

cuadernos de
militancia



cuadernos de **militancia**

MOVIMIENTO DE UNIDAD PERONISTA

16

Sumario

EDITORIAL	4
-----------	---

DECIMOS, HACIENDO	6
-------------------	---

Cuarta clase dictada el 12 de abril de 1951

Quinta clase dictada el 19 de abril de 1951

CONTRAPUNTO	42
-------------	----

Ongaro y la CGT de los Argentinos. Programa 1° de Mayo de 1968

Carta de Perón a Ongaro

LA HUELLA DE LOS LEALES	56
-------------------------	----

Amado Olmos

Hilda Guerrero

DESAFIARTE	67
------------	----



Marcelo von Schmeling

Brian Abastante

Lautaro Dastoli

Julián Borré

Martín Denti

Martín Rodríguez





EDITORIAL

CUANDO NO ES POSIBLE SALDAR LA DISCUSIÓN, ES NECESARIO SOLDAR LA UNIDAD

El peronismo es un movimiento político que, desde sus orígenes, se ha conformado con diversas vertientes. Esta pluralidad le ha permitido representar a distintos sectores sociales, y ha sido clave para su desarrollo en el gobierno y el poder, convirtiéndose en el movimiento popular y revolucionario más importante de América Latina.

Luego de la irrupción de la infame fusiladora en 1955, lo que ocurrió en determinados momentos del debate político debe analizarse dentro de las contradicciones internas que siempre han caracterizado al peronismo, la principal expresión de las aspiraciones populares en Argentina.

En ese contexto, Perón se encontraba en el exilio y hasta el solo hecho de mencionar su nombre estaba prohibido por ley. El peronismo era perseguido de diferentes maneras, incluso en medio de elecciones fraudulentas, se eligieron a dos presidentes sin que nuestro Partido tuviera participación. Este panorama de crisis interna y externa llevó a la aparición de diferentes posicionamientos dentro del Movimiento, los cuales, con sus contradicciones, reflejaban la complejidad y la dubitación de esos momentos.

Tampoco debemos olvidar que en aquellos tiempos, la violencia política era una forma común de discusión, no solo en Argentina, sino en muchas partes del mundo. Sin embargo, esa discusión fue necesaria para el peronismo y para el país, aunque recién hoy, desde la distancia, podamos elaborar un análisis más reflexivo y crítico.

Aunque algunos simplifiquen la discusión en términos de **“con Perón o sin Perón”**, la situación era mucho más compleja. Perón llevaba años en el exilio y el peronismo aún sufría las consecuencias de su proscripción. Era necesario debatir sobre su futuro, ya que muchos pensaban que no se podía avanzar sin Perón al frente del movimiento. Por otro lado, el peronismo proscripto no podía negociar de manera clandestina, ya que esto significaría renunciar a sus banderas históricas.

Si bien, en 2016, nuestro movimiento adoptó la consigna “Nada sin Cristina”, recuperando una frase histórica del movimiento obrero de la década de 1960, no se trataba de una adhesión ciega a una persona, sino de un reconocimiento a Cristina Fernández de Kirchner como una de las dirigentes más importantes del peronismo y del movimiento nacional, popular y revolucionario de Argentina. En ese momento, algunos sectores intentaban excluirla, facilitando su persecución política y debilitando los valores fundamentales de los gobiernos anteriores.

Al decir “Nada sin Cristina” (como fue en un momento **NADA SIN PERÓN**) no estábamos defendiendo a una persona sin cuestionamientos, sino que estábamos rechazando el intento de deslegitimar a una figura clave para el movimiento.

El tiempo pasó, y hoy quizás las circunstancias si bien son parecidas, el panorama y las exigencias sobre lo que se espera de nuestro Movimiento y nuestros Dirigentes es otra.

En conclusión, creemos firmemente que las discusiones y debates dentro del peronismo, a lo largo de los años, han sido fundamentales para su evolución y para las necesidades del pueblo argentino.

Siempre que los debates no han logrado una síntesis inmediata, el desafío ha sido deponer posiciones personales en beneficio de la unidad.

No siempre es posible encontrar una síntesis perfecta, pero cuando eso no ocurre, es necesario trabajar por la unidad, ya que la ruptura es siempre el camino más fácil.

Dicho de una manera más resumida: Cuando no se consigue saldar, hay que soldar.

El verdadero desafío y el camino más responsable (y difícil) está en construir la unidad, pues solo así podremos avanzar en la representación del pueblo y lograr las transformaciones que requiere la patria.

LIBRES O MUERTOS, JAMÁS ESCLAVOS





DECIMOS HACIENDO

Si algo definió a Perón, además de su capacidad como “gran Conductor”, tal como nos lo recuerda nuestra canción emblemática, es su capacidad para comunicar. Esa cualidad, aunque a menudo poco mencionada, fue esencial para ganarse el liderazgo y la lealtad del Pueblo Trabajador.

La vocación de Perón por enseñar y transmitir su conocimiento político fue una constante a lo largo de su trayectoria. Su obra más emblemática, *Conducción Política*, sigue siendo un legado vigente que aborda cuestiones fundamentales para el ejercicio diario de la política en el territorio, pero fundamentalmente en áreas más estratégicas y de mayor relevancia.

La formación continua es imprescindible, especialmente en el ámbito de la conducción política, para asegurar que todas las acciones realizadas tengan la mayor eficacia posible.

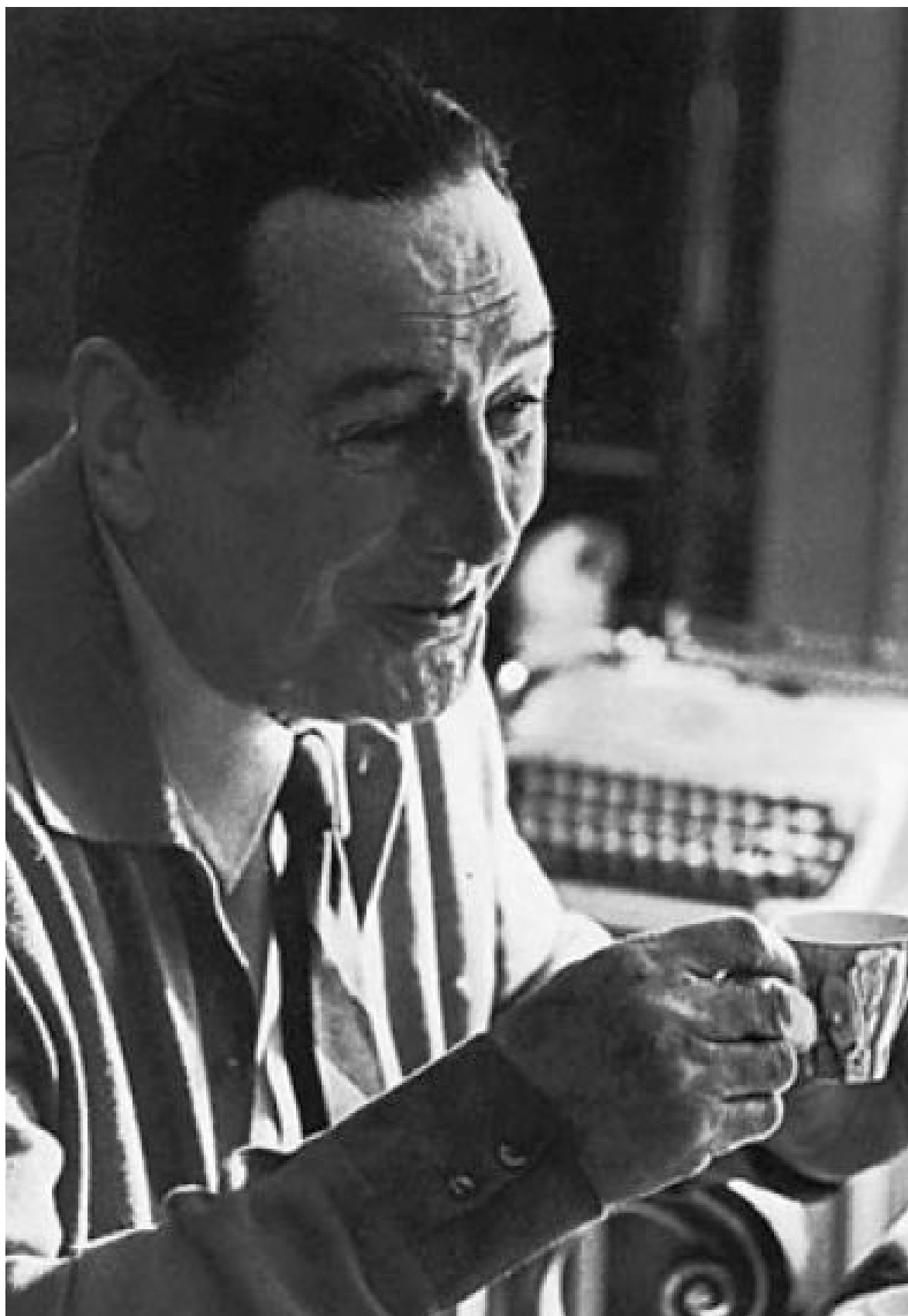
En este sentido, los peronistas creemos firmemente que cualquier persona puede involucrarse en la política.

Por ello, nuestro movimiento se caracteriza por la iniciativa, la acción y la concreción.

«*Mejor que decir es hacer*». El justicialista que alcanza una posición de poder y responsabilidad difícilmente pase desapercibido o permanezca inactivo. Podrá cometer errores, pero no será por falta de acción.

Así las cosas y sabiendo que nuestra única Lealtad debe ser al Pueblo, estudiemos y perfeccionemos el arte de la conducción.

Para ello, tuvimos al mejor maestro.



