

PARTE II

LA MÉDULA MISMA DE TODA LA PARTE DE LA CONDUCCIÓN.

6.- LA CONDUCCIÓN, PARTE TEÓRICA: EL CONDUCTOR, LA TEORÍA, LAS FORMAS DE EJECUCIÓN

PROGRAMA:

PARTE II. LA MÉDULA MISMA DE TODA LA PARTE DE LA CONDUCCIÓN:

6.- LA CONDUCCIÓN, PARTE TEÓRICA: EL CONDUCTOR, LA TEORÍA, LAS FORMAS DE EJECUCIÓN

6.1.- El conductor: parte vital del arte; sus condiciones morales, intelectuales y partidarias.

6.2.- La teoría: parte inerte del arte de la conducción. Sus grandes principios:

6.2.1.- *La información, el secreto de la información, la sorpresa*

6.2.2.- *La unidad de concepción, la unidad de acción.*

6.2.3.- *Disciplina partidaria, obediencia, iniciativa.*

6.2.4.- *La economía de fuerzas, la continuidad del (en el) esfuerzo.*

6.2.5.- *Dominio local y general, dominio de una masa, popularidad, prestigio y libertad de acción.*

6.2.6.- *Adoctrinamiento, acción solidaria, organización.*

6.2.7.- *Preparación de la masa, cultura cívica y selección humana.*

6.2.8.- *Acción electoral cuantitativa, acción de gobierno cualitativa, la acción política y la acción técnica.*

6.2.9.- *El sentido de la ubicuidad política en la conducción y el sentido popular en la conducción.*

6.3.- Formas de ejecución:

6.3.1.- *Preparación, publicidad, propaganda, medios de acción.*

6.3.2.- *Ejecución estratégica, ejecución táctica.*

6.3.3.- *Agentes de ejecución, métodos de ejecución.*

6.3.4.- *La lucha, sus objetivos generales y sus objetivos limitados.*

6.3.5.- *Procedimientos estratégicos y procedimientos tácticos en la conducción política.*

"Es indudable que todas las actividades tienen su teoría, según sea el método con que se encaren, se estudien y se resuelvan. 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" (pág. 141).

INTRODUCCIÓN: Los títulos en rojo son del autor de este trabajo y tienen la pretensión de ayudar a la "comprensión." Espero haberlo logrado aunque sea en parte.

Lic. Antonio Rougier, 17 de febrero de 2017.

6.1.- El conductor; parte vital del arte; sus condiciones morales, intelectuales y partidarias.

"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" (pág. 100).

Lo primero a tener en cuenta es la siguiente reflexión de Perón al concluir la clase anterior:

*"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 prolegómeno 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".

Entramos entonces en "**la médula misma de toda la parte de la conducción**"

Ideas previas

a.- El arte tiene una parte vital, el artista y una parte inerte, la teoría.

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

Lo primero 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".

b.- El arte de la conducción tiene teoría: los principios, pero sin la inspiración del artista no hay arte.

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 de artista.

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

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.

c.- Todos tenemos algo de artista que se perfecciona con el método.

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.

Los antiguos decían que al arte se llega por dos caminos por el genio o por el método. **Los que no tengamos la suerte 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.

d.- Debe haber ejercitación y enseñanza práctica de los principios de la conducción para formar hombres capaces de tomar una resolución y ejecutarla.

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.

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.

e.- No hay nada mejor que la propia experiencia para aprender la conducción ya sea estratégica o táctica.

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.

I.-SECRETOS DE LA CONDUCCIÓN

SOBRE EL CONDUCTOR EN SÍ Y LA CONDUCCIÓN.

a.- El conductor, parte vital del arte, utiliza todos los conocimientos de la ciencia y de la vida. Pero la conducción es un arte.

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.

b.- Hay diferencia entre el arte, que se rige por principios y la ciencia, que se rige por leyes.

Creo que todavía no existe una ciencia que capacite al hombre para realizar esa clase de trabajos.

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.

c.- En la conducción intervienen hombres, hechos y factores que cambian y exigen al conductor 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 géneris. 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. (115)

d.- La habilidad del conductor está en percibir bien el problema y sus factores, captarlo en su conjunto, elaborarlo con el propio criterio y resolverlo con espíritu objetivo y real.

