMINGO PERÓN

CONDUCCIÓN POLÍTICA

(CAPÍTULOS IV, V Y VI)



*“Cuando uno conduce con verdadera pasión,
lealtad y sinceridad, es mucho más difícil
el puesto del que dirige que el puesto del
que ejecuta y es por eso que debemos formar
y preparar a nuestros hombres”*

Juan Domingo Perón

INSTITUTO NACIONAL “JUAN DOMINGO PERÓN”
DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES HISTÓRICAS, SOCIALES Y POLÍTICAS
BUENOS AIRES
2006

CAPÍTULO IV ORGANIZACIÓN DE LA CONDUCCIÓN

Diseño, composición y armado:
Caligrafix Servicios Gráficos Integrales S. H.
Av. Pueyrredón 1440, 2° - C1118AAR Buenos Aires
Telefax: 4821-6263
info@caligrafix.com.ar - www.caligrafix.com.ar

Impresión:
Talleres Gráficos DEL S. R. L.
E. Fernández 271/75 - Piñeyro
Telefax: 4222-2121

Marzo de 2006

Alejandro y la oligarquía

Después de haber escuchado la clase de la señora, tan interesante, especialmente en lo tocante a la oligarquía –que ella trató–, pensaba yo que es, hasta cierto punto, tentadora la oligarquía.

Decía ella que Alejandro el Grande, que sin duda fue un rey descamisado, que al salir de Macedonia regaló todos sus bienes conservando para él sólo la esperanza, también cayó en manos del sentido y del sentimiento oligárquico.

Cuando se apoderó de Persia y entró al palacio de Darío, y vio su trono de oro, se dio vuelta y dijo a los generales que lo acompañaban: “Esto sí que se llama ser rey”.

Claro que él siempre había sido un rey descamisado.

También dijo la señora que Alejandro, después de estar entre los persas, se asimiló a ellos y cayó en manos de la oligarquía otra vez.

Le pasó lo que dice la señora que no nos tiene que suceder a nosotros. Los conductores han caído mucho en eso.

Yo voy a seguir tratando de los otros conductores, de los que no se asimilaron a la oligarquía.

Los organismos de la conducción

Habíamos visto ya los elementos de la conducción, las características modernas de la conducción, la doctrina, la teoría, las formas de ejecución y el método de la conducción. Hoy voy a hablar sobre los organismos de la conducción.

Antes de estudiar la conducción conviene referirse, siquiera sintéticamente, a todos los órganos componentes de la conducción.

Por eso, cuando hablamos de los elementos de la conducción como valores intrínsecos de la conducción misma, nos referimos a los conductores, a los cuadros y a la masa en sus características originales. Cuando hablamos de las características de la conducción moderna, la situamos en el tiempo y en el espacio.

Cuando nos referimos a la conducción, a la doctrina y a las formas de ejecución, nos referimos a los elementos de unidad de la conducción.

Cuando hablamos del método de la conducción, establecemos las distintas particularidades acerca de cómo ha de considerarse, desenvolverse y tratarse la conducción en sí.

Desarrollo orgánico y control de la conducción

Hoy vamos a conversar sobre los órganos constitutivos de la conducción. Vale decir, el conductor, los auxiliares de la conducción, la transmisión, la ejecución y el control de la conducción.

La conducción en sí necesita tener un desarrollo permanentemente orgánico. Es uno de los problemas básicos de la conducción, porque es, sin duda, una actividad difícil, no sólo en la concepción, en la planificación y en la ejecución, sino también en el control.

No se concibe una conducción sin un control. Vale decir, que no es suficiente que yo dé una disposición, que ha de cumplirse, si no compruebo personalmente que se cumple, porque los hombres son siempre rebeldes al cumplimiento, unos por inercia, otros por apatía y otros por mala intención.

De manera que no es suficiente decirle al hombre lo que hay que hacer, sino que es necesario comprobar si lo hace.

Esa es la experiencia más clásica en toda clase de conducciones.

Una actividad centralizada

Por eso, al analizar cada uno de estos elementos constitutivos diremos, en lo que se refiere al hecho de conducir, que es necesario escalar claramente cuál es el aspecto en que actúa cada una de las conducciones. Por eso debemos establecer, como punto de partida, que la conducción moderna en todos los campos, tanto en lo económico, como en lo político, en lo social o en lo militar, se caracteriza por ser una actividad centralizada.

Es decir, hoy no se concibe una conducción como en la Edad Media, donde se dirigía a larga distancia o con gran espacio de tiempo, mediante largas directivas.

Hoy existen los medios de comunicación necesarios

¿Por qué? Porque no existían los medios de comunicación necesarios. Para ir de un pueblo a otro tardaban lo que se tarda hoy en ir en avión de América del Sur a Europa. Es decir, los medios han hecho evolucionar la forma de la conducción. Y lo que digo para estas comunicaciones intercontinentales, lo digo también para las comunicaciones y transmisiones dentro de un territorio.

Hoy para que todo el país quede impregnado de una noticia, de una directiva o de una orden, es suficiente que yo tome la radio en cadena general, diga una cosa, y diez minutos después todo el país esté envuelto en la ola de esa noticia o de esa disposición.

Acciones estratégicas y tácticas

Lógicamente, con esto ha ido evolucionando también la conducción. Antes era más necesario confiar en órganos intermediarios. Hoy es posible realizar la conducción directa en ciertos órdenes de acción.

Esto sirve para la conducción general, o sea, lo que desde hoy en adelante llamaremos la conducción estratégica, porque en la política hay también una acción estratégica y hay acciones tácticas, porque la política es una lucha, y donde hay una lucha, hay una lucha general y hay luchas particularizadas.

La lucha general es la estratégica y la lucha particularizada es la lucha táctica.

Definición de estrategia y táctica en política

¿Qué hace la estrategia en la política? Prepara las mejores condiciones generales para obtener el éxito táctico en las acciones parciales.

Eso tomaremos en adelante, para entendernos, como definición de lo que es la estrategia política. Estrategia política es la serie de medidas y acciones que la conducción general establece dentro del marco total, para preparar las mejores condiciones de la lucha táctica en los lugares donde ella se realiza.

Y la lucha táctica, o sea la táctica política, es la acción puesta en movimiento en los sectores de acción política para vencer en la lucha dirigida contra los adversarios.

Es decir, en otras palabras, que quien hace la conducción general, el conductor, tiene por misión actuar en el campo político en forma tal que posibilite las mejores condiciones de lucha, en cada lugar que ella se realice.

Estábamos acostumbrados a confiar sólo en la lucha táctica

¿Por qué, señores, debe dividirse este campo? ¿Por qué razón no se hace solamente la lucha estratégica y no la táctica? ¿Por qué razón no se hace solamente la táctica y no la estratégica? Nosotros estamos acostumbrados, en nuestra política, a confiar demasiado en la lucha táctica.

Hasta ahora se ha hecho muy poco en el orden de la lucha estratégica. Se confiaba en la acción de los caudillos parciales.

El gobierno cometía un sinnúmero de errores en el orden político, empezando por hacer demagogia en vez de obra de gobierno; hacía política desde el gobierno, en lugar de realizar obra en el campo de las satisfacciones populares, que son la base del predicamento general en política, y que los caudillos locales estaban obligados, después, a destruir de una u otra manera.

¿Qué ayuda tenían los colaboradores locales de la acción política general? Ninguna, por parte del gobierno o del que gobernaba y conducía la política en el campo estratégico.

Otras veces se efectúa sólo la acción estratégica

En otros casos se efectúa una acción estratégica en la dirección de la política, pero no siempre acompañada con la acción táctica, porque, eficaz en una forma general, la conducción estratégica afloja los resortes parciales. Entonces, allí donde no hay enemigos, los hombres se ponen a luchar entre ellos en vez de formar un frente para realizar la lucha.

El ideal: la mejor estrategia con una hábil acción táctica

El ideal, en este tipo de conducción, ha de ser tratar de ejercitar la mejor conducción estratégica, que ha de ser cumplida con una hábil y combativa acción táctica en los campos particulares.

Pregunto yo: ¿por qué deben ser las dos y no una sola?

Primero, porque en la práctica hay inconvenientes y factores desfavorables cuando se realiza unilateralmente la conducción; y segundo, por una razón de ser de la conducción misma: debe haber una conducción estratégica, porque es la que fija los grandes objetivos que deben ser bien y hábilmente elegidos.

Ejemplo de la estrategia peronista: las tres banderas

Por ejemplo, en nuestra conducción política estratégica, ¿cuáles son los objetivos que nosotros hemos elegido como gran orientación de nuestro Movimiento? ¿Cuáles son las banderas que hemos puesto al frente? La Justicia Social, la Independencia Económica y la Soberanía Política.

¿Por qué razón han sido bien elegidos esos tres objetivos? Porque nuestros adversarios, si quieren actuar, tendrán que tomar los mismos objetivos nuestros. Nadie puede ir ya en este Pueblo contra la Justicia Social, contra la Independencia Económica o contra la Soberanía. Y si van, peor para ellos.

De manera que, elegidos hábilmente los grandes objetivos estratégicos, la acción de la lucha en cada lugar está habilitada enormemente para los que

la realizan. ¿Por qué? Porque tienen tres banderas irremplazables, contra las cuales ni los adversarios pueden luchar.

Las acciones son complementarias

Esto lo doy sólo a título de ejemplo de cómo ha de complementarse una acción con la otra. ¿Por qué –dicen algunos– no dirijo yo toda la política del país? No puede ser, por una simple razón: ¿cómo podría yo manejar, gobernar o conducir la política en la provincia de La Rioja, estando yo en Buenos Aires, si allí hay una lucha local encauzada en un medio que desconozco, en una situación que varía diariamente y que yo también desconozco?

Yo necesito que esa lucha local la dirija alguien con conocimiento perfecto del lugar, costumbres, acción y situación diariamente variables.

Esa es la conducción táctica; y así como yo no puedo permitir que ése que realiza la acción táctica me venga a interferir, o a dar las directivas de cuál será la conducción estratégica que yo llevo en el país, tampoco me puedo meter a enmendarle la plana al que sabe y conoce la situación local.

Gobierno de conjunto

Yo mando en conjunto, pero no en detalle. Mando en conjunto creando las mejores condiciones para que en La Rioja esté en buenas condiciones y pueda empeñar su lucha táctica y triunfar.

De manera que en el orden de la organización de las acciones, dentro de las características naturales y especiales que cada situación estratégica o táctica plantea a los conductores, cada uno debe actuar en su puesto, ayudando sin interferir, porque toda interferencia es inoportuna y perjudicial.

Interferencias en la conducción

Observen ustedes que todos los conflictos que se nos plantean en la conducción política, dentro del Movimiento, son motivados por esas interferencias.

Así llega el desacuerdo, el que está arriba interviene, observa, dice: “Yo estoy con éste”. Y así se produce la división en el partido.

Solución de los conflictos: La unidad

Yo, que conduzco desde aquí, no estoy con nadie, ¡estoy con todos! Por esa razón no puedo estar con ningún bando ni ningún partido.

Cuando se hacen dos bandos peronistas, yo hago el “Padre Eterno”: los tengo que arreglar a los dos.

Yo no puedo meterme a favor de uno o del otro, aunque alguien tenga la razón.

A mí solamente me interesa que no se dividan.

No puedo darle la razón a ninguno de los dos, aunque vea que, evidentemente, alguno de los dos la tiene.

Eso sería embanderarme, y si yo me embandero, el arreglo se hace más dificultoso.

Más bien los llamo, converso con ellos, y les digo: “Déjense de cuestiones; ¡qué van a seguir discutiendo!; pónganse de acuerdo y arreglen el conflicto”. Y cuando nos arreglamos y nos ponemos de acuerdo, no hay problemas entre nosotros que no se puedan solucionar.

El conductor superior no puede embanderarse

Por eso, en mi función de conductor superior, si me embanderase pasaría a meterme en la conducción táctica del lugar, donde no es mi esfera de acción. Perjudicaría los intereses locales, abandonaría el problema, intervendría en lo que no es objeto de mi conducción, y al abstraerme en ese programa, abandonaría la conducción de conjunto y estaría mal conducido lo estratégico y mal conducido lo táctico. Y ésa no es la función del que conduce desde arriba.

El sentido común divide la conducción táctica de la estratégica

Por esa razón he hecho esta disertación, para explicar dónde está la línea divisoria entre la conducción táctica y la conducción estratégica.

No hay una línea divisoria; hay un sentido común que dice hasta dónde llega uno en su actividad y una prudencia que anuncia dónde debe detenerse antes de invadir la jurisdicción de los demás, pero sobre todo eso, hay un espíritu de amistad, de correligionario, de partidario, de doctrina, que le dice a uno que cualquiera sea la esfera de acción donde actúe, si lo hace con buena voluntad y para ayudar, está bien; y si lo hace con mala fe, con mala voluntad, para entorpecer o para producir fricción, está fuera de su acción y de su misión.

Con buena fe y con buena voluntad, en todas partes; con mala fe y mala voluntad, en ninguna parte resultará eficaz.

Conducción superior y relaciones con los conductores tácticos

Por esa razón, al establecer estos elementos de la conducción, yo quiero ser suficientemente explícito para que dejemos ya, dentro de nuestro movi-

miento, esas ideas perfectamente fijadas: cada uno en su casa y Dios en la de todos, como reza el proverbio.

En este caso, con disculpa de lo que digo, el que conduce lo estratégico es el que está en todas partes, pero de una manera general, y el que conduce lo táctico es el que está todo en su función y en su acción. No se mete en la casa de al lado.

Si actúa dirigiendo la política en la Capital Federal, que no se meta en un pueblo de Buenos Aires. Si actúa en un pueblo de Buenos Aires, que no se meta en la Capital. Si actúa en La Rioja, que no se meta en Catamarca.

Eso está fuera de la función de ellos.

Y está fuera de la esfera de ellos porque la conducción general y las relaciones entre los distintos sectores de la conducción corresponden a la conducción superior.

El peronismo eliminó los factores disociantes

Si todos actuamos dentro de esta esfera de acción que nos fija la propia función, nosotros no podremos interferir nunca, molestar o crear problemas inexistentes.

Ya en nuestro país se han producido. La intención de formar una liga de gobernadores se produjo.

En nuestro movimiento todos esos que han actuado con antigua concepción, han producido factores disociantes y de molestias en la conducción.

Hoy, afortunadamente, ya se ha delimitado perfectamente bien. No se ha terminado con las interferencias, pero, sin embargo, lo vamos realizando orgánicamente bien.

Cada provincia, con su gobierno y su representante del Partido Peronista en el Consejo Superior, con sus autoridades partidarias dentro de cada una de ellas, con amable comprensión y conducción parcial, va desenvolviéndose perfectamente bien.

Solución amigable de los pequeños conflictos

Cuando hay alguna pequeña cosa, nos reunimos, hablamos, nos ponemos de acuerdo. Sobre todo, viviendo la verdad y no teniendo reservas mentales, no hay problemas, para nosotros, que no podamos arreglar.

Cuando se produce algún pequeño roce, yo pongo especial atención y en seguida llamo a las partes y les digo: “A ver, ¿qué pasa? Vamos a estudiar”.

Estudiamos y arreglarnos el roce y restañamos lo que pueda haber. No deo profundizar. Hay que estar atento cuando se produce la rasgadura, para que después no se haga la grieta. Cuando se produce la rasgadura voy y pongo un poco de mezcla, fratacho, y listo.

La conducción militar

En otras palabras, la conducción no es el mando.

Por eso los generales no sirven para esto, porque los generales están acostumbrados a mandar. Son unos hombres que a los quince años son puestos al frente de una unidad o empiezan a educarse en la disciplina. Cuando tienen dieciocho años recién empiezan a mandar; y entonces para ellos todo es mando. Luego, cuando llegan a general les ponen tres o cuatro mil hombres a sus órdenes, les dan su grado, el código de justicia militar y el mando. Nadie dice que no. ¡Cómo va a decir que no!

Conducción política y conducción militar

En la política el asunto es otra cosa. Primero, que nadie le da los tres mil hombres; se los tiene que ganar el conductor. El grado no lo tiene, ni tampoco el código, y si manda una cosa sin sentido no le obedece nadie.

Esa es una conducción muy distinta. Aquí hay que arreglárselas para que la gente haga caso y, sobre todo, tener cuidado de no ordenar nunca nada que no se pueda hacer, porque si eso se hace una vez, abre la puerta para que por ahí pasen todos los demás que no quieren hacer lo que deben o lo que conviene hacer.

Es decir, hay que procurar que no desobedezcan por primera vez. Cuando se trata de un asunto escabroso, mejor es maniobrar bien para que no tenga nada que decir nadie.

Desde que estoy en el gobierno nunca he tenido que decir: “Hay que hacer tal cosa”, siempre me las arreglo para que me vengan a decir los demás lo que yo quiero que se haga.

Y sobre todo, en esta clase de conducción superior es conveniente estar acorazado con la condescendencia y sobre todo con la transigencia.

Transigencia y tolerancia

La política, a pesar de que en ella hay algunos intransigentes, es un juego de transigencia. Se debe ser intransigente sólo en los grandes principios. Hay que ser transigente, comprensivo y conformarse con que se haga el cincuenta por ciento de lo que uno quiere, dejando el otro cincuenta por ciento a los demás.

Pero hay que tener la inteligencia necesaria para que el cincuenta por ciento de uno sea el más importante.

En esta conducción, nada rígida, todo dúctil, nada imponente, todo sencillo, hay que ser tolerante hasta con la intolerancia.

El concepto de la energía en el gobierno

Naturalmente que hay que tener también el concepto de la energía cuando la energía está justificada.

Un gobierno débil termina con su prestigio, pero no hay que ejercer la energía inoportunamente. Un acto de energía realizado en una oportunidad, por impulso, por pasión, por odio o por cualesquiera de esos malos consejeros, lleva al desprestigio.

Cuando uno toma una medida enérgica, ha de pensarlo muy fríamente que no sean las pasiones las que se lo aconsejen, sino el raciocinio. Que sea fríamente meditada; que sea apreciada en todas sus consecuencias y muy consultada antes de tomarla.

Consultar hasta a los propios interesados, que cuando uno los sabe consultar, ellos aconsejan lo que uno quiere, porque es lo justo. Entonces se toma la medida enérgica y no se afloja aunque “vengan degollando” como dijo Martín Fierro. Se lleva adelante y se cumple. De lo contrario, no se debía haberla tomado.

Las órdenes deben meditarse profundamente

La conducción política es difícil, porque es cuestión de tacto, ductilidad y aplicación consciente de las medidas de la conducción.

Si un general da una orden mal dada, lo más que le puede pasar es arrepentirse y dar una contraorden. En política, una vez que se toma una medida mala, ya no tiene arreglo. Dirán que es un torpe, un sinvergüenza, y eso nadie se lo sacará más de encima, porque no tiene el código ni un montón de cosas con que cuentan los militares.

De manera que esta conducción ha de meditarse muy profundamente, porque la disciplina con que se actúa en política es muy distinta de la militar.

Disciplina política y disciplina militar

Es una disciplina consciente, como lo es también la militar, pero sin rigidez; porque el militar está allí en un servicio: si es soldado, obligatorio, y si es jefe u oficial, en su profesión, de la cual él ha hecho fe para cumplirla y ha jurado realizarla con honor, disciplina y dignidad.

De manera que cuando recibe una orden, buena o mala, está obligado a cumplirla, porque está en su servicio, en su obligación; pero al político si le dan una orden que no le gusta, manda al diablo al conductor y no la cumple.