CUARTA CLASE DICTADA EL 12 DE ABRIL DE 1951

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. 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. Cuan-



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



Oligarquía argentina

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. 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 actúan 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, en lo político, como 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. ¿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. Lógicamente, con esto ha ido evolucionando también la conducción. Antes era más necesario confiar en órganos intermediarios que hoy. 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. ¿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, el que 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. ¿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 hacía un sinnúmero de macanas 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 po-

lítica general? Ninguna, por parte del gobierno o del que gobernaba y conducía la política en el campo estratégico. 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 había enemigos, los hombres se ponen a luchar entre ellos en vez de poner un frente para realizar la lucha. 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. 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 facilitada enormemente para los que la realizan. ¿Por qué? Porque tienen tres banderas irremplazables contra las cuales ni los adversarios pueden luchar. 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, de acción y de situación diariamente variables. Ésa 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. Yo mando en conjunto, pero no en detalle. Mando en conjunto creándole 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. 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. 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 macanas; ¡que van a seguir discutiendo!; pónganse de acuerdo y arreglen el conflicto"*. Y cuando nos arreglamos y nos pongamos de acuerdo, no hay problemas entre nosotros que no se puedan solucionar. 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. 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 de-



tenerse 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 fuera 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. Por esa razón, al establecer estos elementos de la conducción, yo quiero ser suficientemente explícito para que dejemos ya, dentro de nuestro movimiento, 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. 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; consus autoridades partidarias dentro de cada una de ellas; con amable comprensión, y conducción parcial, va desenvolviéndose perfectamente bien. 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 arreglamos el roce y restañamos lo que pueda haber. No dejo 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. 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! En la política el asunto es otra cosa. Primero que los tres mil hombres no se los dan; se los tiene que ganar el conductor. El grado no lo tiene, ni tampoco el código, y si se manda una macana no le obedece nadie.

Ésa 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 quieran 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 arreglé 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. 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 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. 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 realizada en una oportunidad, por impulso, por pasión, por odio o por cualquiera 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 me-



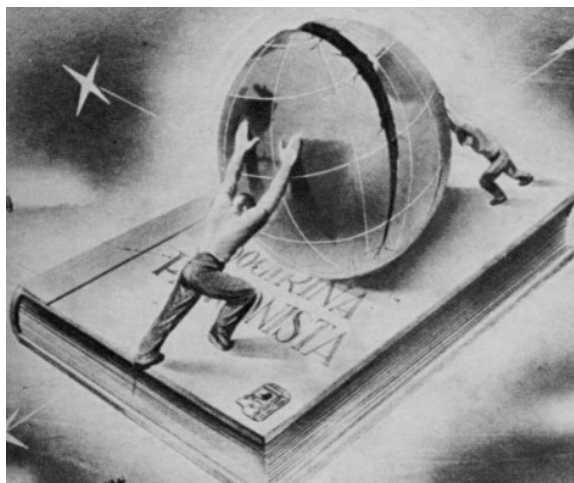
dida enérgica y no se afloja aunque “*vengan degollando*” como dijo Martín Fierro. Se lleva adelante y se cumple. De lo contrario no se debía haberla tomado. La conducción política es difícil, porque es cuestión de tacto, ductilidad y aplicación consciente de las medidas de la conducción. Si un general 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 animal, 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. 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. 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 matarlo! En política no se puede herir. Nunca hay que largar a uno con una “*pata rota*”, porque, ¡hay que 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. Indudablemente, que realizada la conducción dentro de esas 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; la educación de los tres elementos fundamentales de la conducción: el conductor superior, los cuadros auxiliares de la conducción y la masa. 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. 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. Hasta un amigo mío me dijo: *“¿Pero, vos sos loco? ¿Qué te crees que vas a hacer frente a éstos? ¡Es una macana monstruosa! Y yo, que no sabía mucho de política, le dije: Para mí la elección es un acto cuantitativo. Son votos que se meten dentro de las urnas, y para meter votos 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 meta votos, y para eso no es necesario organizar. Es cuestión de llamar a la gente para meter votos. 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. ¿Qué 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. 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. De manera que, bien apreciado, eso 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 dice: *“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 aumenemos todos los coeficientes de acción efectiva y los conduzcamos bien. Eso es lo único que la conducción puede hacer dentro de la política. Lo demás son resortes de otra naturaleza, administrativos o de gobierno, pero no de la política. 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 embarullar 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 po-

lítica por otro. 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"*. ¡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. Ése 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 era un macaneador cuando dije que cada peronista lleva el bastón de mariscal en su mochila. Será el pueblo quien los elija y si tienen las condiciones morales necesarias para actuar en la función pública. 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. 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 jaja, porque no tiene los problemas de 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. 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. Esto 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 desaguisados. Nosotros hemos creado una organización que permite que la política esté conducida de acuerdo con el gobierno, porque no podemos dividirla 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 esto es más fácil



decirlo que hacerlo. Pero con la práctica y el respeto de esas grandes directivas, llegaremos a ejecutarlas mecánicamente, sin que a nadie se le 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. 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. 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. 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, 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, 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. Eso será a la vez el reaseguro del peronismo, para que nunca estemos tentados de tener una mala intención, para que seamos siempre instrumentos 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. 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. 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 ellos. 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. Me dirán: ¿por qué nosotros no comenzamos ya en el año 1946 a formar esto? Diré a ustedes, que pensé sobre eso, y 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



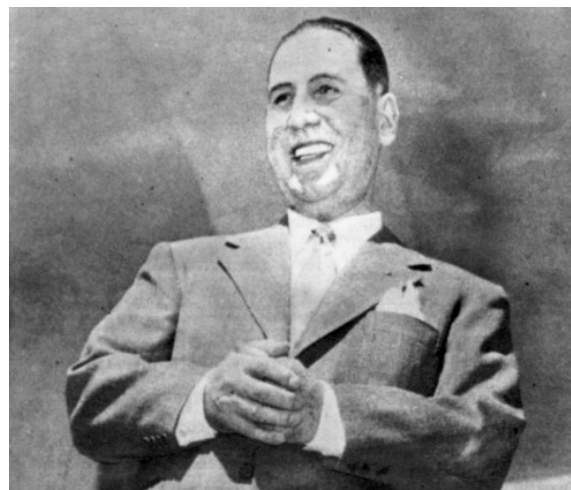
quién. No nos conocíamos, no éramos amigos, porque si hubiéramos dicho que en aquellos tiempos éramos amigos hubiéramos mentido. Éramos hombres de una misma causa que pensábamos alcanzar los mismos objetivos pero que veníamos de todas partes y de todas direcciones. ¿Cómo podíamos pensar que ya éramos 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 que cuando se produce una revolución que a todos los que vienen a ofrecerse, diciendo: *“Yo soy macanudo 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 Peronista pudo haber empezado a funcionar en 1946. Esto que hemos hecho ahora lo podíamos hacer entonces, ¿pero quiénes hubieran venido a la Escuela Peronista? ¿Hubiéramos podido saber quiénes eran y hubiéramos podido seleccionar a los hombres que debían obtener por lo menos la iniciación de esta marcha en la preparación para la conducción? Eso nos hizo pensar mu-

chas veces, y nunca me apuré. Algunas veces sentía la necesidad, pero nos desenvolvíamos más o menos como íbamos. Ahora que nos conocemos, ahora que entre nosotros mismos nos seleccionamos de acuerdo a 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. 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. 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 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 la 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. 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. 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 es por directivas. Dentro de la conducción debe funcionar en forma permanente una información de ida y de 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 por qué 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 convencerlo, 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. 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. 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 él 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. Él debe subordinar el pueblito a la República porque el pueblito está en la República y no la República en el pueblito. El que hace una conducción de su pueblito, departamento, provincia o territorio, ha de pensar siempre que va a resolver alguna cuestión de la 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. 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 nos dan la “*biaba*” en la República? Es una cosa bien clarita: en una situación política estratégica falsa, el éxito táctico no conduce a nada. 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. 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 dice al secretario. Este dice a otro: Ché, transmítelo. 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. Esto es una cosa 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. 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 les metían la mula, hablando en criollo, en la provincia de Buenos Aires, y con el fraude les ganaban la elección. Ustedes se reunían en el comité, encajaban un manifesto y se quedaban tan tranquilos por cuatro años, y la masa también se conformaba*”. No; hay que hacer una cosa, hay que levantar al pueblo. ¡Qué manifesto 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 manifestos...! Indudablemente que para hacer una cosa así es necesario tener la conducción y todo un siste-



ma 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. 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 es que hay que tener todo en la mano para poderlo manejar a fin de conducir. Esa acción de masa destruye cualquier cosa.



Recuerdo que una vez, cuando estaba en la Secretaría de Trabajo, en 1944, que salía a la calle la F.U.B.A. y la U.D., yo estaba metido adentro, 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 quinientos bastones a salir a la calle?"* Les dimos quinientos palos, salieron, ganaron la calle y los otros no la volvieron a recuperar más. 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 científicamente. Hay que hacerse un conductor, un profesional, si es posible, dominando los principios del arte y aplicándolos bien y oportunamente. 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. 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. 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 sobre estas cuestiones, mejor será el procedimiento, más inteligente, más comprensivo y a la unidad de acción vendrá con más fuerza y decisión. Esa es otra cosa que hay que sistematizar. 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 dice: “¿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. Si la conducción política es buena frente a una conducción política inorgánica es invencible. Un partido político que tuviese 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. 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, 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. 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. Aun en el gobierno, yo sigo siempre el mismo sistema. Cuando me olvido, las cosas no se hacen 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. 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 son los prolegómenos de la conducción que son muy importantes, 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 a lo referente a la parte inerte del arte. El arte está compuesto siempre de una parte vital que es el artista y 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. 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 es arte. Cristalizando unos cuantos principios, 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. La teoría sirve al arte, pero si no hay un artista se hará una obra perfecta pero sin vida. La inspiración la da el 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 locos, 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 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! 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 lo aprecia y le gusta o no; pero en el arte de la conducción *"el tipo triunfa o suena"*. 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 los estudios aplicados, que pueden ser situaciones concretas, porque esto de hablar de la conducción es fácil, pero lo difícil es conducir. No queremos formar hombres que sepan hablar de la con-

ducción, sino que sean capaces de tomar una resolución y ejecutarla. Esa ejercitación es la que va a ir dando 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 y 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 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. 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 planear un plan para llevar a cabo una acción táctica o estratégica en la política. En las próximas clases empezaremos a tratar sobre el conductor. Sobre esto he escrito varias cosas, que si las tienen a mano podrían 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 sobre eso es lo que voy a tratar.