La habilidad del conductor está en percibir el problema, 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 extraordinario como lo que sucede con los organismos fisiológicos que, ingiriendo distintas sustancias, pueden producir reacciones con efectos similares.

e.- El conductor es un ente de transformación maravilloso, arte simple y todo de ejecución para el que tiene las cualidades y calidades, difícil para el que no las posee.

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.

f.- Esas cualidades y calidades se pueden adquirir y por eso vamos a catalogar conocimientos que el conductor debe poseer para ser más "sabio" al actuar, sin caer en recetas o sistemas preestablecidos.

Que esas cualidades y calidades pueden adquirirse realmente, es cierto.

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 conducirse 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.

g.- Conducir es difícil porque la tarea del conductor es crear, crear siempre, estar siempre predispuesto a crear.

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 (116) 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.

h.- La teoría del arte de la conducción y su técnica se pueden aprender y cualquiera puede llegar a poseer los secretos 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.

i.- Hay un secreto superior a todos, que es el de la creación. Yo lo he calificado como el óleo sagrado de Samuel

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 en 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.

j.- La Nación se conduce con unidad, de conjunto, en lo interno e internacional, sin compartimentos estancos. 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.

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 compartimientos 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.

k.- 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. Todo está comprendido por la política.

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 compartimientos: la política se comprende.

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 nunca 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.

l.- La política, que es integral, universal e indivisible no se aprende, se comprende, para elaborar el criterio necesario que permita enfocar los problemas y resolverlos de por sí con sentido objetivo.

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

Es imposible aprender la política. Es tan infinito el número de casos concretos que la política presenta, 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.

ll.- 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 objetivo 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.

m.- Los caminos, para llegar al objetivo, son infinitos, como los hombres y las maneras de pensar y actuar.

Es difícil establecer también en este campo nada ajustado 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.

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

n.- "El éxito —dijo Napoleón— se construye, el éxito se realiza". No depende ni de la suerte, ni de la casualidad ni del destino. El éxito se concibe, se prepara, se organiza, se realiza y se explota.

Siempre la acción militar está subordinada a la política.

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 "trouvaille", 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 (119)

ñ.- 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.

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. Sí, 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 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 la suerte, ella le jugó una mala partida. Pero ésa es la realidad.

o.- 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 con infinitas gradaciones.

Si yo quisiera determinarles a ustedes cuál es la virtud del conductor y qué es la conducción, podría decirles, como cosa absolutamente cierta, algo vago 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.

ENSEÑANZAS PARA LA CONDUCCIÓN.

a.- Lo primero que se necesita es tener un criterio amplio y descartar los sistemas, la rutina y las recetas. Hay que poner en juego el criterio, no la memoria, los modelos, las recetas, ni los sistemas. Lo importante es que haya creación.

Pero podemos sacar de aquí también alguna enseñanza para la conducción. Lo primero que se necesita es tener un criterio amplio y descartar los (120) sistemas, la rutina y las recetas. 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.

b.-La conducción es uno de los aspectos de la vida imposibles de sistematizar; no puede haber sistematización.

Esa es la enseñanza que surge de la teoría de la construcción de los éxitos.

c.- El conductor enfrenta una situación concreta que necesita una solución concreta.

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.

d.- Los principios de la teoría del arte han surgido de las grandes obras maestras de la conducción política. No se pueden fabricar. Surgen de los hechos.

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.

e.- El artista, que debe crear, tiene ante sí un caso concreto. Él debe darle vida. También hay que tener en cuenta los inconvenientes que se presentan y la alegría de la solución.

Le encargan la obra, tiene los materiales, todo lo necesario. Él 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 ir 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.

f.- La experiencia propia en la conducción es difícil. Generalmente llega tarde y cuesta cara, porque se aprende sobre los errores. Se estudian los casos concretos para ser más sabios, como entrenamiento y gimnasia en la conducción. No para repetirlos.

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 acopiando, 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 más sabios en todas las

ocasiones, para entrenamiento pura y exclusivamente, para hacer una gimnasia de la conducción. Ese es el valor de los ejemplos.

g.- Dos cuestiones importantes:

***--El conductor debe conducir los acontecimientos y no dejarse conducir por los acontecimientos.
--Debe saber siempre lo que quiere. Debe conocer siempre cuál es el objetivo sobre el cual marcha.***

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 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 que 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.

h.- 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.