Es decir, que hay un grado y una forma totalmente distintos de disciplina. Es una disciplina de corazón, basada en la comprensión y en la persuasión, no en las órdenes ni en las obligaciones.

El conocimiento de los hombres

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.

Indudablemente que en esta clase de conducción hay que tener una gran intuición para conocer a los hombres. En política, a los hombres hay que ayudarlos a ir adelante, cuando lo merecen. El que no tiene condiciones y puede ser peligroso para el propio movimiento, ¡a ése hay que anularlo!

En política no se puede herir. Nunca hay que largar a uno con una “pata rota”, porque ¡hay qué ver el mal que hace! En política no se hiere, se mata o no se hace nada. Esas son imposiciones del medio en que uno actúa en esa clase de conducción.

Educación de los elementos fundamentales

Indudablemente que realizada la conducción dentro de las esferas de acción a que me he referido, en lo grande y en lo particular, o en lo estratégico y en lo táctico, dentro de formas perfectamente orgánicas, cumpliendo cada uno su función, conscientemente, en la realización de esa conducción, puede llegar a adquirir un alto grado de perfectibilidad.

Para lograr esta perfectibilidad, influye, más que nada, la educación de los tres elementos fundamentales de la conducción: el conductor superior, y los cuadros auxiliares de la conducción y la masa.

“Educar al soberano”

Claro que ese ideal no se alcanza en dos, ni en cinco, ni en veinte años; son necesarios cincuenta años de trabajo para “educar al soberano”, como decían antes.

Cuando nosotros decimos que hay que educar al ciudadano, nos ponemos a educarlo. Antes, de acuerdo con las formas de la conducción política,

les convenía más bien que “el soberano” no estuviera muy educado, que no tuviese mucha conciencia de sus derechos y de sus prerrogativas.

En 1945 no teníamos fuerzas organizadas

Señores, yo me extendí un poco en esto porque quería dar una idea general sobre los dos grandes aspectos de la conducción. Por ejemplo, para particularizar y terminar este tema debo decirles que cuando tomé la dirección de la conducción, recién tuvimos nosotros algunas fuerzas orgánicas.

En 1945, cuando se preparó la elección del 24 de febrero, me vinieron a decir que no teníamos fuerzas organizadas, que cómo íbamos a hacer nosotros frente a esos partidos que hacía tantos años que estaban organizados, que gastaban mucho en su propaganda, que tenían todos sus comités instalados, que gastaban millones en movilizar a sus hombres, y que nosotros no teníamos ni partido, ni comité, ni dinero, ni propaganda, sino la que hacían los descamisados con carbón en la calle.

La elección es un acto cuantitativo

Para mí, la elección es un acto cuantitativo. Son votos que se meten dentro de las urnas, los hombres que comparten mis ideas y las de todos los que pensamos así, ¿necesitamos estar organizados? Lo que necesitamos es gente que vote, y para eso no es necesario organizar. Es cuestión de llamar a la gente para que vote. Y si nosotros hemos persuadido al Pueblo Argentino de que tenemos razón, ¿para qué vamos a tener comités?

Efectivamente, los hechos me dieron la razón en las elecciones, pues con lo poco que pudimos hacer nosotros orgánicamente se superó todo lo previsto.

¿Que iba a conducir a una masa como la que tenía el Peronismo, total y absolutamente inorgánica? ¿Qué conducción política podíamos hacer?

Para conducir hay que tener una masa organizada, hay que tener comandos organizados y hay que tener un comando superior, también organizado, que pueda actuar. Si no se cuenta con eso, es mejor callarse la boca y no conducir; hay que dejar que todo se conduzca solo, sobre todo en la elección, que es un acto cuantitativo.

Los hechos me dieron la razón en estos problemas, a pesar de que no teníamos nada.

Para gobernar es imprescindible la organización

El tiempo, que nos dijo que para ganar elecciones no se necesita organización, nos dijo, después, que para gobernar es imposible hacerlo sin tener una organización, porque el gobierno es un acto cualitativo.

Ahí se necesita seleccionar a los hombres.

Y hemos pagado caro, en el peronismo, el no haber estado organizados y no haber seleccionado los hombres con que hemos actuado.

En política, no hay nada que por sí sea decisivo

De manera que, bien apreciada, ésa debe ser una pauta que nos presenta la clase de conducción y el valor de la conducción en cada uno de los actos políticos en que actuamos nosotros, considerando como actos políticos el gobierno y la lucha comicial.

En este sentido la conducción tiene aspectos sumamente diversificados, a muchos de los cuales uno les asigna coeficientes exagerados.

Algunos giran alrededor de puntos fijos y dicen: “Vea, el que nosotros tengamos a tales hombres en el movimiento es decisivo para él”.

Otros dicen: “Es decisivo que hagamos tal cosa en tal parte”.

En política no hay nada que por sí sea decisivo.

Lo decisivo es que aunemos todos los coeficientes de acción efectiva y los conduzcamos bien.

Eso es lo único que la conducción puede hacer dentro de la política:

Los demás son resortes de otra naturaleza, administrativos o de gobierno, pero no de la política.

Cada uno en su función

Y esto divide el otro sector en que actúa la política: el gobierno por un lado y la política por otro. Ni los del gobierno haciendo la política ni los de la política haciendo el gobierno.

Este es otro de los factores fundamentales de la conducción: no embarrullar los tópicos, cada uno en su función. Y nada de cada uno fuera de su función, ni en la del vecino.

Por esa razón, al establecer nosotros las bases para la conducción, debemos fijar claramente esos cuatro aspectos.

El que conduce la política actúa en lo estratégico y en lo táctico. El que gobierna por un lado y el que conduce la política por otro.

Creación del Consejo Superior Peronista

Por eso, mientras he estado en el gobierno, no he querido tomar la dirección de la política y he creado el Consejo Superior Peronista, que es quien conduce.

Nadie podrá decir que estando yo en el gobierno he dicho: “Quiero que fulano de tal sea tal cosa”.

Sólo el pueblo elige los candidatos

¡No! A mí me vienen a preguntar –y me lo preguntan todos los días–: “¿Quién es su candidato?”

Yo, invariablemente, contesto lo mismo: “El que elija el pueblo. Ese es mi candidato”.

Flaco servicio haría si yo me pusiera a digitar quiénes han de ser los hombres que deben actuar en cada parte.

Empezaría por demostrar que faltaba a la verdad, cuando decía que cada peronista lleva el bastón de mariscal en su mochila.

Será el pueblo quien lo elija y si tienen las condiciones morales necesarias para actuar en la función pública.

Eliminar los motivos de fricción en el movimiento

Yo puedo decir: “Ese no debe ser, porque no tiene condiciones morales para serlo”. Pero si el pueblo lo decide yo le diré al pueblo: “Este hombre tiene tales condiciones que no convienen”. Pero si él no renuncia o el pueblo no lo renuncia, yo tampoco lo voy a renunciar.

Mientras nosotros mantengamos bien dividido eso, no habrá motivos de fricción dentro del movimiento peronista.

Empujar con lealtad desde cada puesto

Los que gobiernan, los que conducen la política, los que la conducen en el campo estratégico y los que la conducen en el campo táctico, deben empujar desde el puesto que les ha correspondido, y al que tienen derecho, y empujar lealmente y corriendo ligero, pero no haciéndole zancadillas al que corre al lado para hacerlo caer y ganar él.

No; con formas lícitas cada uno en su andarivel, como decimos los que hemos hecho atletismo, sin molestar a los costados.

Si la conducción se realiza en esta forma, todo se facilita, absolutamente todo.

El que conduce en grande vive en jauja, porque no tiene problemas con los hombres, ya que los problemas de las cosas se solucionan inmediatamente.

Siempre es lo mismo. El hombre lo complica todo.

La naturaleza es maravillosa, si el hombre no la echa a perder, algunas veces.

Todo esto que conforma una técnica general para la conducción, está basado en no interferir en esos cuatro aspectos a que me he referido.

Hay que evitar interferencias

Esto lo debemos fijar profundamente en todo el movimiento peronista.

Si ustedes echan una mirada al panorama, se darán cuenta de que todos los inconvenientes que tenemos surgen de eso.

El que está arriba se mete en lo de abajo, o el de abajo se mete en lo de arriba o en lo de al lado; el que está en el gobierno se mete en la política, y el que está en la política se mete en el gobierno.

Esta es una acción de conjunto que manejamos de acuerdo, respetando en cada caso lo que hay que respetar.

Si yo me metiese en la conducción de detalles de cada provincia o territorio, cometería muchos desajustes.

Interdependencia de política y gobierno

Nosotros hemos creado una organización que permite que la política esté conducida de acuerdo con el gobierno, porque no podemos dividirlos en forma absoluta, ya que el gobierno es parte de esa política y la política es parte de ese gobierno; pero cada uno en lo suyo.

Cada uno en su conducción y todos de acuerdo.

Claro está que es más fácil decirlo que hacerlo. Pero con la práctica y el respeto de esas grandes directivas, llegaremos a ejecutarlas mecánicamente, sin que nadie imagine siquiera que puede hacer lo que no debe.

Si cada uno entra en esta acción, con la prédica de unos cuantos años –por ejemplo veinte–, tendremos educada a la masa, a los dirigentes y a los conductores.

Elemento primordial: el conductor y su doctrina

De esta misma acción surge que el conductor es el elemento primordial, porque tiene una acción directa y otra indirecta en la conducción.

La acción directa es la que él realiza y la indirecta es la que sugiere, con su propio procedimiento, al resto de las conducciones locales, a las demás conducciones.

Por otra parte, de esa conducción superior es de donde sale la doctrina.

La doctrina no puede salir de otra parte, y es la influencia de esa doctrina la que va preparando los métodos y sistemas de acción en la conducción táctica de toda la política.

La responsabilidad de la conducción

Esa acción directa e indirecta del conductor, su ejemplo, sus virtudes, sus defectos, sus métodos, sus sistemas, trascienden todos hasta el último escalón de la masa.

“De tal palo, tal astilla”.

Como él sea, será la masa.

Sus virtudes las cosechará en los hechos y sus defectos los sufrirá también en los propios hechos.

Esto es sumamente importante.

Por eso, uno debe tratar, aunque no sea nada, de serlo todo, si tiene la responsabilidad de la conducción.

La elevación cultural de la masa

Indudablemente que eso se facilita extraordinariamente con la difusión, el perfeccionamiento y la elevación del nivel cívico y cultural de la masa.

Es más comprensible, más fácil y todo se sistematiza mejor, cuando hay una alta comprensión y ésta viene con la elevación del nivel cultural.

De ahí que yo crea que el peronismo tiene una función esencial que realizar dentro del Pueblo Argentino: ir elevando la cultura política, la cultura cívica del pueblo.

Sin eso estaremos siempre expuestos a que nos saquen la masa, engañándola; pero si le enseñamos a la masa a discernir por sí, a apreciar por sí, a comprender por sí, entonces estamos seguros de que no la volverán a engañar nunca más.

Y no engañada, no podrá irse con los que tienen la mala intención, sino que irá con los que tienen la buena intención.

Cada conductor crea su instrumento

Eso será a la vez el reaseguro del peronismo para que nunca estemos tentados de tener una mala intención, para que seamos siempre instru-

mentos del pueblo y no lleguemos jamás a hacer del pueblo un instrumento nuestro.

Por esa razón, al hablar del conductor es necesario decir que forma sus fuerzas, las organiza, las instruye, las prepara y las conduce.

De lo contrario, no es conductor.

Cada conductor crea su instrumento como cualquiera que debe realizar un trabajo.

Nadie lo puede hacer en su lugar, de manera que él tenga algo que agradecer.

Con el sacrificio de todos los días

Si no lo hace él personalmente, con sacrificio de todos los días, con la prédica constante y permanente, con el ejemplo, si él no se empeña con todas sus fuerzas y con toda su vida —y la vida de un hombre es demasiado corta para hacerlo todo— no podrá conducir bien.

Por esa razón, creo —y lo he sostenido siempre— que el genio es trabajo.

Nada puede realizarse por inspiración de nada, sino por la prédica constante y permanente, por la continuidad extraordinaria del esfuerzo. Solamente así se podrán vencer las malas inclinaciones, a las cuales es siempre más propensa la gente, que a las buenas.

Dosificación de la prédica doctrinaria

De manera que todo eso está sobre los hombros de uno. Es necesario ir arbitrando los medios para realizarlo, pensando que a los pueblos no se les puede dar eso por bolsas; hay también una dosificación.

No es suficiente con que el pueblo engulla; es necesario que asimile, y hay que hacerlo de manera que el pueblo asimile.

No hay que hacerlo en la medida de lo que uno puede decir o enseñar, sino en la medida en que el pueblo aprende, dándole lo suficiente para que asimile.

No mucho; poco, pero bueno.

Esta prédica de la doctrina, desarrollada paulatinamente, ha de ser convenientemente dosificada.

Nosotros podemos estar contentos con los resultados que hemos obtenido con nuestra prédica. ¡Hasta nuestros propios adversarios están hablando en peronista desde sus propias tribunas!

Quiere decir que nuestra doctrina no sólo ha entrado en los peronistas, sino también en los contrarios.

Los conductores auxiliares

Si es importante la acción del conductor, no lo es menos la acción de los conductores auxiliares. Estos representan la multiplicación del conductor.

Si hombres de las mismas ideas y sentimientos, de la misma orientación doctrinaria, de la misma manera de ser, actúan en forma directa, en contacto con la masa, dando los mismos ejemplos, evidenciando las mismas virtudes, inculcando los mismos principios, se llega a inspirar a la masa con mucha más rapidez.

Por esa razón es elemental y fundamental la formación de los hombres auxiliares de la conducción.

Era imposible formar conductores en 1946

Me dirán: ¿por qué nosotros no comenzamos ya en el año 1946 a formar esto?

Diré a ustedes que pensé sobre eso, y que me dije lo siguiente: “Dios nos libre de los malos maestros, porque un mal alumno es un mal y un mal maestro son miles de males, por todos los alumnos que forma”.

Cuando el peronismo se formó no sabíamos quién era quién. No nos conocíamos, no éramos amigos, porque si hubiéramos dicho que en aquellos tiempos éramos amigos, hubiéramos mentido.

Éramos hombres de una misma causa, que pensábamos alcanzar los mismos objetivos, pero que veníamos de todas partes y de todas direcciones.

¿Cómo podíamos pensar que ya éramos amigos?

Recién ahora comenzamos a hacernos amigos, cuando nos conocemos y sabemos cuáles son los puntos que calza cada uno.

Las resoluciones, en su iniciación, marcan las horas de los audaces. Me he dado cuenta de que cuando se produce una revolución que a todos los que vienen a ofrecerse, diciendo: “Yo soy bueno para esto”, hay siempre que dejarlos e ir a buscar a los que no vienen a ofrecerse.

Generalmente, éstos convienen más.

Todos saben tanto como yo cuántos hombres hemos tenido que sacar de los que actuaron en los primeros tiempos, porque sus valores morales no estaban a la altura de sus ambiciones o de sus deseos.

La Escuela Superior Peronista

La Escuela Peronista pudo haber empezado a funcionar en 1946. Esto que hemos hecho ahora lo podíamos hacer entonces, pero ¿quiénes hubieran ve-

nido a la Escuela Peronista? ¿Hubiéramos podido seleccionar a los hombres que debían obtener por lo menos la iniciación de esta marcha en la preparación para la conducción?

Eso me hizo pensar muchas veces, y nunca me apuré. Algunas veces sentía la necesidad, pero prefería que siguiésemos desenvolviéndonos más o menos como íbamos.

Ahora que nos conocemos, ahora que entre nosotros mismos nos seleccionamos de acuerdo con nuestros valores morales, ahora un hombre sin condiciones morales que viniese a esta escuela, él solo se iría; no se encontraría cómodo.

Y en el futuro, con los cuadros auxiliares de la conducción haremos lo mismo.

El hombre que no esté a tono con las virtudes que deben tener los que conducen, a los que dirigen, no se sentirá cómodo entre nosotros.

Dirigentes con una profunda moral

Quizá en ciertos aspectos tiene más importancia el conductor auxiliar que el propio conductor, porque el auxiliar es el que está en contacto directo con la masa, y por buenas que sean las intenciones del que conduce de arriba, él no puede dar su ejemplo personal ni llegar con su palabra todos los días a quienes él debe ir formando en la misma mística y en la misma moral.

Un partido político cuyos dirigentes no estén dotados de una profunda moral, que no estén persuadidos de que ésta es una función de sacrificio y no una ganga, que no esté armado de la suficiente abnegación, que no sea un hombre humilde y trabajador, que no se crea nunca más de lo que es ni menos de lo que debe ser en su función, ese partido está destinado a morir, a corto o a largo plazo, tan pronto trascienda que los hombres que lo conducen y dirigen no tienen condiciones morales suficientes para hacerlo.

La descomposición comienza por la cabeza

Los partidos políticos mueren así, porque ya he dicho muchas veces que los pescados y las instituciones se descomponen primero por la cabeza.

El día en que nos descompusiéramos nosotros, no tardaría mucho en descomponerse todo el movimiento, disolverse y dispersarse.

Así mueren las instituciones.

Por esa razón creo que es una responsabilidad la que adquirimos los que tomamos los puestos directivos.

Siempre que veo una orquesta lo miro al que dirige y pienso: “Preferiría estar tocando allí un instrumento y no ser el director que tiene que vigilar a los que tocan y debe tener una capacidad superior”. Es más cómodo tocar y hacer lo que le indican.

En esto de la conducción es lo mismo.

Cuando uno conduce con verdadera pasión, lealtad y sinceridad, es mucho más difícil el puesto del que dirige que el puesto del que ejecuta y es para eso que debemos formar y preparar nuestros hombres.

Grandes directivas para la conducción estratégica

Sobre las formas de la conducción en el orden estratégico, en grande, se conduce por grandes directivas, con gran amplitud. ¿Por qué? Porque deben ser cumplidas por todos en distintos lugares, circunstancias y tiempos.

No se pueden dar órdenes que resulten ciertas en una parte e inciertas en otra; que resulten buenas en una parte y malas en otra; débiles en un lado y fuertes en otro.

Hay que dar directivas que permitan que los que tengan que ejecutarlas dispongan de un amplio campo para jugar dentro de todas las soluciones que se pueden presentar.

Por eso se dan solamente directivas para la conducción en grande, o sea, grandes líneas de acción con amplio frente para moverse dentro de esa acción.

Órdenes para la conducción táctica

La conducción táctica se dirige directamente por disposiciones. ¿Por qué? Porque él está viendo la lucha allí y puede decirle al otro: “Haga tal cosa” para tener la unidad y la centralización en la dirección de la lucha.

Por eso cuando actúa el Consejo Superior Peronista, no debe hacerlo por órdenes, sino por grandes directivas de conjunto; pero cuando actúa el que dirige la lucha en una localidad, lo hace por disposiciones rígidas, que no deben ser violadas por nadie. Es decir, por órdenes.

La conducción táctica es por órdenes; la estratégica por directivas.

Información de ida y vuelta

Dentro de la conducción debe funcionar, en forma permanente, una información de ida y vuelta. Esto quiere decir que uno debe dar información a

los que ejecutan, para dar conciencia de acción, es decir, que nadie debe actuar en política sin saber que está haciendo algo y qué está haciendo, además de llevar la persuasión de que debe hacerlo.