QUINTA CLASE DICTADA

EL 19 DE ABRIL DE 1951



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.

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. Intervienen los hombres e intervienen los hechos y aun en casos similares, a iguales causas 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 está en percibir el problema, en captar cada uno de sus factores en su verdadero valor, sin equivocar 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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, 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. 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.

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. 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 agujeri-

to, 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. 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; ésos son asesores y no conductores. En otras palabras, no se comprende 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. 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 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. 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. 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. 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 “*trouva-ge*”, como dicen los franceses. En la teoría que Napoleón esbozó en varias oportunidades, dijo: “el éxito no depende de la suerte, tam-

poco 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. Señores: 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. 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.

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. 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, el esquema, 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.

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 ningun-

no de los principios de la teoría del arte. 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 artista que debe crear tiene ante sí un caso concreto; 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 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 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 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. 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. Ésa 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 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. 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. Otro asunto que a menudo los hombres olvidan 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. 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 posibili-

dad 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. 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 veintidós 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. 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 des-

tacado en el orden de la conducción política. Señores: 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. 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. 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. 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, o un boliche, 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 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. 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. 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. Algunos dicen que los conductores nacen solamente; 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. La conducción puede ser objeto de capacitación. Se obtiene y se alcanza, en los sistemáticos, quizás 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. 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 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. 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 siempre la realización está 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. ¿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.



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 lleva 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. Conviene que también el conductor sea capaz de jugarse todo a una carta; 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. 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. 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.

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. 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 necesita una alta dosis de espíritu de sacrificio, porque en esto se es siempre pro-

tector, 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 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 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. 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 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 desagrade, pero en conjunto agrada siempre. El engaño es un arma muy traicionera en política

y, por otra parte, como dicen los italianos: “le bugie hanno 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. 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 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 ese sentido innato de la justicia, nadie puede conducir. 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. 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.



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"*. ¡Ése 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. 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 que él es un luchador de una causa, no de su per-

sona; y cuando alguno de los correligionarios equivoca el camino, puede hacerlo con buenas o con malas intenciones. 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. 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 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. 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. 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. ¿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. 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. ¿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; ya cuando nos hallamos solamente a dos kilómetros, empiezan las ametralladoras, y cuando estamos a quinientos metros se utilizan los fusiles; y cuando las fuerzas se juntan, se emplea 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? 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. Esto 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 tan 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 al éxito, si quiere el éxito y si tiene el deber del éxito. Otras 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, descubren 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. 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 tiene las condiciones del conductor, porque tiene que 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 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. Él podrá ser quizás 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. 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 una relativa importancia, salvar su prestigio; pero cada vez 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. Señores: 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 para el conductor es indispensable, 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.

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. 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. Esto 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 se lo pongo yo, porque tengo experiencia de esto. 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 no esquematizarse o caer en la rutina de una técnica que es superada por el tiempo. Éste es un asunto difícil, pero que suplen todos los que tienen una técnica: los médicos, que tienen que vivir al día; los guerreros, etc. 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 tiene que seguir. Esto les pasa a todos. Lo mismo les ocurre a los zapateros que construyen 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. 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 no tiene iniciativa; están aferrados a normas fijas. Esa falta de iniciativa se traduce en todos los actos de la vida de esos hombres. 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. Ése es un gravísimo defecto en la conducción. Es un gravísimo defecto para todo conductor. 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 puede dar éxitos extraordinarios a 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! Ése ha de ser sin duda un factor de fuerza que nos trae la

mujer a la política, un factor de extraordinaria fuerza. 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. 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. 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. Hay que llegar a la realidad de alguna manera y de allí afirmar las conclusiones de la conducción. De otra manera 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. El hombre que vive la situación está listo para proceder bien 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. 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 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 su brújula y su decisión de llegar a ese objetivo, a menudo no llega a ninguna parte. En otras palabras, señores: 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 todo 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.





CONTRAPUNTO

CADA CUAL PARTICIPA A SU MANERA

Las numerosas movilizaciones que siguieron al Cordobazo marcaron el final de la década de 1960, un período que no solo evidenció el agotamiento de los modelos dictatoriales (que, a pesar de todo, lograron extenderse cuatro años más gracias a la intensificación de una represión estéril), sino también la maduración de la lucha obrera y estudiantil.

En este proceso, jugó un papel crucial la firme postura del sector conocido como “Sindicalismo Combativo”, que se negó a ceder ante las promesas y dádivas ofrecidas por los militares y los gobiernos democráticos de facto, sustentados en la fuerza de los cuarteles y en la proscripción del Movimiento mayoritario.

Sin embargo, no todos compartieron la misma convicción.

Por otro lado, emergió el llamado “Participacionismo” o “Sindicalismo Participativo”, que adoptó una postura más dialoguista, y si se quiere, más pragmática.

Ambas corrientes reflejan diferentes formas de interpretar y actuar ante una misma realidad que hoy, con el paso del tiempo, resulta más fácil juzgar de manera rápida y categórica.

No obstante, nuestro objetivo no es emitir juicios apresurados, sino presentar un análisis que permita rescatar el accionar de toda la Resistencia Peronista, al menos en esta ocasión de la parte más Combativa.

Valoramos mucho a aquellos que, como Raimundo Ongaro, lucharon y dieron más de sí mismos por la causa popular, pero también buscamos que exista un debate que sirva para abordar y entender, sin caer en una visión moralista de superioridad, a aquellos que optaron por “negociar”.



Un grupo de burócratas sindicales fueron a Madrid y durante su entrevista con Perón sacaron el tema **Ongaro**.

Uno de los más decididos dijo:

“General, Ongaro no es peronista”.

El líder lo miró y le preguntó las razones de esa afirmación.

“Mire, General: anda recorriendo las provincias y por ejemplo en Tucumán se dirige a los trabajadores de los ingenios diciéndoles: Hermanos! Nunca dice: Compañeros!”

Perón le observó: **“Bueno, pero eso no prueba nada, es una forma de expresarse, nada**

más”.

Otro de los visitantes trató de ayudar a su compañero señalando:

“No, General, es mucho más grave...”

El líder lo miró interrogante: **“¿No me diga! ¿Qué pasa?”**

El representante anti-ongarista explicó:

— **“Es medio raro, dice que habla con Dios”.**

Entonces el General exclamó:

— **“Bueno, bueno... al fin tenemos uno que habla con Dios y no con el gobierno”.**



Perón en Puerta de Hierro



Raimundo Ongaro, CGT de los Argentinos

CGT DE LOS ARGENTINOS. EL PROGRAMA DEL 1° DE MAYO DE 1968 MENSAJE A LOS TRABAJADORES Y AL PUEBLO ARGENTINO

Nosotros representantes de la CGT de los Argentinos, legalmente constituida en el Congreso Normalizador Amado Olmos en este Primero de Mayo nos dirigimos al pueblo.

Los invitamos a que nos acompañen en un examen de conciencia, una empresa común y un homenaje a los forjadores, a los héroes y los mártires de la clase trabajadora. En todos los países del mundo ellos han señalado el camino de la liberación. Fueron masacrados en oscuros calabozos como Felipe Vallese, cayeron asesinados en los ingenios tucumanos como Hilda Guerrero. Padecen todavía en injustas cárceles. En esas luchas y en esos muertos reconocemos nuestro fundamento, nuestro patrimonio, la tierra que pisamos, la voz con que queremos hablar, los actos que debemos hacer; esa gran revolución incumplida y traicionada pero viva en el corazón de los argentinos.



2. Durante años solamente nos han exigido sacrificios. Nos aconsejaron que fuésemos austeros: lo hemos sido hasta el hambre. Nos pidieron que aguantáramos un invierno: hemos aguantado diez. Nos exigen que racionalicemos: así vamos perdiendo conquistas que obtuvieron nuestros abuelos.

Y cuando no hay humillación que nos falte padecer ni injusticia que reste cometerse con nosotros, se nos pide irónicamente que participemos. Les decimos: ya hemos participado, no como ejecutores como víctimas en las persecuciones, en las torturas, en las intervenciones, en los desalojos, en las movilizaciones, en los despidos.

No queremos esa clase de participación. Un millón y medio de desocupados y subempleados son la medida de este sistema y de este gobierno elegido por nadie. La clase obrera vive su hora más amarga. Convenios suprimidos, derechos de huelga anulados, conquistas pisoteadas, gremios intervenidos, personerías suspendidas amarga, salarios congelados. La situación del país no puede ser otra que un espejo de la nuestra. El índice de mortalidad infantil es cuatro veces superior al de los países desarrollados, veinte veces superior en zonas de Jujuy donde un niño de cada tres muere antes de cumplir un año de vida. Más de la mitad de la población está parasitada por la anquilostomiasis en el litoral norteño, el cuarenta por ciento de los chicos padecen de bocio en Neuquén; la tuberculosis y el mal de Chagas causan estragos por doquier. La deserción escolar en el ciclo primario llega al sesenta por ciento; al ochenta y tres por ciento en Corrientes, Santiago del Estero y el Chaco; las puertas de los colegios secundarios están entornadas para los hijos de los trabajadores y definitivamente ce-

rradas las de la Universidad.