Otra de las cuestiones que el conductor no debe jamás olvidar es que todos sus 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.**

i.- Hay hombres en la conducción que tienen temas fijos, se ocupan de cosas sin importancia, de objetivos sin valor llevados por la pasión y pierden el objetivo. El conductor no puede tener esa clase de defectos.

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.

j.- Cosas que no deben olvidarse jamás: el conductor debe tener ciertas cualidades y ciertas calidades sin las cuales será siempre obstruido por su propia personalidad durante la conducción.

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 acarreará 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 anule 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. (123)

CUALIDADES Y CALIDADES INDISPENSABLES DEL CONDUCTOR

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

a.- Debe ser artista, no técnico.

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.

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

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 los que dan 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.

La conducción política necesita, para triunfar en este orden de cosas y en primer término, un conductor.

b.- Tiene que ser maestro.

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.**

c.- El conductor, lo primero, debe forjar el propio instrumento: enseñar, formar, organizar para poder conducir al pueblo.

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!

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. 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.

d.- Tiene que ser conductor, no caudillo.

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.

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 caudillo, 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.

e.- Diferencias entre el conductor y el caudillo.

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 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.

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 quizás 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.

III.- LA PERSONALIDAD DEL CONDUCTOR

El conductor se puede capacitar.

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 grandes 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.

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 conductor perfecto.

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 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 la fuerza suficiente para ejecutar bien.

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

El conductor necesita tener

---valores espirituales, vale decir, morales, y también necesita tener

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

A.- 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.

Perón nombra solamente en este apartado a “los valores espirituales” para enumerar enseguida “los valores morales” y “los valores intelectuales” pues quiere hacer referencia especial a estos últimos. Por tratarse de temas a los que le atribuye tanta importancia, como veremos a continuación, quiero agregar algunas aclaraciones que espero ayuden a la comprensión.

VALOR: Viene del latín “valere” lo que significa “ser fuerte”.

Se trata de una cualidad, propiedad o característica que se le asigna a las cosas, personas o hechos que puede ser positiva o negativa. Posee diferentes tipos de conceptos dependiendo del área en el que sea usada esta palabra.

VALORES: Se entiende como valores al conjunto de principios socialmente definidos que guían la conducta de los seres humanos, en aras de que puedan alcanzar la llamada realización personal.

ESCALA DE VALORES: La escala de valores es un concepto que se utiliza para medir los valores internos que cada ser humano tiene. Cada persona tiene como su palabra lo dice una escala en donde unos valores tienen más peso o prioridad que otros.

VALORES ESPIRITUALES: Los denominados valores espirituales son aquellos principios que mediante su práctica permite a los seres humanos tener una relación con Dios o con otras deidades. En un sentido más específico estos valores posibilitan a cada individuo mantener una relación Dios-hombre, alimentada a partir de la creencia de cada individuo en cuanto a su creación y sus prácticas. Los valores espirituales van desarrollando al hombre a lo largo de su vida y le brinda un valor interior que puede generar o influir en los valores morales; dado que estos significan las buenas costumbres y la moralidad de una cultura.

Los valores espirituales más significativos son: la fe, la esperanza y el amor.

Perón los reconoce de esta manera:

“Privan los valores espirituales.

Y por eso, cuando tratamos de los conductores, empezamos por decir que los valores espirituales son los que privan en el conductor. El conductor que no posea los valores espirituales necesarios será contraproducente y negativo para el movimiento de la conducción general”. (Conducción Política)

“Nuestra Revolución, que está en marcha, se cohesiona detrás de cosas demasiado sagradas para sucumbir. Nuestros emblemas son: Dios, la Patria y la Justicia Social. A Dios lo seguimos a través de las palabras del Divino Maestro, haciendo que los hombres amen a su prójimo como a sí mismos; que todos los argentinos se unan detrás de ese amor, porque lo único que construye es el amor” (El Movimiento Peronista).

Puede ampliar el tema en:

<http://www.peronistakirchnerista.com/doc/tema.5.3.valoresespirituales.pdf>

LOS VALORES MORALES corresponden a las acciones o comportamientos correctos o incorrectos, permiten diferenciar el bien del mal, de lo que se debe y lo que no, lo justo de lo injusto; por ende se puede decir que los valores involucran nuestros sentimientos y emociones; como por ejemplo cuando amamos o valoramos el amor aborrecemos el odio, o cuando estamos de acuerdo con la paz, no deberíamos estarlo con la guerra, y cuando valoramos la libertad no somos partidarios de la esclavitud. Cada individuo debería identificar sus valores, y al hacerlo se dará cuenta de lo que realmente es importante para él. Los valores morales son aquellas virtudes personales que existen en cada persona, estos valores definen a todo ser humano. Su esencia y su día a día van a depender de qué valores morales aplique en cada aspecto de su vida.