En una orden militar se dice: “Haga tal cosa” y se terminó. En política no se puede hacer. El que lo hace se equivoca. Se debe llamar al hombre y decirle: “La situación es ésta. Nosotros tenemos que lograr estos objetivos. Yo he pensado que esto es lo que podemos hacer. ¿Qué le parece a usted?”

Y así lo persuade y lo va convenciendo. Si lo larga sin vencerlo, cumplirá de mala gana o no lo hará, pero si se va convencido, es probable que lo haga.

Y siempre hay la posibilidad de llamarlo después y decirle por qué no cumplió, o por qué lo hizo mal, si en verdad estaba convencido de que debía hacer lo que se le indicó.

Información recíproca permanente

Esto de los sistemas y de las formas tiene una importancia extraordinaria, pero implica un trabajo también extraordinario.

Para tenerlo siempre despierto al que realiza la tarea en el punto de contacto, es necesario tenerlo permanentemente informado, y que él a su vez lo tenga informado a uno.

Así, cuando va mal, se lo puede llamar y decirle: “Va mal; agarre para el otro lado”. Ese cambio de opiniones, ese consejo, esa consulta permanente que puede realizarse en las pequeñas esferas, favorece y ayuda extraordinariamente la conducción, sobre todo la comprensión, y uno puede vigilar si cuando trabaja ese hombre lo hace para todos o para él, lo que es muy importante también en la conducción.

Ese sistema de información de ida y vuelta es indispensable en la realización de toda la conducción, no sólo para mantener latente y permanente la acción, sino también para vivir informado sobre lo que hacen en el lugar de la conducción.

Equilibrio entre la acción particular y la de conjunto

Otra cosa que hay que vigilar permanentemente, en la conducción, es que las partes se encuadren siempre en la situación de conjunto y en la acción de conjunto.

Una de las cosas más comunes en la conducción política es que el que conduce en el lugar cree que el mundo gira alrededor del pueblo que dirige,

y entonces no hay problema que él no subordine a la acción política que desarrolla allá en el pueblito.

Cuando viene alguna cosa, la resuelve por su cuenta.

No es ése el procedimiento.

El que hace una conducción de su pueblito, departamento, provincia o territorio, ha de pensar siempre que va a resolver alguna cuestión de lucha política, y ha de pensar, también, si eso que él hace favorece a la acción de conjunto o no la favorece, en cuyo caso, si no está seguro, lo mejor es consultar a la acción de conjunto, y allí le dirán si conviene o no conviene, porque ellos están más en la acción de conjunto.

La conducción táctica no debe resolverse unilateralmente

Vale decir, que nunca, en la conducción táctica de una acción política, ha de pensarse y resolverse unilateralmente, porque así es como se rompe la unidad de acción y se actúa en fuerzas disolventes en vez de fuerzas concurrentes, que es la base del éxito en la política.

De la misma manera, en una situación estratégica falsa, el éxito en el pueblito no salva nada.

¿Qué va a hacer con que venza en el pueblito si perdemos en la República? Es una cosa bien clarita: en una situación política estratégica, el éxito táctico no conduce a nada.

Lo que decide es la situación de conjunto

Por esa razón, en esto hay que llevar a los hombres y a la mentalidad de los hombres que conducen, que nada ha de hacerse fuera de la situación de conjunto, porque lo que decide es esa situación de conjunto.

De nada le va a valer a un peronista ser convencional en Calamuchita, si el presidente de la República fuese un radical o un conservador.

Es decir, que hay que servir al conjunto, en primer término, y dentro del conjunto, actuar, porque todo se viene eslabonando desde arriba.

Las disposiciones y el control

Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar las disposiciones y el control. Vale decir, que hay que utilizar todos los medios posibles para que las noticias, directivas, disposiciones u órdenes, alcancen oportunamente a los órganos a que están destinadas.

Una de las fallas fundamentales de los políticos es que se reúnen en organismos directivos y conversando, dicen: “Bueno, esto hay que transmitirlo”. “Transmítelo”, le dicen al secretario. Este dice a otro: “Transmitilo”.

Pasa el tiempo y la noticia, la orden o la directiva llega a algunas partes y a otras no llega.

A algunas partes llega al día siguiente, a otras al año siguiente; a algunas partes llega completa, e incompleta a las otras.

Un sistema completo de transmisiones permanentes

Esto es algo que tiene un valor importantísimo, aunque nos parezca que no. Que todo el mundo esté igual y oportunamente informado, después de la unidad de concepción, es lo único que asegura la unidad de acción.

De nada vale que nosotros lo pensemos si no lo hacemos pensar a todos los demás que deben actuar.

De manera que esto, que parece una cosa secundaria, es fundamental.

Hay que organizar un sistema de transmisiones permanentes y completo para que las noticias, informaciones, disposiciones, directivas y órdenes lleguen oportunamente y a todas partes, porque, si no, la aplanadora no se forma.

Esa aplanadora –de que tanto hemos hablado– no marcha, no funciona. Este defecto lo he observado mucho en nuestro trabajo, y es muy común.

El fraude, los radicales y los manifiestos

Yo recuerdo siempre a los radicales y menciono esto como un caso de la eficacia de las medidas que se toman contra la acción del adversario.

Siempre, con los radicales amigos míos, he criticado una cosa: “A ustedes los engañaban, en la provincia de Buenos Aires, y con el fraude les ganaban la elección. Ustedes se reunían en el comité, lanzaban un manifiesto y se quedaban tan tranquilos por cuatro años, y la masa también se conformaba”.

Levantar al pueblo, para combatir al fraude

Hay que hacer una cosa, hay que levantar al Pueblo. ¡Qué manifiesto ni qué ocho cuartos! Una orden: levantar al Pueblo. Frente al fraude se reacciona de una sola manera. Hay que tener todo bien conectado y a la voz de “ahora”, se levanta todo el mundo, le queman los comicios, le matan los fiscales, cualquier cosa. ¡Es la única forma de combatir el fraude; pero con manifiestos!...

Indudablemente, que para hacer una cosa así es necesario tener la conducción y todo un sistema de acción establecido, de transmisión, para que llegue y se conecte en un todo, y accione todo el mundo junto.

La acción de conjunto es extraordinaria.

Ya vamos a hablar, cuando hablemos de los principios de la conducción, de la acción de masa, que es base, en política.

Acción de masa, economía de fuerza

La acción de masa es un principio eterno e inmutable de la conducción, porque todas las conducciones, en el orden militar o económico, la usan.

Es decir, no hay que echar gotas. Hay que echar con el balde para que haga efecto.

Eso se llama el principio de la economía de la fuerza que dice que no hay que pretender ser fuerte en todas partes, porque entonces uno termina por no ser fuerte en ninguna.

También dice que no se puede pretender ser siempre fuerte porque termina por no ser fuerte nunca.

Hay que ser fuerte en un lugar y en un momento, y por eso que hay que tener todo en la mano para poderlo manejar a fin de conducir.

Ganar la calle en un momento y lugar decisivos

Esa acción de masa destruye cualquier cosa.

Recuerdo que una vez, cuando estaba en la Secretaría de Trabajo, en 1944, que salían a la calle la FUBA y la UD, yo estaba metido dentro, pero tenía todos los obreros atrás y les decía: “De casa al trabajo y del trabajo a casa”.

Venían y me decían todos los días: “Nos están ganando la calle y no hay que dejársela ganar”.

Yo contestaba: “Y bueno, ¿para qué quieren la calle?; dejémosles que tengan la calle”.

“Que hacen manifestaciones, que insultan a la gente, que nos pegan cuando nos encuentran aislados, que matan vigilantes”, me decían.

“Paciencia –contestaba–, somos una víctima más de los políticos”.

Hay que ganar la calle en un momento y en un lugar decisivo. Pretender tener siempre la calle es gastar la fuerza y no ser nunca fuerte.

Les dije: “Les voy a demostrar que en esto la economía de la fuerza triunfa”.

Llamé a los madereros y les pedí: “Muchachos, háganme unos garrotes grandes”.

Después llamamos al gremio de la carne y les dijimos: “Muchachos: ¿se animan con 500 bastones a salir a la calle?”

Les dimos quinientos palos, salieron, ganaron la calle y los otros no la volvieron a recuperar más.

Hay que dominar la técnica de la conducción

Claro que para hacer eso nosotros esperamos dos meses.

Cuando ellos se habían aburrido de andar solos por la calle, nosotros estábamos fresquitos, listos y con ganas de salir a la calle.

Lógicamente todo se terminó en un solo acto.

Todo eso tiene una técnica, no se hace porque sí. Esa técnica es la que hay que dominar en la conducción, y está basada en principios científicos, en los verdaderos principios del arte de la conducción.

No se conduce a ojo de buen cubero, sino a conciencia y estudiando minuciosamente un problema y resolviéndolo todo científicamente.

Hay que hacerse un conductor, un profesional, si es posible, dominando los principios del arte y aplicándolos bien y oportunamente.

El elemento de acción y la organización

Todo eso lo vamos a considerar en su momento. Me refiero a que para poder realizar eso, cumplir los principios y ejecutarlos es indispensable que tengamos esto que es la base.

Se podrá dominar y accionar en conjunto, porque de qué sirve el principio si no podemos juntar la gente y hacerla salir en un momento oportuno con unidad de acción y de concepción. Es inútil. Uno se queda con la linda idea.

Decimos muy bien las cosas, las pensamos mejor, pero las hacemos mal, porque no tenemos el elemento de acción, la técnica ni la organización.

Para poder golpear con un martillo, primero hay que tener la fuerza y el martillo.

Con esto es exactamente igual.

No se puede accionar en la conducción si uno no ha preparado su instrumento y su herramienta. Cuando tiene la herramienta en la mano, golpea fuerte y bien.

Trabajo paulatino de adoctrinamiento

Todo esto que nosotros tratamos de formar y que haremos paulatinamente, no se improvisa.

Es trabajo de años y años, porque hay que ir llevando estos conocimientos a la masa, a los dirigentes, y poniéndolos en práctica para que la experiencia misma lo vaya formando a uno en la escuela de la acción, que es la mejor escuela.

El que lo haya hecho una vez, no se olvida más; el que se haya equivocado una vez, tal vez se olvide menos, porque tiene la lección del fracaso, que es una de las grandes lecciones que da la vida. Claro que es una experiencia cara y que llega a menudo tarde, pero siempre vale para la vida.

La masa debe conocer la situación

Otra de las cosas indispensables en la conducción, y para la cual hay que estar conectado hasta con el último órgano, es que hasta el último hombre conozca la situación; qué es lo que se quiere hacer y qué se debe hacer.

Hay que arbitrar los medios para que todo hombre conozca la situación, sepa lo que hay que hacer y cómo hay que proceder.

Eso hay que llevarlo a la masa. Cuanto más penetrada esté la masa de estas cuestiones, mejor será el procedimiento, más inteligente, más comprensiva y a la unidad de acción vendrá con más fuerza y decisión. Esa es otra cosa que hay que sistematizar.

Fracaso por insuficiencia de información

Generalmente, las acciones fracasan porque las noticias son insuficientemente conocidas, porque la persuasión no ha llegado a todos los hombres y unos están indecisos; esto es lo que pasa generalmente aquí, y que yo he tratado de ir terminando por la información.

Es una cosa muy común que en determinadas situaciones todo el mundo diga: “¿Qué dice el General?”

Se habla de un candidato: “¿Qué dice el General?”

Eso no se debe decir en una masa organizada.

Cuando llega la noticia debe llegar completa y todo el mundo debe saber qué se piensa en el medio, arriba y abajo.

Esto hay que sistematizarlo, porque todavía no lo tenemos bien sistematizado.

Si eso se realiza, es posible la ejecución con unidad de acción.

Y si se asegura un sistema, es algo que se va produciendo en las mejores condiciones.

El cálculo de las fuerzas

Si la conducción política es buena, frente a una conducción política inorgánica, es invencible. Un partido político que tenga una conducción bien realizada, tiene que ser invencible, porque forma un cuerpo de acción que aplica la fuerza en el momento oportuno, donde hay que aplicar la mitad de la fuerza para vencer, reservando la otra mitad.

Claro que hablo teniendo en cuenta que existe un predicamento político como el del peronismo, porque de lo contrario sería inútil que se condujera, bien.

Primero es necesario cumplir las demás condiciones que hemos mencionado, porque si fuéramos demócratas progresistas, por bien que condujéramos, nuestro esfuerzo resultaría inútil.

El control de la ejecución

Otra cosa importante es lo que se refiere al control de la ejecución, que es otro de los factores que cierran el ciclo de la conducción.

Además de todos los elementos mencionados, es necesario ejercer un control permanente y minucioso de la ejecución.

Los hombres son todos buenos, pero si se los vigila son mejores. Es decir, que en la conducción no puede considerarse solamente que las cosas se han de hacer, sino que se debe tener la seguridad de que se hagan, y que se hagan bien.

Por eso, todos los organismos de la conducción deben tener sus controles de ejecución.

Razones de la necesidad del control

Vale decir, que la función de un elemento directivo de la acción política no sólo ha de conformarse con decir lo que hay que hacer y comunicarlo, sino también en comprobar que se haga.

En todas las actividades es necesario realizar esto.

Aún en el gobierno, yo sigo siempre el mismo sistema. Cuando me olvido, las cosas no se realizan hasta que hago sentir el control.

Ese control de todos los actos es necesario por dos razones: primero, para saber si las cosas se hacen; y segundo, porque si todos nos controlamos a todos, tendremos mayor interés en andar mejor.

En política, como en muchas otras cosas de la vida, hay que obrar siempre como si uno estuviera en presencia de Dios, como si estuviera ante una presencia superior.

La esencia del conductor

Señores: por hoy yo doy por terminada esta clase con la que he cerrado los capítulos preliminares de la conducción y desde la próxima clase deseo entrar directamente en la conducción.

Todo lo que hemos hablado, como prolegómenos de la conducción, es muy importante, pero la médula misma de toda la parte de la conducción la comenzaremos a tratar en la próxima clase, hablando del conductor como la parte vital del arte de la conducción, sus condiciones morales, intelectuales y partidarias.

Haré una rápida recopilación de lo que yo creo que debe ser el conductor, para después entrar inmediatamente en lo referente a la parte inerte del arte.

Parte vital y parte inerte de la conducción

El arte está compuesto siempre de una parte vital, que es el artista; de una parte inerte, que es la teoría del arte.

La primera que quiero presentar es lo que considero que constituye el artista en la conducción.

Como en todas las artes, la conducción no escapa a las reglas generales.

Quiero presentar al conductor como considero que debe ser: cuáles son sus valores y cualidades, para después considerar directamente la teoría del arte, analizando una serie de principios que lo caracterizan.

Los principios del arte de la conducción

Nadie puede decir cuáles son los principios del arte de la conducción, ni tampoco nadie se ha animado a decirlo. Unos han dicho mucho y otros poco.

Que existen principios, es indiscutible, porque si no existieran, la conducción no sería un arte. Y es arte y tiene principios porque de lo contrario no sería arte.

Cristalizando unos cuantos principios, y analizándolos, nos iremos metiendo suavemente, como un tornillo, dentro del arte mismo, pensando que de nada vale la teoría si no se tiene un poco del artista.

Lo que la teoría puede dar es una técnica, y eso no es solamente técnica.

El artista de la conducción

La teoría sirve al arte, pero si no hay un artista se hará una obra perfecta, pero sin vida. La inspiración es del artista. En esto todos tienen un poco de

artista, según la cantidad de gotas de óleo sagrado de Samuel que Dios ha puesto en cada uno.

Unos lo hacen con acierto y otros con menos acierto, porque de artista y de loco, como dicen, todos tenemos un poco.

Todo el mundo tiene, en esto, un poco de artista. Pero eso se perfecciona extraordinariamente por el método.

Al arte se llega por el genio o por el método

Los antiguos decían que al arte se llegaba por dos caminos: por el genio o por el método. Los que no tengamos la suerte de haber recibido mucho óleo sagrado, por lo menos tengamos la perseverancia de persistir en el método para arrimarnos al arte.

Por otra parte, la conducción no requiere solamente genios, necesita hombres medianos y de trabajo, que muchas veces son más eficaces.

La inspiración puede dar una solución, en algunas circunstancias: No hay que caer en la escuela que estuvo en boga en 1800, que decía que el arte es solamente para los que nacen artistas y que los que no nacen artistas ¡para qué se van a dedicar al arte! ¡Se nace o no!

En la conducción se triunfa o se fracasa

Esa escuela negativa no es la de la conducción. Si en la conducción aparecen los hombres artistas, mejor, pero no son siempre indispensables.

Se puede conducir mejor sin artistas.

En el arte aparece un artista, pero hay muchos otros que pintan bien y que a veces gustan como los mismos artistas.

Hay muchos cuadros de un pintor moderno, que pinta más o menos, y que a mí me gustan mucho. Es cuestión de gustos. Y en la conducción hay mucho de gustos.

Pero, naturalmente, el arte de la conducción es más perfecto en ese sentido, porque a un cuadro o a una escultura uno la aprecia y le gusta o no; pero en el arte de la conducción “el tipo triunfa o fracasa”.

Enseñanza práctica de la conducción

Yo trataré, en pocas clases, de poner en evidencia esos factores de éxito o de fracaso en el análisis del conductor y de la teoría de la conducción.

Si lo consigo, quedaré satisfecho.

Es una cosa bastante difícil.

Yo trataré de hacer un análisis lo más profundo posible, y después que hayamos terminado con la exégesis de esos grandes principios, haremos algunos ejercicios teórico-prácticos sobre conducción.

Yo plantearé una situación; ustedes harán la apreciación de la situación, tomarán la resolución y proyectarán un plan de acción.

Eso es lo más práctico, porque sobre la conducción se procede por dos sistemas: primeramente, por el análisis y estudio teórico; y después, por los estudios aplicados, que pueden ser situaciones concretas; porque esto de hablar de la conducción es fácil, pero lo difícil es conducir.

Las ejercitaciones

No queremos formar hombres que sepan hablar de la conducción, sino que sean capaces de tomar una resolución y ejecutarla.

Esa ejercitación es la que va a ir dándole alas a uno para comenzar a volar en la aplicación de los grandes principios de la conducción.

Esas ejercitaciones son también, en algunos casos, análisis de hechos históricos.

Se plantea una situación producida en la historia, se estudia críticamente y se dice por qué fracasó o triunfó. Cuáles son los factores que condujeron al éxito. No se estudia una situación para volverla a aplicar, porque esa situación no se repite más. Se la estudia como una gimnasia, para ser más sabio en todas las ocasiones.

Ese es el camino para ejercitar la conducción.

La experiencia del General Perón

Yo podría hablarles años sobre esto, porque me he pasado la vida estudiando, pero nunca podría transmitirles la enseñanza que ustedes sacarán en cuatro o cinco trabajos sobre situaciones, que ustedes estén obligados a analizar, a aislar y a familiarizarse con los factores del éxito y del fracaso, como así a apreciar situaciones concretas, tomar resoluciones concretas y preparar un plan, para llevar a cabo una acción táctica o estratégica en la política.

En las próximas clases empezaremos a tratar del conductor.

Sobre esto he escrito varias cosas, que si las tienen a mano, podrán leerlas.

Hay varios trabajos míos sobre el conductor, y un librito mío que habla mucho sobre la conducción. Es de carácter militar, pero es aplicable a la política.

Las condiciones del conductor, en la política, son más o menos las mismas que se requieren para la técnica de la conducción. Claro que las condiciones son otras, y es sobre eso que voy a tratar.