La década del treinta resucita en todo el país con su cortejo de miseria de ollas populares.

Cuatrocientos pesos son un jornal en los secaderos de yerba, trescientos en los obrajes, en los cañaverales de Tucumán se olvida ya hasta el aspecto del dinero.

A los desalojos rurales se suma ahora la reaccionaria ley de alquileres que coloca a decenas de miles de comerciantes y pequeños industriales en situación de desalojo, cese de negocios y aniquilamiento del trabajo de muchos años.

No queda ciudad en la República sin su conjunto de villas miserias donde el consumo de agua y energía eléctrica es comparable al de las regiones interiores del África. Un millón de personas se apiñan alrededor de Buenos Aires en condiciones infrahumanas, sometidas a un tratamiento de ghetto y a las razzias nocturnas que nunca afectan las zonas residenciales donde algunos “correctos” funcionarios ultimán la venta del país y donde jueces “impeca-

bles” exigen coimas de cuarenta millones de pesos. Agraviados en nuestra dignidad, heridos en nuestros derechos, despojados de nuestras conquistas. venimos a alzar en el punto donde otros las dejaron, viejas banderas de lucha.

3. Grandes países que salieron devastados de la guerra, pequeños países que aún hoy soportan invasiones e implacables bombardeos, han reclamado de sus hijos penurias mayores que las nuestras. Si un destino de grandeza nacional, si la defensa de la patria, si la definitiva liquidación de las estructuras explotadoras fuesen la recompensa inmediata o lejana de nuestros males, ¿Qué duda cabe que los aceptaríamos en silencio? Pero no es así. El aplastamiento de la clase obrera va acompañado de la liquidación de la industria nacional, la entrega de todos los recursos, la sumisión a los organismos financieros internacionales. Asistimos avergonzados la culminación. Tal vez el epílogo de un nuevo período de desgracia.

Durante el año 1967 se ha completado prácticamente la entrega del patrimonio económi-



“Desocupados” Obra de Antonio Berni

co del país a los grandes monopolios norteamericanos y europeos. En 1958 el 59% de lo facturado por las 50 empresas más grandes del país correspondía extranjeros; en 1965 esa cifra ascendía al 65%%; hoy se puede afirmar que las tres cuartas partes capitales del gran capital invertido pertenece a los monopolios.

La empresa que en 1965 alcanzó la cifra más alta de ventas en el país en 1968 ha dejado de ser argentina, la industria automotriz está descoyuntada, dividida en fragmentos que han ido a parar uno por uno a los grupos monopolistas.

Viejas actividades nacionales como la manufactura de cigarrillos pasaron en bloque a intereses extranjeros. El monopolio norteamericano del acero está a punto de hacer su entrada triunfal. La industria textil y la de la alimentación están claramente penetradas y amenazadas. El método que permitió este escandaloso despojo no puede ser más simple. El gobierno que surgió con el apoyo de las fuerzas armadas, elegido por nadie, rebajó los aranceles de importación, los monopolios aplicaron la ley de la selva, el dumping, los fabricantes nacionales hundiéronse.

Esos mismos monopolios, sirviéndose de bancos extranjeros ejecutaron luego a los deu-

dores, llenaron de créditos a sus mandantes que con dinero argentino compraron a precio de bancarrota las empresas que el capital y el trabajo nacional habían levantado en años de esfuerzo y sacrificio. Este es el verdadero rostro de la libre empresa, de la libre entrega, filosofía oficial del régimen, por encima de ilusorias divisiones entre “nacionalistas” y “liberales”, incapaces de ocultar la realidad de fondo que son los monopolios en el poder. Este poder de los monopolios que con una mano aniquila a la empresa privada nacional, con la otra amenaza a las empresas del Estado donde la racionalización no es más que el prólogo de la entrega, y anuda los últimos lazos de la dependencia financiera. Es el Fondo Monetario Internacional el que fija el presupuesto del país y decide si nuestra moneda se cotiza o no en los mercados internacionales.

Es el Banco Mundial el que planifica nuestras industrias claves. Es el Banco Interamericano de Desarrollo el que indica en qué países podemos comprar. Son las compañías petroleras las que cuadriculan el territorio nacional y sus mares aledaños con el mapa de sus inicuas concesiones. El proceso de concentración monopolista desatado por el gobierno no perdonará un solo renglón de la actividad nacional.



Año 1966, Juan Carlos Onganía asume la presidencia

Poco más y solo faltará desnacionalizar la tradición argentina y los museos.

La participación que se nos pide es, además de la ruina de la clase obrera, el consentimiento de la entrega. Y eso no estamos dispuestos a darlo los trabajadores argentinos.



4. La historia del movimiento obrero, nuestra situación concreta como clase y la situación del país nos llevan a cuestionar el fundamento mismo de esta sociedad la compra-venta del trabajo y la propiedad privada de los medios de producción. Afirmamos que el hombre vale por sí mismo independientemente de su rendimiento. No se puede ser un capital que rinde un interés, como ocurre en una sociedad regida por los monopolios dentro de la filosofía libreempresista.

El trabajo constituye una prolongación de la persona humana, que no debe comprarse ni venderse. Toda compra o venta del trabajo es una forma de esclavitud.

La estructura capitalista del país, fundada en

la absoluta propiedad privada de los medios de producción, no satisface sino que frustra las necesidades colectivas, no promueve sino que traba el desarrollo individual.

De ella no puede nacer una sociedad justa ni cristiana.

El destino de los bienes es servir a la satisfacción de las necesidades de todos los hombres. En la actualidad prácticamente todos los bienes se hallan apropiados, pero no todos los hombres pueden satisfacer sus necesidades: el pan tiene dueño, pero un dueño sin hambre. He aquí al descubierto la barrera que separa las necesidades humanas de los bienes destinados a satisfacerlas: el derecho de propiedad tal como hoy es ejercido. Los trabajadores de nuestra patria, compenetrados del mensaje evangélico de que los bienes no son propiedad de los hombres sino que los hombres deben administrarlos para que satisfagan las necesidades comunes, proclamamos la necesidad de remover a fondo aquellas estructuras. Para ello retomamos pronunciamientos ya históricos de la clase obrera argentina, a saber:

- La propiedad sólo debe existir en función social.

- Los trabajadores, auténticos creadores del patrimonio nacional, tenemos derecho a intervenir no sólo en la producción sino en la administración de las empresas y la distribución de los bienes.

- Los sectores básicos de la economía pertenecen a la Nación. El comercio exterior, los bancos, el petróleo, la electricidad, la siderurgia y los frigoríficos deben ser nacionalizados.

- Los compromisos financieros firmados a espaldas del pueblo no pueden ser reconocidos.

- Los monopolios que arruinan nuestra industria y que durante largos años nos han estado despojando, deben ser expulsados sin compensación de ninguna especie,

- Solo una profunda reforma agraria, con las expropiaciones que ella requiera,



CGT de los Argentinos, se observan Rodolfo Walsh y Amado

puede efectivizar el postulado de que la tierra es de quien la trabaja.

- Los hijos de obreros tienen los mismos derechos a todos los niveles de educación que hoy gozan solamente los miembros de las clases privilegiadas.

- A los que afirman que los trabajadores deben permanecer indiferentes al destino del país y pretenden que nos ocupemos solamente de problemas sindicales les respondemos con las palabras de un inolvidable compañero, Amado Olmos, quien días antes de morir, desentrañó para siempre esa farsa : “El obrero no quiere la solución por arriba, porque hace doce años que la sufre y no sirve. El trabajador quiere el sindicalismo integral, que se proyecta hacia el control del poder, que asegura en función de tal el bienestar del pueblo todo. Lo otro es el sindicalismo amarillo, imperialista, que quiere que nos ocupemos solamente de los convenios y las colonias de vacaciones.

Las palabras de Olmos marcan a fuego el sector de dirigentes que acaban de traicionar al pueblo y separarse para siempre del movimiento obrero. Con su experiencia, que ya era sabiduría profética, explicó los motivos de esa defección:

“Hay dirigentes -dijo- que han adoptado las formas de vida, los automóviles, las casas, las inversiones y los gustos de la oligarquía a la que dicen combatir. Desde luego con una actitud de ese tipo no pueden encabezar a la clase obrera”.

Son esos mismos dirigentes los que apenas iniciado el congreso normalizador del 28 de marzo, convocado por ellos mismos, estatutariamente reunido, que desde el primer momento sesionó con el quórum necesario, lo abandonaron por no poder dominarlo y cometieron luego la felonía sin precedentes en los anales del sindicalismo de denunciar a sus hermanos ante la Secretaria de Trabajo.

Son ellos los que hoy ocupan un edificio vacío y usurpan una sigla, pero han asumido al fin su papel de agentes de un gobierno, de una oligarquía y de un imperialismo.



Amado Olmos

¿Que duda cabe hoy de que Olmos se refería a esos dirigentes que se autocalifican de “colaboracionistas” y “participacionistas”?

Durante más de un lustro cada enemigo de la clase trabajadora, cada argumento de sanciones, cada editorial adverso, ha sostenido que no existía en el país gente tan corrompida como algunos dirigentes sindicales.