La verdad, la responsabilidad, la tolerancia son algunos de los valores que cada humano tiene la *libre opción* de añadir a su vida.

VALORES INTELECTUALES: Permiten apreciar la verdad y el conocimiento para que sus acciones vayan con sus principios y los de la sociedad.

Fin Objetivo: Verdad

Fin Subjetivo: Sabiduría

Actividades: Abstracción y Construcción

Preponderancia: Razón

VALORES INTELECTUALES: Serían todos aquellos rasgos, fenómenos y procesos que tienen una significación socialmente positiva en el establecimiento y desarrollo de la capacidad de **reflexión** y **creatividad** de la persona. Éstos son algunos:

Curiosidad: Es la capacidad de maravillarse ante la realidad. Es la base de la motivación para aprender, la fuerza para el aprendizaje radica en la búsqueda de respuestas a preguntas previas. Quien mira la vida, la sociedad y a la naturaleza como fuente de saber y de enseñanza, tendrá la fuerza para mantener el esfuerzo en la investigación, el estudio y el proceso de aprender.

Interés por el conocimiento: Disposición positiva para observar, describir, clasificar, comparar y cuantificar los fenómenos y objetivos como medio para comprender mejor el mundo que nos rodea. Interés por la adquisición y retención de ideas y datos acerca de nosotros y el mundo que nos rodea.

Comprensión: Facultad para entender los elementos que constituyen un fenómeno y al fenómeno en sí, usando la inteligencia como medio y apoyándose en conocimientos adquiridos previamente.

Capacidad de expresión: Habilidad para comunicarse a partir de la estimulación y desarrollo de las distintas maneras de expresión (lenguaje hablado, corporal, estético, escrito, etcétera.)

Cultura: Lo que se adquiere al cultivar conocimientos acerca del conjunto de ideas, habilidades y costumbres, que ha producido un grupo humano y transmitido de generación en generación. Lo que conlleva a un sistema de creencias y tradiciones, así como un sistema de valores y acciones.

Criticidad: Capacidad y altitud analítica ante las circunstancias acontecimientos e información recibida, juzgando cuidadosamente todos los elementos contenidos y adoptando una disposición reflexiva, bien intencionada pero no ingenua.

Inteligencia: Capacidad para encontrar relación entre las cosas con el fin de solucionar problemas sin crear otros. Capacidad para entender y relacionar tanto a las partes entre sí como a las partes con el todo y actuar en congruencia con ello.

Conocimiento de la verdad: poseer información acerca de la correspondencia que debe haber entre los juicios o pensamientos y los sucesos y los objetivos reales y existentes en la naturaleza.

B.- LOS VALORES MORALES

¿Cuáles son esos valores morales?

Son muchos.

a.- Debe tener fe en sí mismo y un optimismo muy grande.

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, pues éstas no dan resultados de importancia.

b.- Siempre selecciona las acciones y se decide por las grandes.

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.

c.- Conviene que sea capaz de jugarse todo a una carta.

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.

d.- Debe crearse “el deber de vencer” acompañado con abnegación.

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

e.- Debe tener 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. (128)

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.

f.- Debe saber que 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 trabaje 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.

g.- Hay dos condiciones fundamentales del conductor: humildad y desprendimiento con alta dosis de 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.

h.- 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. (129)

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 deshaciendo 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.

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

i.- El conductor es seguido y la base es la lealtad y la sinceridad a dos puntas.

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 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 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 desagradado, 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.

j.- Debe tener encarnada la verdadera justicia de los hombres.

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". (130)

De manera que el conductor debe comprender claramente que su 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 este sentido innato de la justicia, nadie puede conducir.

k.- Debe enseñar con el 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.

l.- Debe inspirar respeto por el respeto que él guarda a los demás.

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.

II.- Su tarea fundamental es "hacerse seguir" porque dice la verdad y porque cumple.

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.

Él 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.

m.- Debe luchar por una causa de todos y corregir el error en beneficio de esa causa.

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

El 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.

n.- No debe magnificar los hechos. En política no hay por qué enojarse, puesto que uno no persigue intereses personales.