CAPÍTULO V EL CONDUCTOR

La conducción: arte y ciencia

En nuestra clase anterior habíamos dejado para tratar hoy lo referente al conductor, es decir, lo que yo llamo, la parte vital del arte.

Se ha llegado a discutir muchas veces si la conducción es un arte o una ciencia.

Asunto difícil –diremos– de establecer en forma categórica, porque en ella uno utiliza todos los conocimientos, sean éstos de la ciencia o sean de la vida, que es la más grande de todas las ciencias, para un conductor.

Sin embargo, es indudable que la conducción es un arte; es puramente un arte, y utiliza también, como las demás artes, partes de la ciencia. Si en lugar de arte fuese una ciencia, ya existiría alguna fórmula para crear una obra de arte como la de Napoleón, como la de Alejandro o la de César.

Ciencia y arte: diferencia

Creo que todavía no existe una ciencia que capacite al hombre para realizar esa clase de trabajo. La ciencia, en general, difiere del arte y se rige por leyes, las cuales establecen que, a los mismos efectos, corresponden las mismas causas.

El arte, en cambio, es una cosa distinta; no tiene reglas fijas ni leyes, sino que se rige por principios, grandes principios que se enuncian en una misma forma, pero que se aplican de infinitos modos y maneras. Vale decir que nada nos da la posesión de un arte, de un principio como cierto, sino mediante la transformación que el criterio y la capacidad del conductor hace en su aplicación en cada caso concreto; porque las mismas causas en la conducción no producen los mismos efectos.

La conducción es permanente creación

Intervienen los hombres e intervienen los hechos y aun en casos similares, a iguales causas no se obtienen iguales efectos, porque cambian los hombres y cambian los factores que juegan en la solución del problema.

De manera que la conducción es un arte “sui generis”. Es distinto de todos los demás. Es un arte porque presupone, permanentemente, creación. La

conducción sin espíritu creador no existe, y es permanente creación porque todos los casos que la historia plantea en la conducción son distintos, como distintos son los factores que intervienen en cada caso.

La habilidad del conductor

La habilidad del conductor está en percibir el problema, en captar cada uno de sus factores en su verdadero valor, sin equivocarse ninguno de los coeficientes que, con distinta importancia, escalonan las formas principales y las formas secundarias del hecho.

Captado el problema en su conjunto, elaborado por el propio criterio y resuelto con espíritu objetivo y real, el hecho se penetra; el análisis lo descompone, la síntesis lo arma y el método lo desarrolla.

Eso es todo cuanto se puede decir de la operación que, naturalmente, se produce en la personalidad del conductor. Es algo tan extraordinario como lo que sucede con los organismos fisiológicos que, ingiriendo distintas sustancias, pueden producir reacciones y efectos similares.

Es un arte simple para el que posee las cualidades

El conductor es un ente de transformación maravilloso, que percibe un fenómeno y saca una solución elaborada por sí, parte intuitivamente, parte por el análisis y parte por la síntesis. Difícil de comprender, porque son fenómenos que no creo haya nadie que pueda explicar de una manera certera.

Lo que sí se puede expresar es que éste es un arte simple y todo de ejecución, como decía Napoleón. Simple, para el que tiene las cualidades y calidades; difícil para el que no las posee. Que esas cualidades y calidades pueden adquirirse realmente, es cierto.

El conductor puede crearse y perfeccionarse

De manera que el conductor, indudablemente, puede nacer, pero puede también crearse y perfeccionarse.

De esto se podría hablar con sentido analítico y con sentido filosófico días enteros. Pero no es nuestra finalidad extendernos en conocimientos abstractos de lo que es un conductor, sino en catalogar algunos de los conocimientos que él debe poseer para ser más “sabio” en cada una de las ocasiones en que deba actuar. Por principio, el conductor no es solamente un captador, diremos, de fenómenos y que elabora éxitos, y fracasos.

Quien proceda con un criterio más o menos formal a cristalizar sistemas, a establecer métodos y a crear recetas para conducir –como para hacer la comida– se equivoca.

Si fuese posible realizar la conducción política con sentido esquemático, con sentido dinámico, mediante sistemas preestablecidos o recetas al alcance de todos, sería una cosa muy fácil.

La creación, exigencia del conductor

Pero es difícil, precisamente porque la principalísima exigencia de la conducción es crear y hasta ahora, lo que más difícil se le ha presentado al hombre es la creación. Tenemos mucho hecho en el mundo, pero no mucho creado. La tarea del conductor es crear, crear siempre, estar siempre predispuesto a crear.

Parte inerte y parte vital de la conducción

Al dividir el arte de la conducción deben tenerse en cuenta dos partes fundamentales: la parte vital del arte, que es el conductor, el artista, y la parte inerte, que comprende toda la teoría del arte y su técnica.

Esta teoría del arte y su técnica puede ser aprendida por cualquiera y, en consecuencia, cualquiera puede llegar a poseer los secretos de la conducción.

El secreto de la creación

Ahora bien; conducir ya es otra cosa. Los secretos están íntegramente en la teoría y en la técnica, pero hay un secreto superior a todos que es el de la creación; algunos hombres lo poseen naturalmente, otros lo adquieren, pero lo alcanzan con distinta medida. Yo lo he calificado como el óleo sagrado de Samuel, como califico a menudo las cosas que no se pueden definir exactamente.

Uno de los grandes errores en la preparación de los hombres de Estado en el mundo, ha sido precisamente prescindir de la técnica de la conducción.

Conducción política en el orden internacional

La conducción política en el orden internacional se distingue muy claramente de la conducción militar.

Se dice que la conducción militar es la continuación de la conducción política; o, en otras palabras, que la guerra es la continuación de la política por otros medios.

Hay una continuidad absoluta entre una y otra conducción. En la política interna la técnica de conducción es también la base de la conducción militar, porque quien hace la conducción de la política por otros medios, vale decir, la guerra, utiliza el instrumento natural del trabajo de toda la conducción interna.

Unidad en la preparación de la Nación

Cuando elaboramos dentro del país una política, estamos preparando la conducción de un pueblo en lo interno y también en lo internacional para que haya unidad en la preparación de la Nación. No se prepara la Nación unilateralmente para un trabajo o para otro; la Nación se prepara para que tenga aglutinación, doctrina, una vida nacional y un sentido nacional; se educa, se prepara, se forma, se organiza y se conduce en conjunto. Yo no entiendo la conducción de la Nación en compartimentos estancos por distintas materias.

El hombre no vive por partes, sino integralmente. La Nación no vive por sectores, sino universalmente, y ése es el punto de partida fundamental.

Concepto de universalidad en la acción política

Es necesario que el hombre tenga el concepto de la universalidad de la acción política. Esta no se puede dividir: la política forma un campo indivisible e integral. El que no llegue a comprender eso, no podrá jamás actuar bien en política.

Vale decir, que la política no se aprende por especialidades y por compartimentos: la política se comprende.

Es así como hay hombres que han hecho política toda su vida y nunca la comprendieron; así como hay hombres que quizá jamás hicieron política, pero cuando actuaron, lo hicieron bien, porque la habían comprendido.

La política es actividad integral

El error de enfoque y de penetración del aspecto político de la Nación está en no mirar en grande la política; ella no se puede mirar en pequeño, porque es la actividad integral; todo está comprendido por la política; y quien no abarque el programa y mire sólo un sector por un pequeño agujerito, no podrá hacer nada en política. ¿Por qué? Porque las grandes causas están en los fenómenos integrales, no en las pequeñas partes que componen ese fenómeno de conjunto.

De manera que para ser conductor político, lo que hay que estudiar es esta política integral. No pequeños sectores de especialización en la política, porque aunque tenga a su lado a técnicos, no le servirán; éstos son asesores y no conductores.

La política se comprende, no se aprende

En otras palabras, no se comprende la política si no se tiene un panorama de la unidad integral de la política, que es universal e indivisible, pero que uno la puede penetrar y comprender. La política no se aprende; se comprende.

Tonto es perder una vida estudiando la política solamente para aprenderla, porque cuando se la ha aprendido, se muere y no sirve para nada. Debe tratarse de comprenderla.

Valor de la experiencia política

Es imposible aprender la política. Es tan infinito el número de casos concretos que la política plantea, que quien quisiera aprenderlos todos se moriría antes de haber aprendido la milésima parte. Vale decir que la experiencia política es comprensible para el entendimiento de los hombres, para elaborar el criterio necesario que permita enfocar los problemas y resolverlos de por sí con sentido objetivo.

Jamás pretender acordarse de qué caso ha pasado que se parezca al que se debe resolver, o qué es lo que la teoría dice como principio a aplicar. Eso no tiene ningún valor; es la penetración y la comprensión del problema lo que va a dar la solución.

De la situación al objetivo

De cualquier situación fluye, teniendo en cuenta el objetivo, qué es lo que hay que hacer para que marchemos desde esta situación en que vivimos a ese objeto que perseguimos. El camino surge de la experiencia de la situación. Y eso hay que mirarlo objetivamente. Es poner en movimiento la materia, directamente, y entonces de ahí va a salir el camino, camino único o camino múltiple, pero camino, que es lo que uno busca entre las situaciones y el objetivo que persigue.

Las posibilidades de solución son infinitas

Es difícil establecer también en este campo nada ajustado a una realidad concreta. En este tipo de actividad nada hay concreto, sino la situación que plantea cada caso. Y para resolverla, los caminos son infinitos, como infinito es el número de hombres, y como infinito es el número de las distintas y diversas maneras de pensar y de actuar.

Napoleón y las acciones política y militar

Sin embargo, Napoleón –que es uno de los hombres más admirables, no sólo en la solución de los problemas, sino por las ideas que ha legado sobre

sus métodos de conducción— tenía una afirmación de extraordinario valor para todo el que conduce, no sólo en lo militar, sino también en lo político.

Porque Napoleón fue, por sobre todo, un político. El luchó con una idea política, no luchó jamás con una idea militar. La acción militar de Napoleón fue un medio para ejecutarla. Su objetivo —su gran objetivo— fue político.

Si él enfrentó a ocho o diez coaliciones, no lo hizo nunca por una razón militar. Las enfrentó militarmente, pero por una razón política.

Es que siempre la acción militar está subordinada a la política.

El éxito se construye

La guerra no se hace nunca por sí; no tiene valores intrínsecos; se hace siempre al servicio de una idea política. Y él, entonces, ha afirmado una teoría que para mí es lo más valioso que se puede encontrar en la conducción: una verdadera “trouville”, como dicen los franceses. En la teoría que Napoleón esbozó en varias oportunidades, dijo: “El éxito no depende de la suerte, tampoco de la casualidad y no es un designio del destino. El éxito —dijo Napoleón— se construye; el éxito se realiza”.

Es decir, que el éxito se concibe, se prepara, se organiza, se realiza y se explota, porque el éxito de los hombres está en los hombres mismos, está en su propia acción.

El conductor: un constructor de éxitos

El conductor es un constructor de éxitos. Esa es la mejor definición que se puede dar de un conductor. Es decir, es un hombre que recibe un elemento —que es una situación— y que recibe un objetivo, que es lo que él debe lograr, partiendo de esa situación. Entonces él concibe.

El éxito es alcanzar el objetivo. Lo prepara, lo organiza, lo realiza y cuando llega allá, le saca provecho.

Los éxitos casuales son muy raros

La conducción es, lisa y llanamente, la construcción de éxitos, y el conductor es un constructor de ellos. Quiere decir que el éxito puede construirse. Algunos creen que es la casualidad, otros que es la suerte, que es la fortuna. Si, puede haber éxitos casuales, pero en un hombre que obtiene ochenta éxitos, puede haber tres éxitos casuales. Los setenta y siete restantes los ha construido él mismo.

Es difícil que a uno se le dé setenta y siete veces la suerte en la ruleta; puede darse tres veces...

A Napoleón, que enfrentó durante treinta años cientos de suertes distintas, no fue la casualidad ni el azar quienes lo favorecieron siempre hasta Waterloo, en que la suerte no lo favoreció. Allí él no preparó ni realizó el éxito; quizá lo esperó al azar, y por ser ésta quizá la única vez que él esperó de la suerte, ella le jugó una mala partida. Pero ésa es la realidad.

Las gradaciones en los éxitos de la conducción

Si yo quisiera determinarles a ustedes cuál es la virtud del conductor y qué es la conducción, podría decirles, como cosa absolutamente cierta, algo vaga pero real: el conductor es un constructor de éxitos y la conducción es la elaboración de esos éxitos por intermedio del conductor, que utiliza una técnica, una inspiración y su capacidad propia.

Si tiene una gran técnica, puede salir una linda casa, una buena casa; si tiene una buena inspiración, puede hacerla grande; pero si tiene talento, entonces la hace hasta linda, y si tiene más talento, hace una cosa nueva que revoluciona la arquitectura en el mundo.

En fin, esto tiene infinito número de gradaciones, como infinitas pueden ser las creaciones del hombre.

Sobre el conductor en sí y sobre la conducción, yo no les podría decir nada más nuevo ni más concreto que esto, que por otra parte no es mío; es, en muchos conceptos, de Napoleón.

Un criterio amplio

Pero podemos sacar de aquí también alguna enseñanza para la conducción. Lo primero que se necesita es tener un criterio amplio y descartar los sistemas, la rutina y la receta. Es decir que en esto no hay que copiar; hay que crear, porque el arte es creación.

Nadie se ha hecho famoso copiando cuadros o esculturas, ni tampoco copiando ejemplos, porque algunas veces se copian también los malos ejemplos.

Es cuestión de discernimiento de cada individuo; pero lo importante es que cuando se quiere realizar una obra de este orden, que tenga algún valor, haya creación.

En consecuencia, hay que poner en juego el criterio, no la memoria, los modelos, las recetas ni los sistemas. Para esto no hay sistemas.

No puede sistematizarse la conducción

La conducción es uno de los aspectos de la vida imposible de sistematizar;

no puede haber sistematización. Esa es la enseñanza que surge de la teoría de la construcción de los éxitos.

Por otra parte, es necesario pensar que lo que el conductor enfrenta es una situación concreta y que lo que necesita es una solución, que no encontrará en ninguno de los ejemplos de la historia, ni sacará explícitamente de ninguno de los principios de la teoría del arte.

Los principios surgen de las obras maestras

Los principios de la teoría del arte han surgido de las grandes obras maestras de la conducción política. De manera que, siendo principios empíricos, no los podremos fabricar nosotros, sino que surgen de los hechos. Por eso la conducción no es una técnica, sino un arte, y de allí que el conductor no es un técnico, sino un artista.

El conductor actúa ante casos concretos

El artista que debe crear tiene ante sí un caso concreto; le encargan la obra, tiene los materiales, todo lo necesario. El debe darle vida; ésa es la solución que buscará si es escultor o pintor. Si es conductor le dan un desorden tremendo y tiene que arreglarlo para salir adelante.

Le entregan una Argentina capitalista, sin justicia social, sin soberanía política y sin independencia económica, y tiene que solucionar todos los problemas.

No es que yo quiera citar un ejemplo nuestro, pero sí quiero dar el ejemplo real.

Hay que darse cuenta de los inconvenientes con que se tropieza en la realización de una obra de conducción, los malos ratos que hay que pasar, las amenazas, las noches y los días tristes; pero al final se llega a una solución y entonces la satisfacción compensa todos los malestares.

La experiencia propia es difícil

La experiencia propia en la conducción es difícil. Generalmente llega tarde y cuesta cara, porque se aprende sobre los errores y la experiencia en carne propia es, en política, maestra de los tontos: hay que tratar de aprender en los errores que cometen los demás.

De manera que en esta gimnasia espiritual permanente, que es el estudio de todos los hechos, de todos los casos y su análisis, se van acoplando, en todas las situaciones, los conocimientos necesarios.

No se estudian los casos concretos ocurridos en la historia de la conducción política del mundo para volverlos a aplicar por si el caso se repite; no, se estudian para ser sabios en todas las ocasiones, para entrenamiento, pura y exclusivamente, para hacer una gimnasia de la conducción. Ese es el valor de los ejemplos.

El conductor no debe dejarse conducir

Pero, aunque parezca una “verdad de Perogrullo”, una de las cosas más importantes para el conductor es que tenga presente que quien debe conducir los acontecimientos es él. Y que no debe ser conducido jamás por los acontecimientos.

Esa es una de las condiciones fundamentales del conductor. Que sea conductor; que él conduzca los acontecimientos, y que no sean los acontecimientos los que lo conduzcan a él. Primera cuestión. Y segunda, que debe saber siempre lo que quiere.

Debe conocer cuál es el objetivo

Debe conocer siempre cuál es el objetivo sobre el cual marcha.

Estas dos cosas parecen asimismo dos “verdades de Perogrullo”, porque conducir, lógicamente, presupone que sea uno el que origina, desencadena y realiza los acontecimientos, y no que sea él el juguete de esos sucesos.

También hay que saber lo que se quiere, cuál es el objetivo por el cual se conduce.

Yo les diría a ustedes que en la historia son muchos más los conductores que han sido conducidos por los acontecimientos y que no sabían qué era lo que querían, o cuál era su objetivo, que los que han conducido y los que han tenido claro el objetivo y la finalidad por la que luchaban. Es una cosa extraordinaria, pero es así. Es exactamente como yo les digo.

Hay que abarcar los factores fundamentales

Otra de las cuestiones que el conductor no debe jamás olvidar es que todos los hechos tienen factores determinantes y factores secundarios. Generalmente, como le pasó a Don Quijote, muchos de los hombres luchan, dirigen la acción contra los molinos de viento, y se olvidan de sus enemigos. Es decir, son atraídos a esos objetivos secundarios donde gastan toda su energía y su tiempo, mientras ven desfilar los objetivos principales sin apoderarse de ellos y encaminarlos a su voluntad.

Vale decir, que en todas las acciones de la política hay factores determinantes o principales y factores secundarios. El secreto está en abarcarlos bien, comprenderlos bien y dominar los fundamentales, dejando libres los secundarios que no tienen mucha importancia; o, cuando mucho, atendiendo los objetivos fundamentales con los medios fundamentales o principales, y atendiendo los secundarios sólo con fuerzas y con medios de segundo orden.

Desechar los objetivos sin valor

Otro asunto que a menudo olvidan los hombres en la conducción —y ustedes han de haberlo observado mil veces—, es que hay personas que tienen temas fijos. Se ocupan de cosas sin importancia, se ven atraídas por un objetivo que no tiene valor, y por él desprecian los verdaderamente importantes.

Eso es muy común en los hombres, porque el hombre no solamente tiene criterio para discernir, sino que tiene también pasiones que lo arrastran; y las pasiones lo llevan, generalmente, hacia los objetivos secundarios. Muchas veces un político, por perseguir a otro, ha perdido toda su acción política. Se hundió él por otro, sin alcanzar el objetivo que persiguió; perdió todo lo que buscaba.

Esto es un asunto muy importante, porque contiene la razón misma de ser de la conducción. Y también está en la naturaleza del hombre. El hombre suele ser pasionista por naturaleza y aun por costumbre. Y el conductor no puede tener esa clase de defectos.

Lo que no debe olvidarse

En otras palabras, señores, surgiría de todo esto, que yo muy sintéticamente expongo en razón del tiempo, que el conductor debe tener ciertas cualidades y ciertas calidades sin las cuales será siempre obstruido por su propia personalidad durante la conducción.

Hay cosas que no debe olvidar jamás, ya que el olvido de ellas constituirá una serie de inconvenientes y factores desfavorables que se sumarán a los factores desfavorables que los hechos le van a presentar, y que, a medida que él los vaya poniendo en juego durante la conducción, se irán multiplicando en progresión geométrica hasta que el cúmulo de errores y de factores desfavorables anulen toda su posibilidad de conducción.