Costaba creerlo, pero era cierto. Era cierto que se realizaban en el lujo insolente de sus automóviles, el tamaño de sus quintas de fin de semana, que apilaban fichas en los paños de los casinos y hacían cola en las ventanillas de los hipódromos, que paseaban perros de raza en las exposiciones internacionales. Esa satisfacción han dado a los enemigos del movimiento obrero y una amargura a nosotros. Pero es una suerte encontrarlos fin todos juntos -dirigentes ricos que nunca pudieron al unirse para defender trabajadores pobres, funcionarios y cómplices de un gobierno que se dice llamado a moralizar y separados para siempre de la clase obrera

Con ellos, que voluntariamente han asumido ese nombre de colaboracionistas que signi-

fica entregadores en el lenguaje internacional de la deslealtad, no hay advenimiento posible.

Que se queden con sus animales, sus cuadros, sus automóviles. Sus viejos juramentos falsificados, hasta el día inminente en que una ráfaga de decencia los arranque del último sillón y de las últimas representaciones traicionadas.

6. La CGT de los Argentinos no ofrece a los trabajadores un camino fácil, un panorama risueño, una mentira más. Ofrece a cada uno un puesto de lucha. Las direcciones indignas deben ser barridas desde las bases. En cada comisión interna, cada gremio, cada federación, cada regional los trabajadores deben asumir su responsabilidad histórica hasta que no quede un vestigio de colaboracionismo. Esa es la forma de probar que la unidad sigue intacta y que los falsos caudillos no pueden destruir desde arriba lo que se ha amasado, desde abajo con el dolor de tantos.

Este movimiento está ya en marcha, se propaga con fuerza arrasadora por todos los caminos de la República. Advertimos sin embargo que de la celeridad de ese proceso depende el futuro de los trabajadores. Los sectores interesados del gobierno elegido por nadie no actúan aún contra esta CCT, elegida por todos, calculan que la escisión promovida por dirigentes vencidos y fomentados por la Secretaría de Trabajo bastará para distraer unos meses a la clase obrera, mientras se consuman etapas finales de la entrega. Si nos limitáramos al enfrentamiento con esos dirigentes, aun si los desalojáramos de sus últimas posiciones, seríamos derrotados cuando en el momento del triunfo cayeran sobre nosotros las sanciones que debemos esperar pero no temer. El movimiento obrero no es un edificio ni cien edificios; no es una personería ni cien personerías; no es un sello de goma ni es un comite; no es una comisión delegada ni es un secretariado.

El movimiento obrero es la voluntad organizada del pueblo como tal no se puede clausurar ni intervenir. Perfeccionando esa voluntad,

pero sobre todo esa organización debemos combatir con más fuerza que nunca por la libertad la renovación de los convenios. Pero sobre todo esa organización debemos combatir con más la vigencia de los salarios, la derogación de leyes como la 17.224, el retiro de las intervenciones, la anulación de las leyes represivas que hoy ofenden a la civilización que conmemora la declaración 17.770, la reapertura y creación de nuevas fuentes de trabajo y el ejercicio de los derechos humanos. Aun eso no es suficiente. La lucha contra el poder de los monopolios y contra toda forma de penetración extranjera es misión natural de la clase obrera. que ella no puede declinar.

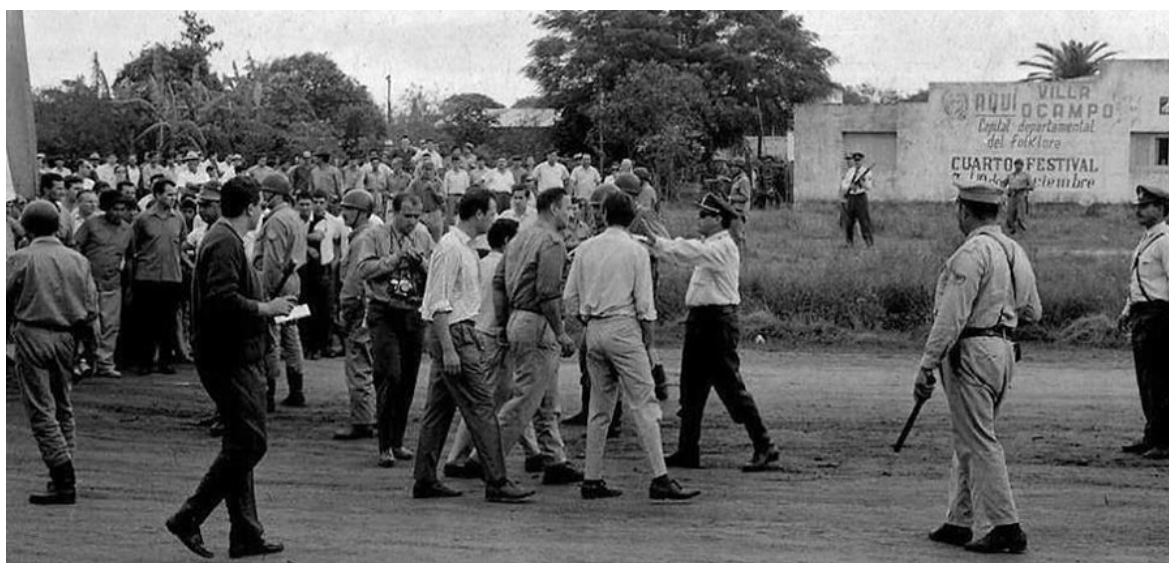
La denuncia de esa penetración y la resistencia a la entrega de las empresas nacionales de capital privado o estatal son hoy las formas concretas del enfrentamiento. Porque la Argentina y los argentinos queremos junto con la revolución moral y de elevamiento de los valores humanos, ser activos protagonistas y no dependientes en la nueva era tecnológica que transforma al mundo y conmociona a la humanidad. Y si entonces cayeran sobre nosotros los retiros de personería, las intervenciones y las clausuras, será el momento de recordar lo que dijimos en el congreso normalizador, que

a la luz o en la clandestinidad, dentro de la ley o en las catacumbas, este secretariado y este consejo directivo son las únicas autoridades legítimas de los trabajadores argentinos, hasta que podamos reconquistar la libertad y la justicia social y le sea devuelto al pueblo el ejercicio del poder.

La CGT de los Argentinos no se considera única actora en el proceso que vive el país, no pueden abstenerse de recoger las aspiraciones legítimas de los otros sectores de la comunidad ni de convocarlos a una gran empresa común, no puede ni siquiera renunciar a la comunicación con sectores que por una errónea inteligencia de su papel verdadero aparecen enfrentados a nuestros intereses.

Apelamos pues: los empresarios nacionales, para que abandonen la suicida política de sumisión a un sistema cuyas primeras víctimas serán ellos mismos, los monopolios no perdonan, los bancos extranjeros no perdonan, la entrega no admite exclusiones ni favores personales.

Lealmente les decimos: fábrica por fábrica los hemos de combatir en defensa de nuestras conquistas avasalladas, pero con... el mismo vigor apoyaremos cada empresa nacional enfrentada con una empresa extranjera. Ustedes



El Ocampazo, año 1969

eligen sus alianzas: que no tengan que llorar por ellas. A los pequeños comerciantes e amenazados por desalojo en beneficio de cuatro inmobiliarias y un industriales, a un par de monopolios dispuestos a repetir el despojo consumado con la industria, a liquidar los últimos talleres, a comprar por uno lo que vale diez, a barrer hasta con el almacenero y, el carnicero de barrio en beneficio del supermercado norteamericano, que es el mercado único sin competencia posible.

Les decimos: Su lugar está en la lucha, junto a nosotros. A los universitarios, intelectuales, artistas, cuya ubicación no es dudosa frente a un gobierno elegido por nadie que ha intervenido las universidades, quemado libros, aniquilado la cinerografía nacional, censurado el teatro, entorpecido el arte. Les recordamos: el campo del intelectual es por definición la conciencia. Un intelectual que no comprende lo que pasa en su tiempo y en su país, es una contradicción andante, y el que comprendiendo no actúa tendrá un lugar en la antología del llanto, no en la historia viva de su tierra a los militares, que tienen por oficio y vocación la defensa de la patria: Nadie les ha dicho que deben ser los guardianes de una clase, los verdugos de otra, el sostén de un gobierno que

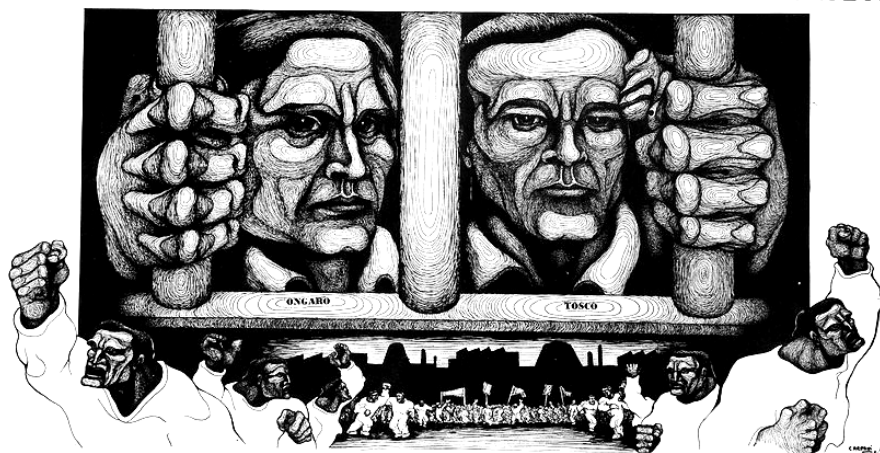
nadie quiere, los consentidores de la penetración extranjera. Aunque se afirme que ustedes no gobiernan, a los ojos del mundo son responsables del gobierno. Con la franqueza que pregonan les decimos: que preferimos tenerlos a nuestro lado y del lado de la justicia, pero que no retrocedemos de las posiciones que algunos de ustedes parecieran haber abandonado pues nadie debe ni puede impedir el cumplimiento de la soberana voluntad del pueblo, única base de la autoridad del poder público. A los estudiantes queremos verlos junto a nosotros, como de algún modo estuvieron juntos en los hechos. y asesinados por los mismos verdugos, Santiago Pampillón y Felipe Vallese, la CGT de los Argentinos no les ofrece halagos ni complacencias. Les ofrece una militancia concreta junto a sus hermanos trabajadores.