Yo he tenido casos de éstos que 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 espera 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.

o.- Debe estar siempre lejos de la pasión pues sectariza.

Otra de las condiciones que el conductor debe tener es estar siempre lejos de la pasión. (132)

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.

p.- Es necesario que vea el panorama, el conjunto sin sectarismo ni pasionismo.

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.

Por esa razón, el pasionismo, como el sectarismo, son fatales en política.

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, si quiere el éxito y si tiene el deber del éxito.

q.- Otra condición 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 los descubren en seguida.

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

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

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

Yo me decía: hubiera sido mejor lamentarse 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.

r.- El buen conductor no dice, hace y es siempre 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 y el impulsivo no tienen las condiciones del conductor, porque debe manejar hombres, y no hay nada más difícil que manejar a los hombres.

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

rr.- Los valores intelectuales conducen al conductor, los morales a la masa.

En este sentido, también el Justicialismo sostiene que es más difícil hacer que decir. Lo que tenemos que tratar es que en toda 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 sin valores morales, porque los valores intelectuales son los que conducen al conductor, y los valores morales son los que conducen a la masa.

s.- Los valores intelectuales hacen al prestigio, los morales al ejemplo. Los morales son indispensables en la conducción política.

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 posea esos valores morales es inútil que ensaye conducir; lo hará siempre mal.

C.- VALORES INTELECTUALES DEL CONDUCTOR

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

a.- Debe conocer su oficio: no sólo las formas de acción sino los valores que las ponen en acción.

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.

b.- Debe conocer el oficio porque debe ser un conductor consciente.

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.

c.- Debe ser moral porque lo es y porque se controla para serlo.

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

d.- Debe ser un hombre capacitado sobre su oficio hasta el último detalle porque puede hacer equivocar a los demás.

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.

e.- Nunca debe andar por caminos trillados sino crear siempre dando gran importancia a la perfectibilidad pero también a la 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 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.

f.- El conductor debe construir y crear, no copiar; esperando la necesaria estabilización sin dejarse llevar por la fiebre de la creación.

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 olvidar 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.

g.- La técnica del conductor debe ser inteligente, en permanente evolución manteniéndola al día sin esquematizarse y sin rutina (como la técnica de los cirujanos, etc.).

Debe 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.

h.- El conductor debe poseer una gran iniciativa y una gran capacidad de acción sin aferrarse a normas fijas, a la costumbre.

Uno de los defectos que más noto en la conducción es que hay mucha gente que conduce y que no tiene iniciativas, está aferrada a normas fijas.

Esa falta de iniciativa se traduce en todos los actos de la vida de esos hombres.

Es más fácil proceder 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.

i.- El conductor político debe llevar una resolución adelantada en el bolsillo para prevenir.

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.

j.- Hay que pensar permanentemente qué se puede hacer de nuevo, qué cosa va a dar resultado dando importancia a las cosas pequeñas.

Hay que estar siempre pensando 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.

k.- La mujer en la conducción utiliza los pequeños medios, que son tan poderosos. Un factor de extraordinaria fuerza que trae la mujer a la política.

Una de las grandes fuerzas de la mujer, en la conducción, es que ella utiliza 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.

k.- El conductor debe vivir la situación, no sólo conocerla. Vivir la situación presupone conocer los hombres, la historia y los hechos, incluso para entrever el futuro.

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, 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 bien 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.

l.- 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 lleva siempre a un fracaso tremendo.

ll.- 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 adelante.

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.

m.- Hay que llegar a la realidad de alguna manera y de allí afirmar las conclusiones de la conducción. Para eso hay que vivir la situación: conocer la historia de los hombres y los hechos.

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

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.

n.- Si el hombre vive la situación todo se reduce a tener una concepción clara, un criterio reflexivo y profundo, y un método.

El hombre que vive la situación está listo para proceder en cualquier circunstancia que se le pueda 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. (139)

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

o.- El método es una muleta, el plan es como la estrella polar que ayuda a retomar la ruta del 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 la brújula y su marcha, y si lo sacan, pierde su rumbo y naufraga.

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

p.- Toda la conducción, en este aspecto intelectual, se reduce a saber realizar el éxito: hay que concebirlo, hay que prepararlo, hay que organizarlo, hay que ejecutarlo y hay que explotarlo.

En otras palabras: toda la conducción, en este aspecto 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.