Por eso quiero mencionar brevemente estas cualidades y calidades. Lo sublime de los principios no está en su enunciación, sino en su ejercicio.

Cualidades indispensables del conductor

Diremos al pasar algunas de las cualidades que yo creo son indispensables en el conductor.

Empecemos por establecer que el conductor es un artista; no un técnico. Vale decir, que él no elabora nada mecánicamente, que la conducción es producto de su creación. De lo contrario, no va a tener nada que agradecer a su acción de conductor.

En este sentido un perito en ciencias políticas y sociales no presupone, en manera alguna, un conductor, como tampoco un conductor necesita ser un perito en ciencias políticas y sociales. Uno es un técnico; el otro es un artista. Para hacer una “Piedad”, de Miguel Ángel, o una “Cena”, de Leonardo, o un Chacabuco, de San Martín —que he citado tantas veces— o un Wagram, de Napoleón, no intervino un técnico. Técnicos ha habido muchos, y al lado de Napoleón había también un técnico. Ahora, probablemente en Napoleón, cuando en Italia venció a los austríacos y piemonteses, no había un técnico —¡si era un hombre de veintiún años!—: había un artista, y él suplió toda la técnica como la suplió Miguel Ángel; y éste era un hombre que no tenía técnica, según sostienen los pintores. Pero él hizo las grandes obras. Otros, que han sido técnicos, no han hecho ninguna obra.

Lo mismo pasa, más o menos, con todos.

No es la técnica, sino el arte lo que lleva a la producción de las obras maestras.

Conducir es actuar y crear

El arte tiene un sentido vital que no puede reemplazarse con la técnica. Por eso digo que no son en realidad los conocimientos ni la extraordinaria erudición lo que da la capacidad.

Conducir es actuar, es crear.

Lo único que la técnica enseña es un sistema, pero no enseña los medios de realizarlo. Eso está en cada individuo, o no está.

Por eso digo que no presupone un perito en ciencias políticas y sociales un buen conductor político.

Tenemos tantos formados por nuestras facultades y, sin embargo, no he visto ninguno que se haya destacado en el orden de la conducción política.

La conducción política necesita, para triunfar, en este orden de cosas y en primer término, un conductor. Pero un conductor en la política no ha de ser

sólo eso; tiene que ser un maestro, porque su acción no es solamente conducir, sino que es, primeramente, enseñar; luego formar; organizar después, y por último, recién conducir.

Lo primero, forjar el propio instrumento

Porque el instrumento de trabajo de él es tan heterogéneo e inmenso, que lo primero que tiene que hacer es formar su instrumento. De lo contrario, ¿cómo va a trabajar!

El podría suplir, en algunos casos, con la acción, la falta de instrumento, del mismo modo que alguno podrá modelar a dedo o pintar con el dedo. Pero no puede ser éste el sistema permanente, porque no llegará a producir obras de arte acabadas, como deben ser las que produce la conducción.

Complejidad de las funciones del conductor

Por esa razón él debe ser también el conductor de pueblos; tiene que ser, además de un hombre que conduzca, un hombre que sepa enseñar, que sepa formar al pueblo, que sepa organizarlo y que sepa, finalmente, conducirlo.

Muy pocos han sido los conductores argentinos

Por eso creo que los conductores de la política, en la Argentina, han sido muy pocos. ¿Por qué pienso así? Porque hemos llegado hasta esta altura y vemos que el pueblo argentino no está todavía ni formado, ni instruido, ni organizado para posibilitar esa conducción.

Nosotros hemos tenido caudillos; no hemos tenido conductores. Si hubiéramos tenido conductores, el pueblo ya estaría educado, formado, organizado, y sería fácil conducirlo. Por eso no lo podemos conducir ahora con un sentido técnico. Somos capaces de hacer una diablura o una acción popular, pero no somos capaces de construir una obra perfecta a través de los años.

Luchadores de montonera

Es decir, somos luchadores de montonera; no somos luchadores constructivos de una organización permanente. Por eso tenemos todavía el sentido gregario y no el sentido técnico de la conducción.

¿Para qué es ese sentido técnico? Para dar continuidad a las obras y a la existencia misma de la organización y de la conducción dentro del país. Sin esa educación el pueblo no irá muy lejos; cambiará de caudillos, pero no hará nada permanente.

Si los hombres de la conducción no fueran capaces de organizar una acción permanente dentro del pueblo, no serían conductores; serían caudillos.

Conductores y caudillos

La diferencia que existe entre el caudillo y el conductor es natural. El primero hace cosas circunstanciales y el segundo realiza cosas permanentes. El caudillo explota la desorganización y el conductor aprovecha la organización. El caudillo no educa, más bien pervierte; el conductor educa, enseña y forma.

Es decir, son maneras diametralmente opuestas en la acción política, en mi concepto. Si un conductor, después de haber manejado un pueblo, no deja nada permanente, no ha sido un conductor: ha sido un caudillo. Esa es la diferencia que yo establezco; no sé si estaré equivocado. Lo que sí puedo decir es que los partidos políticos triunfan o son destruidos por sus conductores.

El conductor, la causa y la fuerza

Cuando un partido político se viene abajo, no es el partido político quien tiene la culpa, sino el conductor; en el último análisis, el culpable es siempre el conductor.

Algún error habrá cometido, o quizá muchos errores, ya que salvar al partido es su función, porque es su causa.

Pero el conductor, cuando sucumbe su causa, también sucumbe él; y generalmente, la fuerza que lo acompaña con él, sistemáticamente.

La conducción está al alcance de todos

Algunos dicen que los conductores solamente nacen; que no se hacen.

Es cierto que los conductores de excepción nacen y no se hacen; pero también es cierto que al genio de muchos conductores se puede llegar por el método.

El genio, en el fondo, es trabajo en gran parte.

La conducción está al alcance de todos los hombres, y sostener lo contrario sería sostener una escuela negativa.

El hombre se capacita para la conducción, en distintos grados, pero se capacita.

Luego, la conducción se puede alcanzar; uno se puede capacitar; no aprender, que no es el término exacto, sino capacitar, porque presupone la educación del alma y la educación intelectual.

El genio y los conductores

La conducción puede ser objeto de capacitación. Se obtiene y se alcanza, en los sistemáticos, quizá por un sistema muy malo.

Los hombres de criterio, por el ejercicio permanente de su capacidad intelectual, impulsada por los factores morales, pueden llegar a ser un día conductores, sin necesidad de nacer genios.

El genio no se ha podido explicar sino de una manera: es lo inexplicable; lo que el hombre no puede explicar, lo llama genio.

Pero siempre hay un proceso por la inteligencia del hombre, que emplea sus valores en forma bien equilibrada y compensada.

Definición napoleónica del conductor

Napoleón definía así al genio: representando los valores morales por las coordenadas verticales y los valores intelectuales por la base, el genio es aquel que tiene una base igual a su coordenada; es decir, un hombre que tiene repartidos muy armoniosamente sus valores morales y sus valores intelectuales, o sea, que es capaz de concebir bien y que tiene fuerza suficiente para ejecutar bien.

Esa era la definición que Napoleón daba del hombre perfecto para la conducción.

El conductor necesita tener valores intelectuales, como capacidad, criterio, método, espíritu creador; en fin, un sinnúmero de condiciones que voy a tratar de enumerar a continuación.

Valores espirituales del conductor

En cuanto a los valores espirituales del conductor, lo que puede afirmarse en este sentido es que un conductor puede carecer de preparación, pero no puede carecer de valores morales. Si carece de valores morales, no es un conductor, porque los valores morales, en el conductor, están por sobre los intelectuales, porque en la acción la realización está siempre por sobre la concepción.

Muchas veces una mala concepción realizada sistemáticamente y tenazmente, llega a un buen resultado, pero una buena concepción, con una mala realización, no llega nunca a nada.

Esa es la razón por la cual, en el hombre de arte y en el conductor, la acción está siempre por sobre la concepción. Puede tener carencias intelectuales, pero lo que no puede tener son carencias morales, porque sin valores morales no hay conductor.

Fe y optimismo

¿Cuáles son esos valores morales? Son muchos. En primer término, yo creo que el conductor debe sentirse apoyado por una fuerza superior, vale decir, que debe tener una fe en sí mismo y un optimismo muy grande. Eso solamente lo impulsa a las grandes acciones, porque los conductores no se empeñan nunca en pequeñas acciones porque éstas no dan resultado de importancia.

Las grandes acciones

El conductor es siempre un hombre que selecciona las acciones y se decide por las grandes, por aquellas que para emprenderlas hay que tener la suficiente fuerza de voluntad, que nace de la fe en sí mismo y del optimismo que lleve dentro de sí.

Los pesimistas, generalmente, cuando se han puesto en marcha se anulan a sí mismos y se vuelven a la mitad del camino.

La audacia

Conviene que el conductor también sea capaz de jugarse todo a una carta, pues aquel que quiere exponer poco no va a llegar a ganar mucho: Solamente con los grandes riesgos es como se obtienen grandes éxitos.

Y por esa razón, el carácter de cada conductor es la fuerza motriz fundamental.

Hay hombres que sostienen la teoría de que para no sufrir grandes reveses es menester no exponerse mucho. Esos no llegan nunca a ninguna parte. Hay otros que no quieren exponer nada, y éstos no hacen nada tampoco. Es decir que en la conducción se eligen los más grandes objetivos y con decisión, con fe en sí mismo y con optimismo.

El deber de vencer

Debe crearse lo que yo llamo el deber de vencer, que va acompañado con la abnegación del individuo.

El deber de vencer es indispensable en la conducción.

Aquel conductor que no sienta el deber de vencer, difícilmente va a vencer en ninguna acción. Vale decir, que es un hombre decidido a vencer.

Si no vence, debe saber soportar virilmente los golpes del destino.

Es lo único que le podemos dar como compensación al haber sido derrotado. Por eso ha de jugarse cada conductor, en cada una de las grandes acciones que él realiza.

No quiere decir esto que va a jugar todos los días, sino que bastará que lo haga una vez y con suerte.

Para establecerse el deber de vencer no basta solamente la abnegación.

Esa es la escuela de los estoicos, que a veces da buen resultado.

Es una escuela moral, pero no es la escuela del conductor.

Carácter, energía y tenacidad

Es necesario tener el carácter, la energía y la tenacidad para cumplir el deber de vencer. Esa es la escuela del conductor.

No es tampoco un hombre que se confía a la fuerza ciega de la suerte. No; él hace su éxito, y lo hace con el carácter, con la energía y con la tenacidad.

Por eso el conductor es, por sobre todas las demás cosas, un luchador.

Por inteligente, sabio y bueno que sea, si no lucha para alcanzar lo que se propone, no llegará nunca a ser un conductor.

El conductor trabaja para los demás

Quiere decir que esta complicada personalidad del conductor presupone muchas cosas que son muy difíciles de cumplir.

Es indudable que el conductor debe saber, en política, que él trabaja para los demás.

En esto, como dijo recién la señora, hay dos clases de hombres: aquellos que trabajan para sí mismos y los que trabajan para los demás.

El conductor que trabaja para sí mismo no irá lejos.

El conductor siempre trabaja para los demás, jamás para él.

Porque si él se obsesiona con su conveniencia, abandona la conveniencia de los demás, y cuando ha abandonado la conveniencia de los demás, falta poco tiempo para que los demás lo abandonen a él.

Humildad y espíritu de sacrificio

Por esa razón son dos las condiciones fundamentales del conductor: su humildad para hacerse perdonar por los demás lo que no hace por ellos; y su desprendimiento, para no verse nunca tentado a trabajar para sí.

Estas condiciones, que parece que no tuvieran importancia, la tienen –y extraordinaria– en el conductor político.

No ocurre lo mismo en un conductor militar, para quien son secundarias.

En el conductor político esto es quizá lo más fundamental.

Es natural que para esto también se necesite una alta dosis de espíritu de sacrificio, porque en esto se es siempre protector, nunca protegido.

Por lo tanto, puesto en la tarea de hacer por los demás y proteger a los demás, uno tiene que soportar también los golpes que vienen dirigidos a los demás, con estoicismo y resignación.

A eso llamo yo espíritu de sacrificio.

El conductor no es autoritario ni intransigente

El conductor político nunca es autoritario ni intransigente.

No hay cosa que sea más peligrosa para el político que la intransigencia, porque la política es, en medio de todo, el arte de convivir, y, en consecuencia, la convivencia no se hace a base de intransigencia, sino de transacciones.

En lo que uno debe ser intransigente, es en su objetivo fundamental y en el fondo de la doctrina que practica.

Pero debe ser alta y profundamente transigente en los medios de realizarla, para que todos, por su propio camino, puedan recorrer el camino que les pertenece.

Ese proceder del conductor es lo que va haciendo paulatinamente su pedestal.

El conductor político nunca manda; cuando mucho aconseja; es lo más que se puede permitir.

Pero debe tener el método o el sistema necesario para que los demás hagan lo que él quiera, sin que tenga que decirlo.

“Lealtad a dos puntas”

Quien conduce en política de otra manera, choca siempre, y en política el choque es el principio de la destrucción del poder.

Por eso, el conductor no sigue; es seguido, y para ser seguido hay que tener un procedimiento especial; no puede ser el procedimiento de todos los días.

En este orden de cosas creo yo que la base es la lealtad y la sinceridad.

Nadie sigue al hombre a quien no cree leal, porque la lealtad, para que sea tal, debe serlo a dos puntas: lealtad del que obedece y lealtad del que manda.

La sinceridad

La sinceridad es el único medio de comunicación en política.

Las reservas mentales, los subterfugios y los engaños, se pueden emplear en política dos o tres veces, pero a la cuarta no pasan.

¡Y para emplear la falta de sinceridad por dos o tres veces, mal negocio!
Es mejor no emplearla.

Empleando siempre la sinceridad, quizás algún día desagrada, pero en conjunto agrada siempre.

El engaño es un arma muy traicionera, en política y por otra parte, como dicen los italianos: “le bugie anno le gambe corte”.

En esa lealtad y sinceridad, el conductor debe tener grabado profundamente en su alma el amor al Pueblo y a la Patria, porque ésa es la base para que él tenga en su alma un sentido perfecto de la justicia.

Sentido innato de la justicia

Entiendo que el conductor debe tener encarnada en sí mismo la verdadera justicia, la justicia humana, la justicia de los hombres, con todos los defectos y virtudes.

Eso no debe conocerlo sino sentirlo, porque en sus manos está el discernir los honores y la dignidad a quien le corresponda, porque, como decía Aristóteles: “La dignidad no está en los honores que se reciben, sino en los honores que se merecen”.

De manera que el conductor debe comprender claramente que la justicia es la base de las buenas relaciones, del respeto que por él tengan y de la aglutinación natural de la masa que conduce.

Sin ese sentido innato de la justicia, nadie puede conducir.

Debe enseñar con el propio ejemplo

Si el conductor debe ser también un maestro, debe enseñar; y debe enseñar por el mejor camino, que es el del ejemplo.

No delinquiendo él, no formará delincuentes. Porque en la conducción, de tal palo ha de salir tal astilla...

Es indudable que esa enseñanza es la más didáctica, pero la más difícil, porque hay que dominar el indio que uno lleva dentro de sí.

Respeto recíproco

De manera que es con eso que se inspira respeto también, que es otra de las condiciones que debe tener el conductor: debe inspirar respeto por el respeto que él guarde a los demás, que es la mejor manera de ser respetado.

Un respeto cariñoso, pero respeto.

Respeto en lo que el hombre tiene de respetable; porque algunos respetan las formas: yo soy partidario de respetar el fondo de las cosas y de los hombres.

Hacerse seguir

El conductor no lleva a nadie. A él lo siguen; si no, no es conductor.

En la política, es una técnica total y absolutamente distinta de todos los demás tipos de conducción.

El político que quiere llevar a la gente... no llegará a su objetivo.

Es como aquel que decía: “Le mando doscientos votantes, pero devuélvame los bozales”.

¡Ese no puede ser conductor!

El conductor no debe llevar a nadie.

El va adelante, y los que quieren, lo siguen.

Los que tienen que hacerse seguir a la fuerza no van lejos. En la política eso es fundamental.

De manera que la tarea fundamental del conductor político es hacerse seguir.

Y uno se hace seguir por dos cosas, porque dice la verdad que conviene a todos y porque la cumple honorable y estoicamente.

Luchador de una causa

Por esa razón, el conductor, que debe ser un luchador, no lucha nunca en forma personal.

Él lucha por una causa.

Por eso, cuando algo anda mal, él no se debe ofender personalmente. Él debe mirar desapasionada, inteligentemente, cómo corregir el error en beneficio de la causa que persigue.

Cuando algunos políticos reaccionan violentamente y luchan entre sí, no están trabajando por la causa de todos: están trabajando por la causa de ellos.

Porque nadie que conduzca debe olvidarse de que él es un luchador de una causa, no de su persona, y cuando alguno de los correligionarios equivoca el camino, puede hacerlo con buenas o con malas intenciones.

Cuando los hombres se equivocan

Si lo hace con buenas intenciones, lo llama, lo aconseja, y le dice: “Amigo, no es ése el camino; es éste”, sin enojarse.

El conductor no se ha sentido, no se puede sentir ofendido personalmente porque el otro haya fallado en la elección de los métodos que conducen al objetivo que él también persigue.

Y cuando lo hace con mala intención, lo llama y le dice: “Amigo, ¡qué lástima!, usted no es capaz para esa función... Va a tener que dejar lo que tiene para dárselo a Fulano; y usted tendrá que incorporarse a la cola y empezar de nuevo, a ver cómo lo hace otra vez. Yo estoy persuadido de que usted va a tener éxito al final”.

Le da un abrazo y no tiene por qué enojarse, porque no lo sanciona por haberlo perjudicado personalmente; lo sanciona porque está haciendo mal a la causa de todos y para evitar males mayores lo saca.

En política no hay que enojarse

Yo he tenido casos de éstos que los he resuelto siempre de esta manera.

Se trataba de compañeros míos que andaban por ahí politiqueando: “Te has metido en esto; entonces te quedarás aquí y en lugar tuyo pongo a Fulano allá, y esperá para ver cómo vendrá el futuro”.

Y me han comprendido.

En política no hay por qué enojarse, puesto que uno no persigue intereses personales.

Es más fácil decir estas cosas que hacerlas. No hay en esto por qué tomar las cosas a la tremenda; no conduce a nada.

El conductor, un hombre sin pasiones

Otra de las condiciones que el conductor debe tener es estar siempre lejos de la pasión. La pasión es, generalmente, producto de un sectarismo. Cuando el hombre que conduce toda la política se sectariza, pierde la mitad de las armas que tiene para defenderse.

En segundo lugar, cuando obedece a su pasión, abandona la conducción de todos para dirigirse a un sector que es el que lo apasiona.

Ese no es un conductor.

El conductor debe ser un hombre frío, sin pasiones, y si las tiene, ha de dominarlas y no dejarlas ver nunca.

Esa es una cualidad muy peligrosa en la conducción.

Visión de conjunto

Es necesario que mire con lente planar, que vea todo el panorama, que no se deje nunca atraer hacia una parte de ese panorama haciéndole abandonar

el conjunto, porque entonces conducirá a una pequeña parte, abandonando la conducción del conjunto, que es lo que importa e interesa.