A los religiosos de todas las creencias sólo palabras de gratitud para los más humildes entre ustedes, los que han hecho suyas las palabras evangélicas, los que saben que *“el mundo exige el reconocimiento de la dignidad humana en toda su plenitud, la igualdad de todas las clases, como se ha firmado en el Concilio, Dios y al dinero”*. Los que reconocen que *“no se puede servir a centenares de sacerdotes que han estampado SU firma al pie del manifiesto con que los*



La noche de los Bastones Largos.

LIBERTAD A ONGARO Y TOSCO Y A TODOS LOS PRISIONEROS DEL REGIMEN



SOLO EL PUEBLO SALVARA AL PUEBLO

C.G.T. DE LOS ARGENTINOS

obispos del Tercer Mundo llevan a la práctica las enseñanzas de la Populorum Progressio.

“La iglesia durante un siglo ha tolerado el capitalismo.. pero no puede menos que regocijarse al ver aparecer en la humanidad otro sistema Social menos alejado de esa moral. La iglesia saluda con orgullo y que regocijarse al alegría una humanidad nueva donde el honor no pertenece al dinero acumulado entre las manos de unos pocos, sino los trabajadores obreros y campesinos.”

Ese es el lenguaje que ya han hablado en Tacuarendí en Tucumán en las villas miserias, valerosos sacerdotes argentinos y que los trabajadores quisiéramos oír hablando valeroso en todas las jerarquías.

La CGT convoca en suma a todos los sectores, con la única excepción de minorías entregadoras y dirigentes corrompidos a movilizarse en los cuatro rincones del país para combatir de frente al imperialismo, los monopolios y el hambre. Esta es la voluntad indudable de un pueblo harto de explotación e hipocresía, herido en su libertad, atacado en sus derechos, ofendido en sus sentimientos, pero dispuesto

a ser el único protagonista de su destino. Sabemos que por defender la decencia todos los inmorales pagarán campañas para destruirnos. Comprendemos que por reclamar libertad, justicia y cumplimiento de la voluntad soberana de los argentinos, nos inventarán todos los rótulos, incluso el de subversivos, J pretenderán asociarnos a secretas conspiraciones que desde ya rechazamos. Descontamos que por defender la autodeterminación nacional se unirán los explotadores de cualquier latitud para fabricar las infamias que les permitan clausurar nuestra voz, nuestro pensamiento y nuestra vida Alertamos que por luchar junto a los pobres, con nuestra única bandera azul y blanca, los viejos y nuevos inquisidores levantarán otras cruces, como vienen haciendo a lo largo de los siglos. Pero nada nos habrá de detener, ni la cárcel ni la muerte. Porque no se puede encarcelar y matar a todo el pueblo y porque la inmensa mayoría de los argentinos sin pactos electorales, sin aventuras colaboracionistas ni golpistas, sabe que sólo el pueblo salvará al pueblo.

PERÓN APOYA A ONGARO (CARTA)*MADRID 27 de Junio de 1968***Querido compañero:**

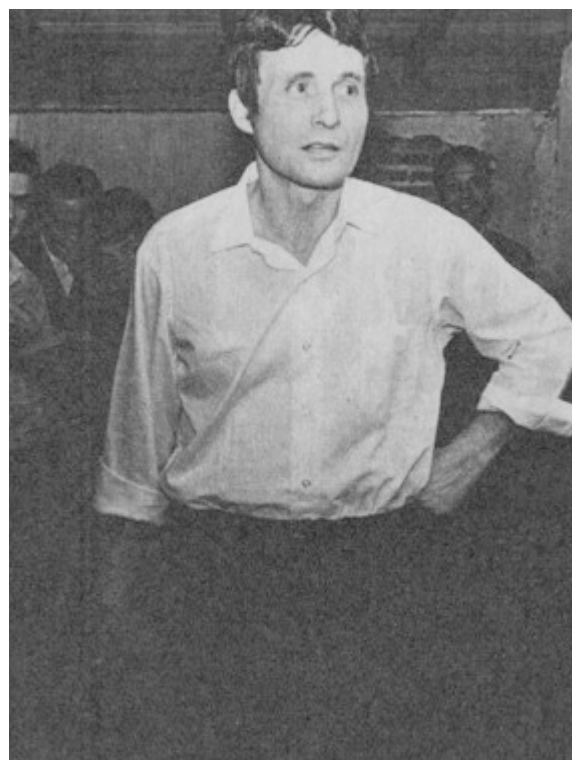
Desde el comienzo de las actividades sindicales de la CGT que usted encabeza he venido observando un cambio radical en la conducta de las organizaciones sindicales. Es indudable que la inacción suicida que caracterizó a la etapa anterior, como consecuencia de la descomposición moral de un numeroso grupo de dirigentes sindicales que, en vez de cumplir con su misión, se dedicaron a especular desdenosamente con su cargo, ha sido la causa que más ha gravitado en el desastre de la conducción de la clase trabajadora y, en consecuencia, el remedio no puede ser otro que reemplazar a esos dirigentes con hombres que vuelvan por las virtudes esenciales, sin las cuales es imposible toda actividad constructiva.

Realizado lo anterior, se podrá comenzar una lucha activa y exitosa, mediante la cual se devuelva a la masa popular el dinamismo indispensable que nuestra masa ha perdido como consecuencia de su falta de confianza en sus dirigentes. El último Primero de Mayo ha sido sólo un síntoma de tal regeneración, después de varios aniversarios opacos y decepcionantes. Sin la intervención de la masa, convenientemente conducida por dirigentes prestigiosos, ninguna lucha en el campo sindical puede llegar a nada, como no sea al desánimo y la resignación que en los momentos actuales representan el desastre.

En 1945 la situación era similar a la que hoy les toca vivir a los trabajadores argentinos pero, teníamos una juventud entusiasta y decidida que fue capaz de realizar un 17 de octubre. Me temo que en estos momentos tal juventud no exista, no porque no haya jóvenes hombres valientes y decididos, tampoco porque esa juventud no esté movida como en 1945 por ideales constructivos, sino porque carecen de

conducción y encuadramiento apropiados, que sean capaces de llevarlos al éxito. Las masas populares no valen por su número solamente sino y preponderantemente, por la calidad de sus dirigentes.

En su actividad intuyo los fines que la inspiran y los objetivos que persigue en los sentidos indicados. Por eso deseo hacerle llegar mi enhorabuena, Usted es el primer dirigente contemporáneo que puede conseguir movilizar la masa hasta ahora inactiva y perezosa y ello es debido a sus valores espirituales. Persista sin desmayos en ello y realizará lo que los peronistas venimos anhelando desde hace ya más de doce años. De la frustración sólo se puede salir mediante la acción decidida de dirigentes que, poseyendo las virtudes esenciales, sean capaces de movilizar la masa y lanzarla a la lucha con la firme voluntad de vencer. He querido hacerle llegar, junto con mi saludo más afectuoso, estas pocas palabras de estímulo que nacen de mi más pura sinceridad y que quieren hacerle llegar también mis felicitaciones. **Un gran abrazo, Juan Perón.**





LA HUELLA DE LOS LEALES

RESISTIR Y COMBATIR

Incertidumbre. Con esta palabra podríamos caracterizar al periodo inmediato al golpe llevado a cabo por la fusiladora.

Además del miedo a ser víctima de la constante represión, claro está, se enumeran otras situaciones que llevaban a este estado de duda y descreimiento: la dificultad para comunicarse con Perón, la desconfianza a la poca información recibida y la vulnerabilidad a la vigilancia continua de los gobiernos que si bien cambiaban sus métodos no modificaban su objetivo final: borrar de una vez a Perón de la mente y el corazón del Pueblo Trabajador.

Hubo algunos que vieron en la crisis, una oportunidad personal.

Usar la confianza depositada durante los días más felices pasados por las bases para mejorar su condición individual, catapultarse vaya uno a saber qué cargo o lugar privilegiado, olvidando el Por Qué y el Por Quiénes estaban allí.

Pero ante estas actitudes especuladoras, hubo quienes decidieron plantarse y dar pelea.

Ya no se trataba solo de Resistir, sino de Combatir por todos los medios ese falso sistema democrático donde la voz mayoritaria del Pueblo era acallada mediante miles de artilugios pseudo-legales por parte de los gobiernos que pasaban y pasaban sin lograr su cometido de olvido popular.

A esos Militantes queremos homenajear en esta edición, representados muy bien en las figuras que veremos a continuación.



HILDA GUERRERO

Hilda Guerrero nació en la localidad de Santa Lucía, ubicada en el interior de la provincia de Tucumán. Este pueblo, que la vio nacer, se había formado en torno al ingenio Santa Lucía, fundado a finales del siglo XIX y luego adquirido por un grupo de las familias más adineradas de la provincia, como los Paz, Nougues y Terán, entre otras.

Al igual que muchos otros habitantes del interior tucumano, Hilda comenzó a trabajar desde muy joven como peladora de caña en los cañaverales, y más tarde se casó con Juan “El Flaco” Molina, también trabajador del ingenio, con quien tuvo cuatro hijos.

La vida de Hilda estuvo plagada de lucha y resistencia, la cual comenzó con la oposición al cierre de un ingenio en el sur tucumano durante la dictadura de Eduardo Lonardi, por lo que permaneció detenida tres semanas donde fue torturada y violada con materiales punzantes a tal punto de ser atendida por una perforación en las paredes del útero.