Pasionismo y sectarismo son fatales en política

Por esa razón, el pasionismo, como el sectarismo, son fatales en política. ¿Por qué razón ha sucumbido el Partido Socialista? Por su sectarismo. ¿Por qué va a sucumbir el comunismo? Por su sectarismo. ¿Por qué va a sucumbir el nacionalismo? Por su sectarismo.

¿Qué es un sectario? Yo siempre combino esto y lo explico con cosas de mi oficio, que son las que más conozco.

El sectarismo en el ejército

En el ejército también puede haber sectarios. Hay algunos que no quieren más que la infantería; otros que no quieren más que la artillería y creen que todo lo hace la artillería; otros, en cambio, no creen ni en la infantería ni en la artillería y creen que la aviación es la que decide todo.

Esos son sectarios.

Elementos que se complementan

¿Para qué se han construido y hecho las armas en el Ejército?

La lucha se empeña desde muy lejos pero se va acercando.

Cuando estamos a doscientos kilómetros, tiran los aviones sus bombas; cuando nos hallamos a cuarenta, tiran los cañones de largo alcance; cuando estamos a doce, empiezan a accionar los cañones de pequeño alcance; cuando nos hallamos solamente a dos kilómetros, empiezan las ametralladoras; cuando estamos a quinientos metros se utilizan los fusiles, y cuando las fuerzas se juntan, se emplean la bayoneta, el puñal y todas las armas que uno tiene.

El sectario sería aquel que quisiera formar otro ejército con artillería solamente.

No podría pelear con su enemigo nada más que a cuarenta kilómetros de distancia.

Cuando se juntaran, ¿qué iba a hacer?

El sectarismo renuncia a emplear todos los medios de lucha

En política, el sectario es algo similar.

La lucha debe tender a la universalidad en la utilización de los medios.

El sectario se va cortando las manos solo, mientras que el otro combate con todos los medios.

Eso lo arruina. Esa es su muerte.

Renuncia por sí a muchos medios de lucha, cuando en política hay que multiplicarlos para vencer. Es una cosa simple y, sin embargo, muy olvidada. Es el pasionismo de los hombres el que los lleva a su sectarismo.

De manera que el conductor no puede ser nunca sectario si ambiciona el éxito y si tiene el deber del éxito.

Bondad en el fondo y en la forma

Otra de las condiciones del conductor es la bondad de fondo y de forma.

Hay conductores que son buenos en el fondo, pero que en su manera de ser son ásperos para tratar a la gente. ¡Qué tontos: son buenos en el fondo y no lo demuestran!

Hay otros que son malos en el fondo y buenos en la forma. Pegan una puñalada con una sonrisa.

No puede ser conductor quien tenga esos defectos, porque lo descubren enseguida.

En la primera puñalada descubre que es un asesino, aunque lo haya hecho con toda dulzura.

Y a ése que es dulce, muchas veces la gente lo tolera más que al otro, que siendo bueno en el fondo se hace odiar por su forma.

Conocí un jefe muy eminente que un día recibió a una señora que lo quería ver para que resolviese el problema de su hijo.

Él, por cumplir su deber, le dijo que no; pero después que se retiró la señora, se lamentaba.

Yo me decía: mejor que se hubiera lamentado allí, cuando atendió a la señora, y no después.

El hombre es un ser tan complicado, que muchas veces no puede hacer nada completo por sus propios defectos.

A veces el conductor es bueno en el fondo, pero debe serlo también en la forma.

Sólo así se domina a los hombres, porque a los hombres se los domina solamente por el corazón.

El buen conductor es reflexivo y profundo

Lo importante es que en la conducción no basta decir todo esto; hay que

hacerlo. Y es más difícil hacerlo que decirlo, porque uno debe dominar muchas veces los impulsos, y el impulsivo nunca fue ni será buen conductor.

El buen conductor es siempre reflexivo y profundo.

El audaz e impulsivo no tiene las condiciones del conductor, porque tiene que manejar hombres, y no hay nada más difícil que manejar a los hombres.

No deben faltar los valores espirituales

Es necesario emplear toda la ciencia, todos los valores morales y toda la conciencia que uno tiene para poder manejarlos bien.

En este sentido, también el Justicialismo sostiene que es más difícil hacer que decir. Lo que tenemos que tratar es que en toda la acción de los conductores, en cualquier grado que ejerzan la conducción, no falten los valores que hemos mencionado.

El podrá ser quizá no tan capacitado ni tan preparado para conducir, pero si carece de algunas de estas condiciones que hemos mencionado no podrá conducir.

Por eso dije al principio que puede conducirse sin valores intelectuales, pero no puede lograrse sin valores morales, porque los valores intelectuales son los que conducen al conductor, y los valores morales son los que conducen a la masa.

Lo primordial son los valores morales

Cada acto de la conducción le da ocasión al conductor de mostrar esos valores morales; lo que nunca debe hacer es desperdiciarlos.

Cada vez que tenga que mostrar valores intelectuales en la conducción, ello tendrá la relativa importancia de salvar su prestigio; pero que deba mostrar valores morales, ello tiene el inmenso valor del ejemplo.

Por esa razón yo sostengo que si en toda clase de conducción es importante poseer los valores morales, en la conducción política es indispensable. Quien no posee esos valores morales es inútil que ensaye conducir; lo hará siempre mal.

Valores intelectuales del conductor

Para no extender más esta conversación, quiero decir dos palabras sobre los valores intelectuales del conductor.

En primer lugar, el conductor ha de conocer su oficio, que es sumamente difícil, porque no solamente ha de conocer las formas de acción, sino que

también debe tener en evidencia permanente los valores que ponen en movimiento esas formas de acción.

El conocimiento del oficio es indispensable para el conductor, porque él no ha de ser un conductor inconsciente, sino que en todo momento ha de ser un conductor consciente.

Él debe ser moral, porque lo es; pero también ha de ser moral porque se controla en todo momento para poderlo ser.

Él ha de ser un hombre capacitado porque si no puede hacer equivocar a los demás; pero debe conocer hasta el último detalle de su propio oficio de la conducción, para hacerlo conscientemente, porque lo mismo es equivocar a los demás a conciencia que inconscientemente.

Creación, rutina y estabilidad

En esto hay también dos clases de hombres: hay un hombre que está acostumbrado y le gusta andar por entre las cosas que los otros han creado.

Y hay hombres a los que no les gusta eso, que les gusta crear las cosas por entre las que quieren andar.

Los conductores tienen esta segunda característica: nunca son hombres que andan por caminos trillados.

Ellos tienen la fiebre de crear.

Por eso un conductor es maravilloso para crear, pero peligroso para estabilizar, porque tiene la fiebre de la creación y en las creaciones de los hombres es necesario pensar que hay un alto grado de importancia en la perfectibilidad que presupone la creación permanente; pero que también hay un grado importante en la estabilidad, porque estar empezando siempre no es cosa de cuerdos.

Reforma y estabilización

Es difícil que un conductor, que es un hombre hecho para crear, se someta a la necesidad de esperar la estabilización para no seguir reformando. Todo reformador, ya que la reforma es en el fondo la base fundamental de la creación, se hace sobre formas hechas, reformando, creando nuevas cosas.

Este es un asunto que, en el conductor político, tiene una importancia extraordinaria: que no se deje devorar por la fiebre de la creación, porque entonces lleva al caos, de la misma manera que no debe caer en el extremo opuesto, porque entonces no hace nada.

En esto, como en todas las cosas, los extremos suelen juntarse.

Esto es una cosa fundamental que el conductor no debe olvidarse jamás.

Pero es indudable que él debe construir y crear, no copiar.

Esa es la condición del conductor.

El otro temperamento de las formas de creación lo pongo yo, porque tengo experiencia de esto.

La técnica del conductor

Deben poseer una técnica inteligente, y digo una técnica inteligente, porque ésta, objetivamente apreciada, se divide, para mí, en dos: hay una técnica que llega a cierto punto y se esquematiza, se hace rutinaria y realiza siempre lo mismo.

La técnica del conductor ha de ser una técnica inteligente, una técnica en permanente evolución, porque la humanidad, de la cual él conduce una parte, está en permanente evolución.

Si él se estabiliza, se queda atrás.

Por eso digo que el conductor ha de poseer una técnica, pero una técnica inteligente y en permanente evolución.

No se puede decir cuál es la técnica de la conducción, porque es distinta en cada lugar del mundo y es distinta también en cada momento del mundo.

La inteligencia del conductor está en mantener al día su técnica y en no esquematizarse o caer en la rutina de una técnica que es superada por el tiempo.

Este es un asunto difícil, pero que suplen todos los que tienen una técnica: los médicos, que tienen que vivir al día; los guerreros, etcétera.

Ejemplos de evolución técnica

Yo recuerdo cuando nosotros habíamos estudiado profundamente la guerra antes de 1914. Vino la del 14-18 y no sabíamos nada.

Tuvimos que empezar de nuevo.

Vino la del 39-45, y ocurrió lo mismo; cambió la técnica y uno tuvo que seguir.

Esto les pasa a todos.

Lo mismo les ocurre a los zapateros que construyeron una horma y después tienen que tirarla y cambiarla, porque ya a la gente no le gusta ese modelo, es decir, que hay una técnica permanentemente evolucionada, como evolucionan los gustos, las formas, los hombres.

No creo que los botines que se usaban en la Edad Media —esas sandalias anchas— servirían para un pie como los de ahora.

Hay enormes cambios en todas las cosas, ya sean morales, materiales e intelectuales.

La técnica inteligente presupone que el conductor debe vivir al día con su técnica.

Esto no es un traje que se compra y se usa hasta que se rompa. No; hay que ir reformándola.

Iniciativa y capacidad de acción

El conductor debe poseer una gran iniciativa y una gran capacidad de acción.

Uno de los defectos que más noto en la conducción, es que hay mucha gente que conduce y que no tiene iniciativa; están aferrados a normas fijas.

Es más fácil hacer de acuerdo con la costumbre que pensar en hacerlo cada vez mejor.

El hombre no solamente es haragán para trabajar materialmente, sino también para trabajar intelectualmente.

Con tal de no pensar, se mueve por el camino ya abierto.

Ese es un gravísimo defecto en la conducción. Es un gravísimo defecto para todo conductor.

La fuerza de los pequeños medios

Cada conductor ha de tener permanentemente una iniciativa, y decimos nosotros que el conductor político debe llevar una resolución adelantada en el bolsillo, porque los hechos se desencadenan con una violencia y una rapidez tan grandes, que a menudo no hay tiempo de concebir o analizar los efectos de una realización adversa.

Por eso la iniciativa juega un papel extraordinario.

Hay que estar siempre pensando en qué se puede hacer de nuevo; qué cosa va a dar resultado, por pequeña que sea, porque las grandes cosas se componen siempre de pequeñas cositas.

Esas pequeñas cositas son las que no deben descuidarse.

La iniciativa, que muchos olvidan, tiene una fuerza tremenda.

Aprovechada la iniciativa del hombre, pueden darse éxitos extraordinarios a la conducción.

La mujer en la conducción

Una de las grandes fuerzas de la mujer, en la conducción, es que ellas utilizan los pequeños medios, que son tan poderosos, cosa que nosotros no hacemos porque somos hombres.

¡Ellas aprovechan eso, y hay que ver la fuerza que tienen! Ese ha de ser sin duda un factor de fuerza que nos trae la mujer a la política, un factor de extraordinaria fuerza.

Conocer los hombres, la historia y los hechos

Por otra parte, el arte de la conducción presupone vivir la situación, no solamente conocerla.

Vivir la situación presupone conocer los hombres, la historia y los hechos, tres cosas que se enuncian con tanta facilidad, pero que comprenden el conocimiento integral de la vida.

Es difícil conocer los hombres, es difícil conocer la historia de la humanidad, conocerla bien, pero lo más difícil es conocer los hechos, porque éstos están por producirse y casi hay que adivinarlos para conducir.

Es decir, que nosotros, cuando estudiamos los hechos para la conducción, lo hacemos como un encadenamiento, diremos, filosófico, de la dinámica de la vida, de la dinámica de todos los hechos, hasta cierto punto, y para asomarnos al porvenir, para ver qué puede producirse e ir ya previendo.

Tan anhelante debe ser la conducción, que llega hasta el extremo de asomarse a los últimos hechos para entrever el futuro.

El estudio filosófico de la historia y del presente

No puede la conducción basarse en especulaciones muy ideales, pero sí puede entrever la evolución futura, conociendo la presente y la pasada.

Ese estudio filosófico de la historia y de los hechos del presente es el único camino que conduce a la posible previsión, pero a la previsión real, no ilusoria. Basar cualquier solución de la conducción en elementos especulativos, conduce siempre a un fracaso tremendo.

La conducción se hace a base de realidades

En la conducción nada se puede hacer por las dudas; hay que hacerlo con seguridad.

En la conducción hay que ir como la mula en la montaña, que no mueve el pie de atrás hasta que no asienta bien el de delante.

Aquí no hay nada especulativo ni imaginativo.

La conducción se hace a base de una realidad; tiene sorpresas muy desagradables el que confía la conducción en cuestiones más especulativas que reales.

Hay que llegar a la realidad de alguna manera y de allí afirmar las conclusiones de la conducción.

De otro modo es necesario esperar hasta que se produzca para proceder. Nunca se llega tarde cuando uno está vigilante en la conducción.

Vivir la situación

Este es también un factor sumamente importante, pero presupone nada menos ni nada más que el conocimiento de la historia, de los hombres y de los hechos, vale decir, lo que yo llamo vivir la situación.

El hombre que vive la situación está listo para proceder bien en cualquier circunstancia que se le puede presentar, porque es un hombre que vive iluminado por el conocimiento de los hechos pasados, de los que están sucediendo y ya asomando las narices en el porvenir.

Solamente así se puede conducir.

Con estas condiciones, todo se reduce a tener una concepción clara, un criterio reflexivo y profundo, y un método, del que ya hemos hablado.

El plan y el objetivo

El método es una muleta o un hilo de Ariadna por el cual uno va conduciendo su propia conducta en los hechos.

Si puede seguir, llegará a un éxito, porque la obra de arte en los planes no está en su concepción, sino en su realización.

Un plan generalmente es una gran línea que uno debe respetar y seguir, como la estrella polar para el navegante, que he mencionado muchas veces.

Lo sacan a uno y el secreto está en volver y tomar la ruta. Pero uno llega.

Lo malo es cuando lo sacan, pierde el rumbo y ya no llega.

La conducción es ese trabajo permanente: es su brújula y su marcha, y si lo sacan pierde su rumbo y naufraga.

En cambio, el que no tiene brújula y su decisión de llegar a ese objetivo, a menudo no llega a ninguna parte.

Saber realizar el éxito

En otras palabras: toda la conducción, en este aspecto, en el intelectual, se reduce a volver inicialmente a mis primeras palabras de esta clase, a cumplir el consejo napoleónico: saber realizar el éxito.

Ustedes ven que cuanto yo he expuesto se reduce a esas pocas palabras: la conducción es saber realizar el éxito.

Para saber realizar el éxito hay que concebirlo, hay que prepararlo, hay que organizarlo, hay que ejecutarlo y hay que explotarlo.

Y todo cuanto yo les pudiera decir de la conducción es exclusivamente eso.

Si alguno es capaz de realizar el éxito, aunque no sea conductor, yo me quedo con él.

CAPÍTULO VI
EL ARTE Y LA TEORÍA EN LA CONDUCCIÓN

PRIMERA PARTE
LAS FORMAS DE EJECUCIÓN

Recapitulación

En las clases anteriores tratamos el programa hasta llegar a la conducción, parte teórica, es decir, elementos de la conducción, características de la conducción moderna, la doctrina en la teoría, la forma de la ejecución, el método en la conducción, los organismos de la conducción; y habíamos comenzado a tratar ya la parte de la conducción misma en su aspecto teórico.

En la última clase hablé sobre el conductor, vale decir, sobre la parte vital de la conducción, y dije que, en mi concepto, la gran tarea que había que hacer en esta actividad era distinguir claramente y enumerar los elementos que componen la parte vital del arte, que es el artista, el conductor, y la parte inerte del arte, o sea la teoría.

Necesidad de una teoría

Es indudable que todas las actividades tienen su teoría, según sea el método con que se encarán, se estudian y se resuelven.

Nada hay en la vida que no se pueda condensar en una teoría. La teoría es el producto del análisis.

Cualquier acción que se desarrolle en la vida puede ser sistematizada con todas las demás actividades que se realicen paralelamente, formando verdaderas series de asuntos.

Eso, que ha constituido inicialmente el verdadero estudio filosófico de los hechos de la vida, también comprende los estudios que se refieren al arte de la conducción.

El arte de la conducción ha nacido conduciendo

El arte de la conducción es eminentemente empírico, es decir, que no se ha podido conformar una teoría previa para el arte de la conducción, como no se ha podido conformar una teoría previa para ninguna de las demás.

La pintura comenzó pintando, no comenzó con una teoría sobre la pintura. Y lo mismo ocurrió con la escultura, las letras, etcétera, lo cual equivale a decir que el arte de la conducción ha nacido conduciendo.

Lo primero es la parte vital del arte

Por eso, lo lógico es colocar en primer término a la parte vital del arte, porque el artista es el que ha comenzado; y por eso también nosotros damos preeminencia en el arte de la conducción al conductor.

Éste, constituyendo la parte vital del arte, es quien pone al servicio de esa actividad su propia personalidad, personalidad que reúne las condiciones de todo orden que se necesitan para una realización acabada de la obra que él quiere confeccionar mediante su trabajo, su actividad, su entusiasmo, su alma y su inteligencia.

Cómo se ha formado una teoría de la conducción

Es indudable, sin embargo, que a medida que los hechos han ido repitiéndose en la conducción, ha podido ir conformándose toda una teoría del arte.

Es decir, que la enseñanza dejada por todos los conductores de la historia, sean éstos conductores políticos, religiosos o militares, ha sido útil.

Es de allí de donde vamos a extraer toda una teoría, teoría que comprenda lo que nosotros ya hemos comenzado por establecer al mencionar la conducción como una actividad creadora, como una actividad artística y no científica ni laboral ni de ningún otro orden.

Principios de la concepción de la conducción

Es así que en esa teoría, al ocuparse de estudiar científicamente su desarrollo, surge, como primera observación, que hay un sinnúmero de principios cuya enunciación no interesa tanto como su aplicación; pero en la sistematización de ese estudio hay que llegar a considerar un sinnúmero de principios que se aplican invariablemente en toda la conducción política.

Es a esos principios a los que nos hemos de referir, en primer término, como formando parte de la teoría del arte.

Esos principios forman algo así como el fondo mismo de la concepción de la conducción.

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.

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.

Lo único fundamental es ejecutar

Por esa razón, antes de iniciar las consideraciones sobre los principios de la conducción, como así también sobre las formas y los medios de ejecución, hago esta aclaración previa indispensable: de nada vale la teoría del arte si no está el conductor, y de nada vale el conductor que se reduce a concebir.

Lo único fundamental es ejecutar. Por eso es conducción; no es concepción.

Hay que llegar, y para llegar hay que andar, hay que conducir.

Esa es la tarea fundamental.

Caminar no es conducir los movimientos sino poner las piernas en acción.

Conducir no es concebir la marcha, sino realizarla.

Conducción, creación y concepción

Dijimos que la conducción, por ser una actividad artística, presupone, en primer término, una creación.

Las creaciones, si son racionales, están siempre afirmadas en una concepción, es decir, que al servir a la acción comienza por concebir la acción.

Eso, indudablemente, es previo; si no, el realizar una obra de cualquier naturaleza impensadamente no conduce al raciocinio, que también es una de las bases en que se afirma la teoría del arte.

Principios y formas de ejecución

Aprender los principios no presupone, tampoco, conducir; presupone conducir el aplazarlos en los hechos mismos.

Vale decir que no se puede deslindar en forma absoluta el campo de los principios con el de la aplicación; no se puede aislarlo.

Yo no puedo decirles: “los principios son tales y las formas de ejecución son cuales”.

Yo tengo que decirles que hay principios y formas de ejecución.

¿Cuál es la línea divisoria? ¡No la hay! Es un sfumaje donde se mezcla una actividad con la otra, en forma que yo no puedo, rígidamente, dividir una cosa de la otra.

En algún momento se triunfa solamente con buenas formas de ejecución.

En otros casos se prescinde de la forma de ejecución y se triunfa aplicando los principios.

¿Cuándo hay que aplicar los principios? Siempre.

¿Cuándo hay que aplicar las formas rígidas de ejecución? Algunas veces.

¿Cuándo hay que cambiar las formas? Eso yo no lo puedo decir, porque hay que cambiarlas en infinito número de casos.

De manera que lo que yo no puedo enseñar es la aplicación de esto.

Los principios se dirigen al subconsciente

Hay que asimilar los principios, discernirlos y digerirlos. Van más bien dirigidos, en un conductor, casi a la subconciencia; él debe asimilarlos de manera tal, que los aplique sin necesidad de mencionarlos, sin necesidad hasta de recordarlos.

Es una técnica que radica casi siempre en el subconsciente del hombre de acción.

El no comete un error, no porque recuerde que no debe cometerlo, sino porque hay algo en su espíritu mismo que hace que le repugne el error, porque él ha hecho una gimnasia que lo ha conducido a un camino, y cuando no está en el camino es como el ciego que tiene la sensación de que no se halla en el camino y tantea buscándolo.

Hay algo así en todo esto de la conducción; algo verdaderamente inexplicable, como inexplicables son algunos fenómenos que radican en la conciencia y en la subconciencia de los hombres.

La sensación intuitiva

En esto hay mucho de esa sensación intuitiva, natural, que se crea por el ejercicio.

Por eso la conducción es un arte todo de ejecución, decía Napoleón.

Es un arte simple, pero todo de ejecución.

Es decir, es simple porque no hay nada forzado que uno tenga que recordar, que uno tenga que grabar, que cotejar.

No es un cálculo de probabilidades, no es un cálculo actuarial, no.

Es un cálculo realizado por un fenómeno interno cuya explicación es muy difícil, porque son muy difíciles los campos que actúan, y muy indeterminados en su actuación.

Comprensión de la conducción

Ese es el proceso que se produce dentro de uno. Lo que hay que capacitar es la mente y el espíritu, para que ciertas formas repugnen al espíritu de manera natural, porque si uno tiene que discernirlas mediante el proceso de inteligencia llega tarde, y paga caro.

Es decir, es la experiencia.

En esto hay una mezcla de concepción, de estudio, una mezcla de temor natural.

Es un proceso del alma y de la inteligencia, y es un proceso —diremos— de la experiencia, de lo que uno conoce, de lo que uno ha estudiado, de lo que uno ha penetrado en la concepción de cada uno de estos grandes principios de la conducción.

Por eso he dicho ya que a conducir no se enseña; es una cosa que no se aprende. Lo que uno puede hacer, es comprender, lo cual ya es una base muy grande para aprender o para realizar.

Tipos de conductores

La conducción no se aprende, se comprende.

Por eso muchas veces vemos hombres que durante toda su vida han conducido sin saber una palabra de conducción, y han conducido bien, porque la han comprendido.

Hay otros que conducen durante toda su vida sin saber una palabra de conducción, y no dejan error por cometer.

Y también hay otros hombres que, sin haber conducido nunca, son capaces de penetrar rápidamente el problema, de comprenderlo y de ejecutar bien, sin haber tenido ninguna experiencia.

Sometimiento del método al conductor

Quiere decir que no es ni la experiencia ni la comprensión absoluta; no es tampoco el estudio ni la preparación; es todo, es un conjunto de todo.

No es un método; no es el método el objetivo del proceso; no es el método de la inducción, no es el método real, no es el método ideal.

No hay método.

Es otra cosa.

Los metódicos suelen equivocarse porque son unilaterales, en el fondo.

El método conduce al esquema, el esquema a la rutina; y la conducción es la antítesis del esquema y de la rutina.

Pero se necesita método para la ejecución y también se necesita método para la concepción.

Pero, si uno se somete al método, fracasa; hay que someter el método a uno.

Hay que someter el método a la conducción.

La teoría subordinada al hombre

Es decir, señores, en otras palabras, lo que yo quiero decirles finalmente como conclusión, es que hay una parte vital del arte, que es el artista, y una inerte, que es la teoría del arte.

Es la teoría subordinada a ese hombre.

Y es ese hombre el que hace; ese hombre es el que lleva adelante todo cuanto hay en la teoría.

Y debe conducir con éxito. ¡Con éxito!

La teoría no da recetas, no da posibilidades de actuar correctamente.

El conductor, sobre la teoría; la ejecución, sobre la concepción

Es el hombre el que da la posibilidad de actuar correctamente. Por eso digo siempre: el conductor está por sobre la teoría; y la ejecución está por sobre la concepción.

Ese es el punto de partida para apreciar qué vale la teoría del arte, cuál es el valor de la teoría del arte.

Es un valor relativo.

Es un bastón que usa el que necesita bastón. Es un bastón...

Eso no es mío. Es de Napoleón. El nunca usó bastón: por eso podía decirlo...

La conducción tal como se presenta en la vida

Por esa razón, yo no he querido, al tratar estas clases, de aislar dentro de la teoría del arte, solamente los principios.

He querido tratar esto, no en una forma ideal, como se presentaría al análisis profundo, sino más bien como se presenta en la vida.

Que es también un método: tomar las cosas como se presentan en la vida sin estos principios, sin formas de ejecución. Sin métodos o sin creaciones nuevas.

Lo que quiero es presentar la conducción como la conducción se presenta en la vida. Cada uno, después, puede hacer su propio análisis y su propio desarrollo.

A mí me basta con presentarla tal cual desfila delante de nosotros en la acción; y por eso, al ordenar los principios y formas de ejecución, no he querido poner tales principios y tales formas en ejecución.

Hay cosas que no resisten método.

Y la conducción es una de las cosas de la vida que no resisten método.

No resisten método... ¿Por qué?

Porque en la vida las cosas no se presentan metódicamente. No se puede sistematizar lo insistemizable.

La conducción no puede sistematizarse

En la vida hay cosas que no se pueden sistematizar.

La conducción es una de ellas.

Y si yo la presentara en forma sistematizada, entonces cometería un grave error.

Porque en la vida no se presenta así la conducción.

La comprenderemos mejor y la trataremos mejor también.

Distinguir lo que es de forma de lo que es de fondo, eso está en el espíritu de cada uno.

Por eso trataré las formas de ejecución sistemáticamente, en conjunto con los grandes principios de la ejecución.

Síntesis de la teoría

Por otra parte, no es fácil desarrollar una materia tan amplia como es la conducción, y sobre todo como es la teoría del arte, que conforma toda una inmensa teoría, en las pocas clases que nosotros tenemos que dar.

Por eso, yo me tengo que arreglar de alguna manera para ir comprimiendo esto y dar solamente una síntesis.

Y más bien que hacer esa síntesis, hacerla comprender.

Valerme de todo para hacerla comprender.

Es más importante que ustedes comprendan lo que es la conducción, que ustedes se dediquen a estudiarla para aprenderla.

Entonces, yo quiero hacerles comprender, llevarles la idea básica, al conocimiento de ustedes.

Siempre será más útil que todo lo que yo pudiera presentarles como desarrollo en cada uno de estos principios.

La economía de fuerzas

Hay un gran principio de la conducción que es el de la economía de fuerzas. Vale decir, que en toda acción, sea esta de concepción en una conducción o sea del empleo mecánico de las masas populares, hay que ser siempre fuerte en un momento y en un lugar que es donde se va a producir la decisión.

Ese es un gran principio, que no solamente sirve a la conducción, sino a todas las cosas en la vida.

Dedicar los medios principales, atendiendo a las secundarias también con medidas y medios secundarios.

¡Principio que es de economía de fuerzas, aplicable a todos los actos de la vida!

Breve exposición del principio

Sobre esto, haciendo un estudio analítico, podríamos conformar todo un curso regular para un año de trabajo.

Porque eso, analizarlo en todos sus aspectos, por ser uno de los grandes principios, no de la conducción solamente, sino de todas las actividades de la vida, nos llevaría a un análisis profundo y a una sistematización total de todos los aspectos con que midiésemos el empleo de ese principio a las actividades totales de la vida.

Nosotros lo tenemos que tratar aquí, en diez o veinte minutos.

Eso les dará una idea de lo que podemos decir al respecto.

Tres aspectos de la conducción

Por esa razón yo no he querido desarrollar un curso, como podría desarrollarse sobre esto, porque no tenemos tiempo, en este tipo de actividad, para hacer un desarrollo, y prefiero tratar en forma más o menos correlativa cada una de las grandes cosas que comprende la conducción, empezando por el principio.

La información, el secreto y la sorpresa: tres aspectos de toda conducción.

La información

Sobre la información, yo ya he sintetizado en un pensamiento todo lo referente a eso: el hombre, o sea el conductor, actúa con tanto acierto como bien informado esté.

La base de toda la conducción racional es, indudablemente, el conocimiento del hecho: esto explica ese aforismo, diremos, de la conducción: se procede tan bien como bien informado se esté.

De manera que eso viene a conformar un verdadero principio de la conducción; es un verdadero principio dentro del arte, vale decir, que de eso no puede prescindirse nunca.

No se puede traer a un hombre de la Luna y ponerlo aquí a hacer; no.

Hay que conocer y vivir la situación

Yo observo muchas veces que vienen algunos a hablar conmigo que son hombres que viven acá, y andan aquí; los escucho un rato, y me dan ganas de preguntarle: “Dígame, amigo, ¿usted viene del Japón o de la China, que no sabe lo que está pasando en la República Argentina?”

¡Hay tantos hombres de esos!

Y a lo mejor le vienen a dar consejo a uno.

De manera que es un principio fundamental, hay que vivir la situación.

No sólo hay que conocerla, hay que vivirla, porque hay cosas que no se perciben, solamente se sienten.

Entonces, hay que dar a la epidermis esa sensibilidad que sólo se obtiene mediante la acción, la vida permanente dentro de la situación.

La información es, sin duda, uno de los grandes principios de toda conducción.

El secreto

Ahora, el secreto. Para la conducción, el secreto es otro asunto sumamente importante. ¿Por qué? Porque la conducción es un método de acción; vale decir, es el método en acción.

La política y su conducción es, simplemente, la lucha de dos grandes voluntades contrapuestas; ésa es la política.

La política es una lucha, una lucha de dos voluntades, sean éstas individuales o colectivas.

Unos luchan por una cosa y otros luchan por otra.

¿Qué presupone eso?

Una acción con un objetivo, por un lado, y una acción con otro objetivo, por el otro.

Esos dos luchan para llegar a una decisión, decisión que ha de ser favorable a una voluntad o a la otra, porque como son contrapuestas, no puede satisfacer a las dos voluntades.

Bien; si son voluntades contrapuestas, lo que hay que hacer es poner siempre delante de la voluntad adversaria un telón, para que no conozca nuestra voluntad, para que no sepa por dónde vamos, cómo vamos y hacia dónde vamos.

La sorpresa

Si nosotros cerramos eso a nuestro adversario, podremos proceder aprovechando el otro factor de la conducción, tan importante, que es la sorpresa.

Mediante la información y mediante el secreto alcanzamos nosotros la sorpresa.

¿Qué es la sorpresa? La sorpresa es un principio de la conducción, vale decir, es el factor que nos permite sacar ventaja de un momento de inacción que el adversario tiene frente a la propia conducción, por no haber previsto un incidente que va a producirse.

Para obtener la sorpresa no es necesario que el adversario no conozca nada hasta que se produzca la decisión.

No; es suficiente que cuando él lo conozca, ya no esté en tiempo de reaccionar convenientemente y neutralizar la acción de esa sorpresa.

Es mediante la sorpresa que uno, muchas veces, desarma totalmente al adversario político.

Tres principios que no deben olvidarse

Esos son los puntos de partida de toda la conducción política.

La información, mediante la cual se puede llegar a la sorpresa, a través de un secreto bien conservado en los planes, de acción y en la ejecución de la cosa.

Tres aspectos que no debemos olvidar nunca: estar bien informados, mantener el secreto del propio designio y obrar siempre obteniendo el factor sorpresa, que es uno de los principios de valor intrínseco en la conducción.

Sorprender al adversario político, siempre produce una utilidad en la conducción.

Es un principio absoluto.

Eso da siempre ventajas.

Nunca es un inconveniente el que nosotros lo sorprendamos, y es siempre un inconveniente el ser sorprendido.

Son tres asuntos que no debemos olvidar jamás en toda conducción.

Su aplicación es cuestión de astucia, de habilidad...

Podríamos hablar mucho acerca de cómo se obtiene la información, de cómo se mantiene el secreto y de cómo se obtiene la sorpresa.

Nos basta saber que son tres elementos, donde la viveza criolla –como decimos nosotros–, entra mucho y donde no hay un método, sino que hay ocasiones.

Lo más importante es aprovecharlas.

Nadie puede enseñarle a un hombre cómo debe obtener la sorpresa.

Eso lo lleva cada uno adentro, o no lo lleva.

Es cuestión de astucia, de habilidad, de capacidad, de previsión.

Es también importante saber cómo hay que mantener el secreto, sobre todo, haciéndole caso a Martín Fierro: “en uno; con gran precaución en dos”.

Hay después miles de formas para disimular y también cómo obtener la información.

Saber aprovechar la información

Allí entra mucho el hombre, no los hombres. Es decir, hay que saber cómo va uno a formarse, adónde va a llegar, cómo va a obtenerla y cómo va a aprovechar, porque hay algunos espíritus sherlockholmescos que todo quieren saberlo pero no aprovecharlo, porque si lo aprovechan se descubren.

Y yo les pregunto: si no la va a aprovechar, ¿para qué quiere la información?

Es decir, que esto no sólo consiste en obtener la información, sino también en aprovecharla en beneficio de la propia conducción.

Cada una de estas dos cosas puede ser objeto de un profundo análisis, mediante el cual se pueden desmenuzar y sacar cien mil conclusiones de cada una de esas cosas.

Hay que darse cuenta de que el mundo lleva miles de años en el trabajo de la información; miles de años en el mantenimiento de los secretos y miles de años en la obtención de las sorpresas.

¡Si habrá hecho el hombre!

¡Si habrá penetrado el hombre!

¡Si habrá desarrollado el hombre estas tres cuestiones tan fundamentales!

Las pequeñas ventajas

En la conducción no hay nada nuevo.

Es todo viejo, como el mundo es viejo.

Sólo que constituye muchas veces un sector de esto el olvido; y el olvido es el que nos es funesto en la conducción.

Pero recordemos siempre estos tres aspectos; que queden grabados en cada uno.

Bien informado, una boca y dos ojos, y dos orejas, para hablar poco, ver mucho y escuchar también mucho.

Que es el consejo más sabio que la naturaleza nos da.

Y después dar duro, cuando uno tiene oportunidad de obrar por sorpresa, sacar ventaja en la conducción.

Esas pequeñas ventajas que se acumulan a lo largo de la conducción, son muchas veces el factor que, echado en la balanza de la decisión, inclina el platillo a favor.

Pequeñas cosas.

Para vencer, se necesita tener un poquito más que el otro: nada más que un poquito...

¡Es lo que inclina la balanza!

CAPÍTULO VI EL ARTE Y LA TEORÍA EN LA CONDUCCIÓN

SEGUNDA PARTE UNIDAD DE ACCIÓN Y UNIDAD DE CONCEPCIÓN

La unidad de acción se apoya en la unidad de concepción

Otro principio fundamental en la conducción, a menudo muy olvidado por los hombres –sobre todo por los hombres que proceden inorgánicamente–, y de esto no podríamos decir si es un principio perfectamente determinado, o si es también una forma de ejecución; no podríamos determinar dónde empieza y dónde termina; es de todo aquello que se relaciona con la necesidad de accionar, en la conducción, con unidad de concepción y con unidad de acción.

Lo que sí podemos decir es que el no obrar con unidad de concepción, en la conducción política, es siempre un factor desfavorable, como es otro factor desfavorable el no proceder con unidad de acción.

Es indudable que la unidad de acción está apoyada en la unidad de concepción.

Y esta unidad, que establece el método, es indispensable en toda clase de conducción.

La unidad de concepción

¿Por qué?

¿Qué es la unidad de concepción?

Es la congruencia en el sistema del análisis; es decir: no oponer ideas antagónicas dentro de una misma concepción, porque una idea destruye a la otra idea, y entonces, después ocurre lo que ocurre a muchos hombres con quienes hablamos todos los días.

Usted lo escucha una hora a ese hombre, y él se ha pasado media hora afirmando una cosa, y media negándola.

Y entonces, cuando el hombre termina, usted dice: Pero, en conclusión, ¿qué quiere este hombre; adónde va, cuál es la idea?

Peligros de la falta de congruencia

Hay hombres naturalmente incongruentes, en la concepción de las cosas... Porque de eso de que todos tenemos un poco... algunos tienen mucho, otros menos.

Pero todos, todos tenemos un poco.

Entonces, hay siempre un cierto grado de incongruencia en cada hombre.

Un hombre hace una apreciación, y la va desarrollando.

Y usted se dice: bueno, entonces este hombre va a disponer que se haga tal cosa.

Pero no: indica todo lo contrario.

Es decir, que su apreciación es diametralmente opuesta a la conclusión o a la resolución, o a lo que él quiere.

Hay hombres a quienes, para destruir lo que dicen, es necesario dejarlos hablar, nada más.

Dejarlos hablar: ellos solos se destruyen.

Eso es la falta de congruencia en sus propias ideas.

Un solo objetivo

Bien: a esa falta de congruencia lleva la falta de unidad en la concepción.

Hay algunos que quieren dos, tres, cinco, diez, veinte cosas; y terminan por no alcanzar ninguna.

Como pasa con los que corren detrás de cuatro liebres.

No agarran ninguna. El que corre detrás de una: ése si suele alcanzarla.

Es inútil: en la conducción sucede lo mismo que con el que va detrás de veinte objetivos, y que no llega a ninguno.

Todo el que va detrás de un objetivo lo alcanza siempre.

Aunque vaya despacio, mientras los que van detrás de los veinte que siguen corriendo, éste toma por otro lado y llega. Llega.

En esto hay que tener un objetivo, no veinte para no lograrlo.

Pero que sea el principal

Hay que tener la habilidad de lograr que ese objetivo que uno alcance sea el principal, el que lo lleve al éxito en todos los demás objetivos. Porque en la vida, como en la conducción política, siempre hay un objetivo que es el principal, y veinte objetivos que son los secundarios. Algunos son vistosos, porque Dios ha sido ingenioso en esto: ha hecho las cosas lindas, grandes, para que les gusten a todos.

El objetivo principal conduce a los objetivos secundarios

Pero eso no es lo importante: a lo mejor lo chico es lo más importante. Pero Dios ha disfrazado lo otro para que el que lo vea se vaya de boca.