Ya adentrada la década de 1960, la crisis que afectaba a la industria azucarera comenzó a sentirse en el ingenio donde Hilda se encontraba realizando sus labores. En 1962, se produjeron los primeros despidos y suspensiones, y para 1965 la situación empeoró. Los trabajadores comenzaron a expresar su descontento, comentando que el ingenio estaba en crisis y que su cierre era inminente. Los pagos se atrasaban y las horas extras no se pagaban. Este malestar no solo se limitaba a Santa Lucía, sino que también se extendió a otros ingenios de la provincia.

En agosto de 1966, el gobierno de Onganía emitió un decreto que anunciaba el cierre de varios ingenios en la provincia y la intervención de otros. Esta medida benefició principalmente a los dueños de los ingenios más grandes de la provincia y del NOA, en detrimento de los más pequeños, entre ellos el ingenio



Santa Lucía.

A raíz de esta situación, comenzaron una serie de protestas en resistencia, primero contra los despidos y suspensiones a finales de 1966, y luego contra la intervención y el cierre del ingenio. En estas protestas, las mujeres y los familiares de los trabajadores despedidos jugaron un papel crucial, y Hilda se destacó entre ellas. Organizaron ollas populares para alimentar a sus maridos que estaban en huelga y marcharon juntas en las manifestaciones que tuvieron lugar entre finales de diciembre y los primeros días de enero de 1967.

Como consecuencia de ese desguace, 40.000 tucumanos se quedaron sin trabajo y aproximadamente 200.000 trabajadores desocupados debieron emigrar hacia otras provincias.

El ingenio Santa Lucía, situado en Monteros, era el principal motor económico de la localidad y estaba a punto de desaparecer debido al decreto firmado por el dictador Onganía. En esa ciudad residía Hilda Guerrero, esposa de Juan Molina, trabajador del azúcar, con quien tuvo cuatro hijos. Junto a otras mujeres, Hilda formaba parte de la rama femenina del Partido Peronista y se encargaban de organizar ollas populares para mitigar el hambre y enfrentar la pobreza que aquejaba a los habitantes del lugar.



“En el Sindicato de Obreros de Santa Lucía. Se emplazó una ‘olla popular’ ante la situación por la que atraviesan los trabajadores de la citada fábrica, que reclaman el pago de diversos beneficios.”
(La Gaceta de Tucumán, diciembre de 1966)

La lucha del ingenio Santa Lucía comenzó a coordinarse con la lucha en otros ingenios intervenidos, entre ellos los ingenios San Pablo, Bella Vista y Santa Ana. Es entonces que para el 12 de enero de 1967 los sindicatos de estos ingenios llaman a una manifestación en común en el pueblo del Ingenio Bella vista. La policía tenía orden de impedir dicha acción y vigilaban a lo largo de la ruta provincial 38, “la ruta del azúcar”, que conecta todos los pueblos al sur de la provincia.

Así actuaron en un principio las fuerzas de la represión, bloqueando la Ruta 38.

Pese a ese accionar, los trabajadores encontraron la forma de marchar para ejecutar la segunda parte del plan de lucha que tenía como objetivo llegar a San Miguel de Tucumán. Ante el bloqueo policial, decidieron emprender camino cruzando cañaverales y ríos.

Hilda era una de las que formaba parte de ese grupo de personas, que después de caminar muchas horas durante la noche, lograron arribar a Bellavista, atravesando los cañaverales, para estar presentes al día siguiente.

Hilda Guerrero, una vez más, asumió el liderazgo de la organización de la delegación de Santa Lucía.

Es importante mencionar que dos días antes, en Santa Lucía, los trabajadores ya habían sido severamente reprimidos.

Según comentan los habitantes del lugar, Hilda estaba “marcada” por su rol como organizadora de las mujeres dentro del sindicato. **“Era la que más gritaba, nunca faltaba, vivía en el sindicato y en las ollas populares”**, recuerda su hija.

El 12 de enero, luego de concluida la manifestación al frente del sindicato del Ingenio Bella

Choque en Bella Vista Entre Obreros y Policías: 1 Muerto



EL PRIMER AUTOR DEL HOMICIDIO de la señora de Molina, con sus indicios: Usado por dos testigos, uno el oficial de la Guardia de Infantería, de apellido Figueroa (apudado).

La Víctima, una Mujer. Una Bala le Atravesó la Cabeza. Heridos

La Violencia Nació Cuando un Grupo de Trabajadores Reclamaba Frente a la Comisaria la Libertad de un Dirigente Azucarero

Un violento incidente que armó como trueno sobre la muerte de una mujer y varias heridas, se produjo en la tarde de ayer en las inmediatas de la comisaría del impecable Beltrán Viala, donde los curules reclamaban la libertad de un dirigente gremial atropellado. El delirio estalló cuando al cargar las botellas peloteras contra manifestantes, espontáneamente se que hicieron disparos con armas de fuego, uno de los cuales hirió en la cabeza a la señora. Doña Natalia Guerrero de Méndez, de 55 años, tía del ingenuo Beltrán Viala que había concurrido a una asamblea convocada por FOTIA.

En la Nueva escuela, algunos estudiantes prefieren salir a jugar al fútbol que a estudiar. Los profesores dicen que la escuela es el lugar donde se debe aprender. Los padres dicen que la escuela es el lugar donde se debe enseñar. Los estudiantes dicen que la escuela es el lugar donde se debe aprender y enseñar. Los profesores dicen que la escuela es el lugar donde se debe enseñar y aprender. Los padres dicen que la escuela es el lugar donde se debe enseñar y aprender. Los estudiantes dicen que la escuela es el lugar donde se debe aprender y enseñar.

del resto el funcionario, desde cuando comenzó su trabajo en la gestación, explotación del asset

La Bello Voz
¿Por qué los datos recogidos en

Una Discusión
Alrededor de los 25, en las

selecciona que coincide al presentarse con la gente la generación de la escuela, los estudiantes de la vida en la escuela — se despierta un momento hacia una etapa, desde mucho tiempo, pero desde mucho tiempo en la memoria a una información que

Yacine Merikien

13 de Enero de 1973 • 39 PAGINAS • Nº 19194

[illegible]

EN EL HOSPITAL DE BELLA VISTA, recibe los primeros auxilios la señora María Concepción de Muñoz, víctima de un accidente que le causó graves lesiones a su hijo, de 10 años de edad, cuando se cayó desde un árbol.

FF. CC.: Aumento e la Tarifa de Carga

Comenzará a regir desde el domingo

Buenos Aires, 10 (AP). — El director general de Correos acordó a regir los cambios en las tarifas para el transporte de carga, nacionales, extranjeras y servicios asociados en los distintos lineas de la correspondencia. Los nuevos valores fueron establecidos de acuerdo a la importancia económica de algunos de los efectos del extraordinario desarrollo que se registra en los resultados de explotación de la Empresa de Correos y Telégrafos Argentinos, ampliamente cubriendo las medidas ya dispuestas para el servicio de pasajeros.

EL SEPULCRO DE LA VÍCTIMA

[illegible]

© 2004 John Wiley & Sons, Inc.

LA GACETA

ASO LV • *Journal of the American Society of Otolaryngologists and Rhinologists* • S. M. de Tucumán (R. A.), Viernes 13 de Enero de 1913 • 10 PAGINAS • Nº 1994

LA CRISIS CHINA

Mao Pidió Apoyo al Ejército

Para someter a sus adversarios. Dudas sobre la lealtad de los militares al jefe comunista. Cheques en Shanghai

Vista, la policía reprime ferozmente y cuando ya emprendían la retirada dispara en la cabeza a Hilda, quien moriría horas después en el Hospital Padilla a los 34 años.

Su asesinato causó tanta conmoción que generó una pueblada donde la fuerza de los trabajadores unida a la de los pobladores de Bellavista, lograron que la policía se repliegue y de esta manera, por unas horas, la localidad estuvo en mano de los trabajadores.

Este hecho sentó un precedente para dar lugar a una modalidad de lucha y protesta que se iba a replicar en el país como el Cordobazo y el Tucumanazo.

El velorio de Hilda Guerrero de Molina se realizó en su casa en Santa Lucía donde participaron miles de personas de Tucumán y de distintos puntos del país. Tanta fue la conmoción que una de las coronas que llegó llevaba el nombre de Juan Domingo Perón.

Sus conocidos dicen que ella entendió la importancia de la lucha por la fuente de trabajo, fundamental para sobrevivir por estas

latitudes. Entonces caminaba a diario casa por casa convenciendo a la gente y en especial a las mujeres.

A 57 años de su asesinato, Hilda Guerrero prevalece como la representación de lucha de aquellos que sufren las injusticias y le ponen el cuerpo a un sistema que excluye permanentemente a los sectores vulnerables.

Además de ser un símbolo de fuerza para las mujeres que creen que la lucha a través de la política es necesaria para generar cambios en nuestra sociedad.



AMADO OLMOS

Nació en Rosario en 1918. En 1945, se sumó al incipiente peronismo. En 1946, se mudó a Buenos Aires y comenzó a trabajar en un laboratorio, donde rápidamente sus compañeros lo eligieron delegado, en ese momento del Sindicato de Trabajadores de Industrias Químicas, ya que aún no existía el Sindicato de Sanidad.

Desarrolló una serie de luchas para conseguir una proveeduría y la aceptación por parte de la patronal de la negociación colectiva.

Este último se fundaría más tarde, entre 1948 y 1949, siendo Olmos su primer Secretario General.

Desde ese rol promovió la creación de filiales. Desde esa posición recorrió el país y organizó las sedes locales del gremio de la sanidad.