Pero éste es un objetivo secundario. Y cuando lo alcanza, el que ha corrido

tras él, dice: “¿Pero, era esto?” Y recién se da cuenta. Recién, como decimos nosotros, cuando desata el paquete se da cuenta de lo que hay adentro.

En cambio, muchas veces, el que ha sabido elegir profundamente y ve el objetivo allá, lejano, quizá sin apariencias, cuando llegue y lo alcanza, dice: “Había sido mucho mejor de lo que yo imaginé.”

Ese es el que acierta, el que va al objetivo principal, porque es el objetivo principal el que le da posesión de todos los resultados.

Abandonar los objetivos secundarios

La conducción política le presenta a uno un tipo, diremos, de armado, con un sinnúmero de objetivos; uno es el fundamental, que alcanzado, hace caer a todos los demás; los otros son secundarios.

Por eso siempre decimos, en la conducción: al objetivo principal, con todo; a los secundarios, con nada, abandonándolos, que cuando cae aquél, caen todos los demás.

La habilidad del conductor está en saber elegir ése, porque la naturaleza pone muy bonitos a los otros, quizá muy modesto al que vale, como pasa en todas las cosas de la vida: no es lo más pomposo, lustroso y brillante, aquello que uno debe perseguir; por eso, el hombre lleva la propia penitencia en el pecado.

Cuando uno se va de boca, hay que ver las “ensartadas” que tiene; en cambio, cuando busca lo sólido, aunque no sea aparente, quizá llegue al objetivo que culmina su vida.

El conductor debe ser profundamente humanista

La conducción no se aparta de las leyes naturales de la vida, porque es una actividad de la vida.

Quien crea que la conducción no es la vida, se equivoca. La conducción es la vida en acción, es la vida misma, es la vida propia y la vida de los demás.

Eso es la conducción.

Por eso, quien se dedica a la conducción debe ser profundamente humanista.

Se conducen hombres y se conducen pueblos: las demás cosas las conduce Dios.

Eso es algo sobre lo que hay que estar bien en claro.

Conocer al hombre

El que quiere conducir y se olvida del hombre, es como el que quiere ir en automóvil sin tenerlo: no llega a ninguna parte.

Eso es lo fundamental de toda la conducción: es lógico que si ha de trabajar con hombres, la primera virtud que ha de tener, decía Alfonso el Sabio, es conocer al hombre. Por eso, la principal condición de un conductor es conocer al hombre, porque en esta unidad de concepción, él muchas veces no puede confiarse a sí mismo y tiene que confiarse a los demás; y cuando se confía en los otros hay que estar seguro de que no le van a hacer un disparate.

Conducción y volubilidad

Podríamos hablar de la unidad de concepción días enteros, pero en el fondo es esto que yo digo, es esa idea congruente que siguiendo un desenvolvimiento va rectamente a un objetivo, que es el objetivo principal, caído el cual caen todos los demás.

De manera que en la conducción puede haber cualquier defecto, pero no la volubilidad. Es decir, no ser voluble en la conducción, no andar cambiando de objetivos. Hay algunos que conducen y se ponen en marcha con un objetivo, y están decididos a él, pero se les aparece algo por el camino y ya se van al otro.

Como yo digo, hay algunos que en la conducción andan como perro que ha perdido el dueño: los huele a todos y no sigue a ninguno. Esto es muy común en la conducción política.

Esos son hombres que no tienen unidad de concepción, son hombres que no han discernido, no se han decidido y no han tomado la resolución de cumplir esa decisión.

La unidad de acción

Ese es otro de los peores defectos dentro de la falta de concepción.

Es indudable que quien está bien metido dentro de la unidad de concepción ya ha ganado mucho para la unidad de acción.

La unidad de acción es la unidad de concepción en marcha, en ejecución.

¿Qué quiere decir esto?

Quiere decir que, así como en el proceso de la inteligencia, en el análisis y en la determinación de los factores del éxito, en la conducción o, más claramente, en los objetivos de la conducción, debe haber una absoluta congruencia.

En la acción eso se traduce en el empleo de todas las fuerzas concurrentes.

Concentración de esfuerzos

Si en la concepción son las ideas, en la ejecución son las medidas, son las acciones, es decir, que a ese objetivo que uno ha determinado congruente-

mente en la concepción, hay que ponerle todas las fuerzas que marchen hacia él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para otro, el esfuerzo se divide.

Si el esfuerzo es divergente en vez de convergente, ninguna de las fuerzas encaminadas al objetivo va a llegar.

Es decir, que se trata de una concentración de esfuerzos, no de una diseminación de esfuerzos.

Esa es la acción de la conducción y la unidad de acción presupone eso.

Lo cual significa que no debe haber fuerzas en divergencia sino en convergencia y que la congruencia en la idea debe ser seguida por la congruencia en la acción.

Los principios y su aplicación

Esto parece una cosa simple, y es simple, efectivamente, en su enunciado.

Pero hay que ver lo difícil que resulta en la aplicación, en los hechos mismos y cómo los acontecimientos lo van llevando a uno paulatinamente a ir dispersando esfuerzos y disminuyendo la acción convergente de los medios sobre el objetivo.

Esto conforma, diríamos así, toda una teoría de la conducción. La unidad de concepción y la unidad de acción es toda una teoría dentro de la conducción. Yo no puedo, en esta ocasión, extenderme extraordinariamente sobre la parte teórica. Tengo que conformarme con lo ya expresado; ustedes seguirán ahondando en su contenido.

Empleo inteligente de los medios

No se trata del empleo mecánico de los medios en la conducción política.

El empleo mecánico de la conducción política conduce siempre a graves errores y a falta de unidad de acción.

Es un empleo inteligente de los medios que puede variar cada cinco minutos, porque no es bastante con mandar los medios sobre un objetivo; el asunto está en mantenerlos sobre ese objetivo cuando empiecen a querer irse para un lado o para otro. El hombre es un ser muy complicado en la conducción.

Fracaso de los partidos políticos en la Argentina

Por ejemplo, la destrucción de todos los partidos en la historia política de la República Argentina obedeció exclusivamente a esto, a que sus conducto-

res no tuvieron una unidad de concepción y las fuerzas que organizaron no contaron con una unidad de acción.

Entonces formaron una pirámide invertida.

Cada uno, al hacer fuerza, se iba para fuera, porque no tenían una doctrina común.

Lo que tenemos que hacer es formar una pirámide con su base y con fuerzas convergentes sobre un objetivo determinado.

De esta manera, cuando los hombres hagan fuerza, ésta será aglutinante y no disolvente, pues impulsará hacia un mismo objetivo hasta alcanzarlo.

La primera vez que se hace una organización convergente

Toda esta falla de nuestros hombres, en la conducción política argentina, quizá obedezca a ese único defecto.

Nuestros partidos han sido organizados divergentemente.

Posiblemente, la primera vez que se haya organizado un partido en forma convergente sea ahora, porque nosotros comenzamos por fijar nuestra doctrina, nuestros objetivos, nuestra forma de ejecución, y ahora estamos trabajando para llevar a la gente en esa dirección y para que no se nos separen.

Sin embargo, tenemos siempre alguno por medio que hace rancho aparte y se separa.

Obediencia y disciplina partidarias

Es indudable que con esto nosotros ya damos –más o menos– por mencionado este tópico tan importante de la conducción. Y que inmediatamente debemos poner detrás de él los medios que lo sirvan especialmente, o sea la obediencia partidaria y la disciplina partidaria. Porque cuando se habla de unidad de acción, para asegurarla, el conductor puede hacer la mitad; la otra mitad debe ser hecha por los conducidos.

Su importancia

Y entonces, es inútil que un conductor asegure la unidad de la acción, mediante su propia conducción, si en la ejecución de los hechos mismos hay fuerza de distorsión dentro del panorama orgánico de ejecución, que le destruyen la mitad de su trabajo.

De manera que la obediencia partidaria y la disciplina partidaria son dos de las grandes formas indispensables para la conducción.

Vale decir, para que la idea del conductor que conduce una unidad de acción basada en su unidad de concepción sea ejecutable, ha de mediar en la masa organizada la obediencia para marchar sobre el objetivo, y la disciplina para no pelearse en el camino. Eso es todo.

Inculcar y realizar la disciplina

Pero ¿cómo hace?

Porque es muy fácil hablar de la obediencia y de la disciplina, pero es muy difícil inculcarlas y realizarlas.

¿Quién no va a estar de acuerdo con que hay que obedecer?

Pero, ¿obedecen todos?

¿Quién no va a estar de acuerdo con que hay que tener una disciplina?

Pero ¿son todos disciplinados?

El hombre quiere que todos sean disciplinados... menos él.

Como quiere también que todos obedezcan, menos él.

Es propio de la naturaleza humana.

Es indudable que esto, más que nada, es toda una escuela que hay que formar. Es decir, no es producto de saber, sino que es una cosa que hay que inculcar, que hay que enseñar, que hay que llevar a la ejecución, más bien haciendo que diciendo.

Requisito para ser obedecido

Siempre digo yo que aprendí desde muy joven que debía ser obedecido y que debía ser respetado. Y en eso no me puedo quejar.

Afortunadamente, siempre me han obedecido, y siempre me han respetado.

Para ser obedecido, nunca mandé nada que no se pudiera realizar. Primera cosa. Y siempre, cuando mandé, traté de que lo que yo decía que se debiera hacer fuera una cosa lógica, y que el hombre la hiciera con placer, y no con violencia.

Para ser respetado, respetar

Y para ser respetado, hay un solo método: respetar.

Nadie es tan indigno y tan miserable que no merezca el respeto.

Si uno respeta a todos, aun quizás al que no lo merece, gana siempre el respeto de los demás.

De manera que esto es simple cuando uno lo ejecuta con esa elevada concepción del respeto, y esa elevada concepción de la obediencia.

Si nosotros hacemos dentro de nuestro partido esa escuela, seremos siempre obedecidos, y seremos obedecidos con placer; y si mantenemos ese respeto permanente, habrá siempre disciplina, la mejor disciplina: la disciplina de fondo, la disciplina del respeto, que es la única disciplina que vale en la vida de los hombres.

No hay disciplina que el hombre no pueda cumplir

Por eso, sobre todo, es indudable que podríamos hablar mucho. Yo soy, quizá, un técnico en disciplina.

Cuarenta años he obedecido, y cuarenta años me he hecho obedecer.

De manera que algo debo de saber de la disciplina.

Por otra parte, la disciplina castrense es la disciplina más dura, más rígida y más insoportable.

Sin embargo, la naturaleza del hombre llega a soportarla hasta con placer, de manera que no hay disciplina suficientemente rígida como para que el hombre no la pueda respetar y no la pueda cumplir.

Una disciplina comprensiva

La disciplina política no es la disciplina militar. No es la disciplina castrense, ni es la disciplina religiosa.

No es esa disciplina.

Es una disciplina sui géneris; es otra disciplina, más bien amable; es una disciplina comprensiva.

El hombre se subordina a la necesidad de conjunto viendo los móviles y los objetivos superiores; cumple con placer un sacrificio en bien del conjunto.

Es toda una educación del espíritu de los hombres la disciplina política.

Cuando eso no se ha conseguido en la masa, es inútil pedirle disciplina.

La disciplina por el cumplimiento

Al hombre no hay que exigirle el cumplimiento de la disciplina; hay que exigirle la disciplina por el cumplimiento.

Es decir, primero hay que enseñarle a cumplir, para lo cual hay que ponerle en el alma en marcha esa necesidad; después, la disciplina viene sola.

Vale decir, que la disciplina política es distinta de todas las demás disciplinas, como que todos somos soldados enrolados en un ejército que tiene que hacer una sola cosa, pero por voluntad propia, porque cuando la voluntad se

fuerza, el hombre deserta, y no hay pena ni castigo que le caiga bien a un hombre que políticamente deserta de sus ideas, de su partido o de sus principios.

Disciplina consciente y de corazón

Es decir, es una disciplina por comprensión, por convencimiento, por persuasión, que vale en tanto el hombre está convencido y que deja de valer el día que ese convencimiento se ha perdido.

Por esa razón hay que pensar mucho cuando se habla de disciplina política.

El hombre no tiene que hacer nada en contra de la causa común, porque repugna a su espíritu hacerlo, no porque esté obligado por las medidas disciplinarias que se puedan tomar contra él.

Hay que llevar a toda la organización esa disciplina consciente y de corazón, sin la cual la obediencia va a ser siempre un mito entre nosotros.

Base doctrinaria de la obediencia

La obediencia también nace de esa disciplina de conjunto, nace de esa verdadera disciplina espiritual.

Se trata de disciplinar el alma de los hombres, para lo cual lo que más necesita el hombre es una bandera a la cual sacrificar todas las demás cosas.

Cuando él sea capaz de eso, la disciplina se ha alcanzado, y la obediencia será un hecho permanente en todos sus actos.

Eso, en política, es indispensable.

Por eso vemos “algunos sillazos” y todas esas cosas, y decimos: indisciplina.

Todo eso es lógico; comienzan porque uno piensa A y el otro B; unos piensan blanco y otros negro.

Lo primero que hay que hacer es ponerse en marcha en la misma dirección, para no andar a los encontronazos.

Es decir, que todo eso está viciado en su base, y cuando la base está mal, es inútil que uno quiera bailar: le va a temblar el piso.

Lo primero que hay que asegurar es la base en la conducción.

Asegurando eso, todo lo demás marcha como sobre un carril, sin desviaciones ni distorsiones de ninguna naturaleza.

Se alcanza mediante la educación de la masa

Lo que quiero decir, en conclusión, es que estas cosas son indispensables en la conducción política: la disciplina y la obediencia.

Pero son difíciles de alcanzar, porque se alcanzan mediante la educación de la masa, y la educación de la masa es lo más difícil y lo más largo; pero es lo que más debe entusiasmarlos, porque sin esa educación de la masa, sin la formación de ella en esos sentimientos y en esos pensamientos, es inútil que queramos conducir: será incongruente.

La tarea del conductor no sólo es llevar a la gente, sino persuadirla de que tiene que ir, y enseñarle cómo tiene que ir.

Alcanzado eso, la conducción es fácil; no alcanzado eso, la conducción es imposible.

Un alma colectiva

Vale decir que el conductor no es sólo un artista que lleva; es también un maestro que forma, que enseña, que va educando y que va conformando toda la organización, y toda organización presupone dos cosas: la formación de todas las almas creando un alma colectiva que piense congruentemente y actúe congruentemente.

Después, el organismo, cuando tiene alma, marcha solo, pues el alma lo va llevando.

Son las almas las que llevan los cuerpos y no los cuerpos los que llevan las almas.

Yo quiero dar término a esto, porque en la próxima clase deseo tratar, con cierta extensión, todo lo referente al principio de la economía de las fuerzas y a la continuidad de esfuerzos en la acción de la conducción política.

Esto lo quiero tratar con cierta detención, porque el principio de economía de fuerzas es la médula misma de toda la conducción política.

La economía de fuerza en la acción política

Preparando el tema para la próxima clase, les voy a dar solamente un ejemplo para que despierte un poco la inquietud alrededor de este asunto de la economía de fuerzas.

La economía de fuerzas presupone, en la conducción, el empleo de todas las fuerzas que un conductor dispone, en el estado, en el momento y en el lugar en que el dispone de esas fuerzas.

Emplear bien esas fuerzas es lo más difícil que hay.

Es indudable que es lo más difícil.

¿Por qué?

Porque cuando uno toma una acción –diremos– ofensiva contra un adversario político, se divide la lucha en veinte escenarios distintos, de los cuales uno es el decisivo y los demás son secundarios.

Donde hay que vencer e imponerse es ahí donde está el objetivo principal, atendiendo los objetivos secundarios con medios solamente secundarios, sirviendo a la unidad de acción.

Objetivo, lugar y tiempo

Ahora bien, cuando uno ha elegido ese objetivo, no es suficiente con que exista un objetivo.

Existe una acción de tiempo.

Hay que dominar allí en el momento que es oportuno; no se puede dominar siempre; hay que dominarlo en el lugar, es decir, que hay que vencer en el lugar y en el momento, al objetivo importante.

El hacer coincidir esas tres cosas es lo más difícil de la conducción.

Un caso concreto

Les voy a contar un caso que ocurrió en Trabajo y Previsión siendo yo Secretario.

Nosotros estábamos enfrentando desde allí toda la lucha política que mantenía el Gobierno de la Revolución en ese momento.

Yo estaba en contra del Gobierno de la Revolución, porque no dejaba error por hacer, según mi criterio.

Ellos creían que el que cometía esos errores era yo.

Estábamos en marcha y hasta el momento de la decisión no íbamos a saber si el equivocado era yo o eran ellos.

En ese momento, nosotros estábamos plantados en contra del gobierno.

Yo tenía que enfrentar a todo el gabinete cuando se reunía.

La contra nos había ganado la calle y desde hacía seis meses escandalizaba todos los días.

En una reunión de gabinete muy agitada, donde discutimos mucho, el gobierno me dijo:

“Pero si usted tiene tanta fuerza ¿por qué no gana la calle, se impone y nos asegura la tranquilidad?”

Les contesté: “No; yo no voy a ganar ahora la calle, porque ello no interesa en este momento. Voy a ganar la calle en el momento y en el lugar que sea necesario”.

El dominio de la calle no se puede mantener en forma permanente, porque habría que tener a toda la gente todo el día en la calle.

¿Es posible realizar una cosa de esas?

La revolución ganó la calle en el momento oportuno

Entonces, yo me acuerdo que contesté a eso diciéndoles a los obreros, que eran nuestros hombres:

“De casa al trabajo y del trabajo a casa”.

Los otros siguieron en las calles, hicieron peleas, armaron escándalos.

Hasta que un día, nosotros dijimos:

“Ha llegado el momento...”

Porque lo veíamos venir.

Esto se estaba poniendo grave: ya mataban vigilantes, y otras cosas más.

Dijimos: “A ganar ahora la calle; y se acabó”.

Efectivamente, salimos a la calle y se acabó.

Y no salieron más a la calle ni la FUBA, ni los demás...

Claro, ellos se habían gastado durante seis meses, y cuando estaban en su punto culminante, les dimos la gran paliza y se acabó el problema.

Salimos a la calle, y desde ese día, ellos ni hicieron un acto más.

Sólo nosotros hicimos actos.

¿Qué habíamos hecho?

Los habíamos derrotado en el momento oportuno.

Y no en la plaza, no.

No, en la calle Florida, en Florida y Diagonal, allí donde ellos habían establecido su baluarte. Allí se acabaron.

Los actos violentos

Yo cito estos actos violentos de conducción, porque son precisamente estos actos violentos la síntesis de los otros tranquilos, que culminan en un momento y en un lugar, y evidencian claramente cuál es el principio de la economía de fuerzas en la conducción política.

Y esto se aplica en todo momento de la conducción y en toda circunstancia de la acción política.

El poder de discernir bien ese principio, y aplicarlo directamente, bien metódicamente, en cada una de las circunstancias, va acumulando para uno ventajas y ventajas en la conducción política.

Pequeños y grandes éxitos para la victoria

Porque cada uno de esos pequeños éxitos conforma también el gran éxito. El gran éxito se obtiene en un momento decisivo; y con un golpe decisivo.

Y también al acumular pequeños éxitos, porque muchos pequeños éxitos forman también un gran éxito.

Es decir, que en la acción de guerrillas hay que vencer con todas las guerrillas; y en la batalla decisiva, hay que vencer con la masa.

Cualquiera de las dos cosas da el éxito, da la victoria.

Y el conductor no persigue más que una sola cosa: la victoria.