Trabajaba en la construcción de una federación auténticamente nacional por su base geográfica. En ese momento se crearon e integraron las de Goya (Corrientes), Paraná (Entre Ríos), Zarate, Bragado, San Pedro (Buenos Aires), La Rioja y Villa María (Córdoba).⁴ A ellas se fueron sumando Hurlingham (Buenos Aires), Rufino (Santa Fe), Salto, Olavarría, Chascomús (Buenos Aires), etc. Olmos intervenía en los conflictos locales que iban emergiendo a partir de la firma del convenio colectivo 40/50. Interviene apoyando a los referentes locales en La Plata, en San Francisco (Córdoba) y Rosario.

Le tocó implementar una de las medidas tomadas por el Comité Ejecutivo del Sindicato: el desarrollo de almacenes en los establecimientos para facilitar el acceso a productos a precio de costo. La primera experiencia se desarrolló en el ámbito de la Capital Federal. Con el tiempo serán llamados “Almacén de fábrica”. Para dar una respuesta a las filiales del interior buscan alternativas con proveedores de escala nacional.

Su firmeza y creciente preparación lo con-

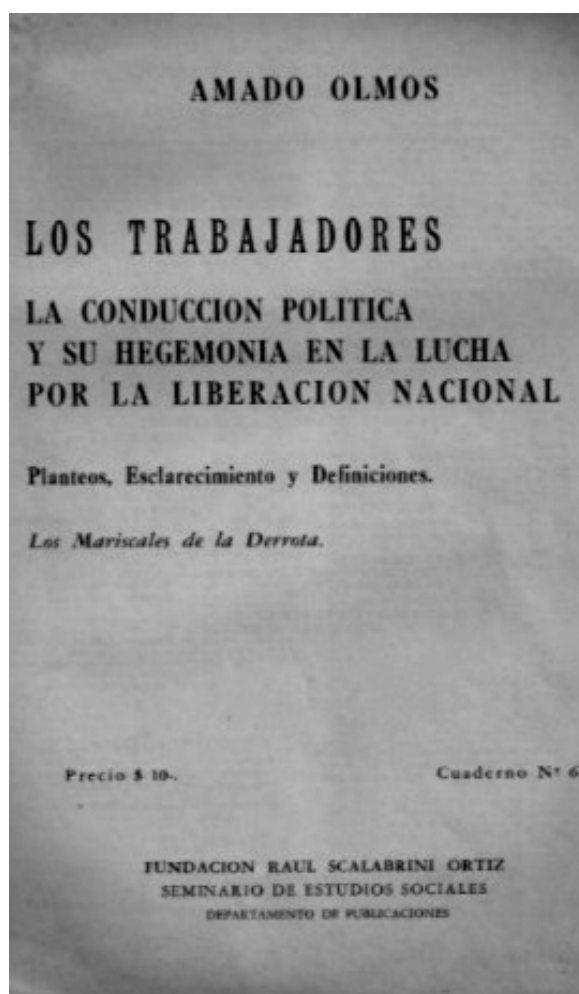


virtieron rápidamente en una figura destacada dentro del sindicalismo. En 1954, fue elegido Diputado Nacional por el peronismo de la provincia de Buenos Aires. En su rol, expresó su desacuerdo con los acuerdos petroleros que el Poder Ejecutivo estaba negociando con la empresa estadounidense California.

Desde el mundo sindical, entonces, Olmos adhirió a los primeros núcleos de la resistencia peronista: movilizaciones de las bases, asambleas en fábricas, huelgas y sabotajes serán una constante en lo que se conoció como “resistencia peronista”. Olmos participó tempranamente de estos movimientos.

La “Revolución Libertadora” había intervenido la CGT, los sindicatos fueron tomados por “comandos civiles” o sectores minoritarios, fueron inhabilitados miles de dirigentes y otros muchos fueron detenidos en las cárceles.

Olmos, como señalamos, se encontraba en los listados de las comisiones investigadoras



En el año 1962 viajó con Augusto T. Vador a Madrid para plantearle a Perón a necesidad de presentarse en las elecciones de ese año.⁴⁶ Formó parte de los promotores de la Unión Popular para confrontar en la provincia de Buenos Aires, apoyando la candidatura de Andrés Framini. En ese armado fue como diputado nacional, no pudiendo asumir por el impedimento de la fuerza pública motorizada por el Presidente José M. Guido.

En mayo de 1962, al realizarse un acto simbólico de toma de las bancas ganadas en la elección de marzo, declaró:

“Aquí tenemos que dividirnos entre los entreguistas y los que no queremos entregarnos. Entre los que están con el imperialismo y los que somos antiimperialistas, entre los que queremos el país y los que es-

tán en contra del país...¿Quiénes quieren defender la soberanía? Los que estamos aquí presentes. ¿Quiénes quieren entregar la soberanía? Los que hoy mandan cerrar las puertas para que nadie pueda escuchar la palabra del pueblo, escuchar verdades, aunque no sean bien dichas. No permiten entrar a la bancada justicialista y lo denuncio públicamente”.

Olmos participaba con iniciativas vinculadas a la transmisión de ideas y posiciones en el precario periodismo de la resistencia peronista. En ese marco escribió en el periódico RELEVO que dirigía Eduardo Astesano

A fines de 1962 viajó, junto a José María Rosa y Eduardo Astesano, a Cuba. Fue invitado por el gobierno revolucionario a instancias de John W. Cooke y Alicia Eguren. Participó de los actos de celebración del quinto aniversario del triunfo del levantamiento de Fidel Castro en enero de 1963.

Una de sus exposiciones rezaba: **“Los trabajadores no queremos soluciones de arriba... Queremos el sindicalismo integral, que se proyecte hacia el control del poder, lo cual asegura el bienestar del pueblo todo”**, síntesis de sus ideas y propuestas para concretar las banderas históricas del peronismo: justicia social, independencia económica y soberanía política.

Asumido el gobierno radical, promovió la salida de una publicación que él mismo dirigió: JUSTICIALISMO. Se trató de un periódico quincenal en el que colaboraron Miguel Tejada como secretario de redacción, Juan Unamuno, Raúl Garré, Ignacio Carreras, Tomás Romero, Adolfo Buezas y otros.

Desde sus páginas definió al gobierno de Illia como “democracia del hambre”. Reproducía cartas y directivas de Perón y artículos de corte doctrinario exaltando el “justicialismo integral”. Las publicaciones, en su desarrollo, sufrieron las restricciones y las medidas impuestas por el decreto 4161.

Justicialismo

AÑO I

BUENOS AIRES, 2ª QUINCENA DE NOVIEMBRE DE 1943

Nº 4

Dir.: Amado Gilmore - Gen. Editor: Miguel Tejada - Adm.: J. Grimaldo (Caracas)

"Primero,
la patria;
Después,
el movimiento,
y luego,
los hombres".

Prohíbese Toda Forma de Actividad Peronista

Restricciones: No Podrá Haber Contactos ni Difundirse Directivas que Signifiquen Ingerencia en el Plano Político o Sindical

ANOCHE se conoció la reglamentación del decreto que prohíbe la difusión de la propaganda peronista. En tres artículos se determinan cuáles serán incurridos en las penas que fija el decreto 4181, de 1936, especificándose, además, las prohibiciones:

1º) Los que hicieren de palabra o por escrito la apología del tirano prófugo o del régimen peronista o del partido demagógico por decreto ley 2603/36, aun cuando no mediare la existencia de una finalidad de afirmación ideológica o de propaganda peronista.

2º) La difusión por cualquier medio o forma en que se elec-

taasen de directivas, declaraciones, entrevistas o actividades del tirano prófugo y que de alguna manera signifiquen ingerencia en el plano de la política o gremial nacional, aun cuando en su divulgación no mediare la existencia de una finalidad de afirmación ideológica o propaganda peronista.

3º) El contacto por cualquier medio con el tirano prófugo vinculado a la actividad política o gremial y la obtención de quistes sirvientes de mesa o papillas para tales fines y para los previstos en el inciso anterior.

En las consideraciones del decreto se expresa "que queda

completamente garantizado el pleno ejercicio de sus derechos, incluido el de organizarse y actuar políticamente como desea, a todos aquellos personas que manifiesten de manera inequívoca ideas o aspiraciones distintas, ajenas y desconectadas, totalmente desvinculadas de las prácticas contrarias a este sistema que llevó a cabo el régimen depuesto por la Revolución Libertadora de 1936, es decir, cuando actúen dentro de la provisoriedad por la Constitución, el Estatuto de los Partidos Políticos y las demás leyes y decretos vigentes en la materia".

(Información en la pág. 8.)



Olmos: de pie a la izquierda junto a la dirección de la Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina. Sentados, de izquierda a derecha: Del Cerro, Martínez y Claverie.

La colaboración del artista Ricardo Carpani con la CGT impulsada por Amado Olmos coincidió con la campaña de la central sindical por el trabajador metalúrgico y militante de la J.P. Felipe Vallese, apresado, detenido, torturado y desaparecido por las fuerzas policiales en agosto de 1962. El paso del tiempo; el tenor de los reclamos y las investigaciones desarrolladas por periodistas e historiadores hicieron variar el contenido simbólico de uno y otro afiche.



Ricardo Carpani junto al mural realizado en la CGT de los Argentinos.

En tiempos del Plan de Lucha de la CGT del año 1964 Olmos acompañó desde su sindicato la estrategia de confrontación. Formó parte de la comisión directiva de la CGT que lanza el documento *Hacia el cambio de estructuras*.

Olmos bregó por el traslado de Perón a Cuba, en coincidencia con Cooke. Para ello presentó una moción en una reunión de la Comisión Directiva de la CGT, haciéndose eco de las gestiones realizadas por Cooke en el pasado para convencer al líder de la conveniencia de esa residencia.

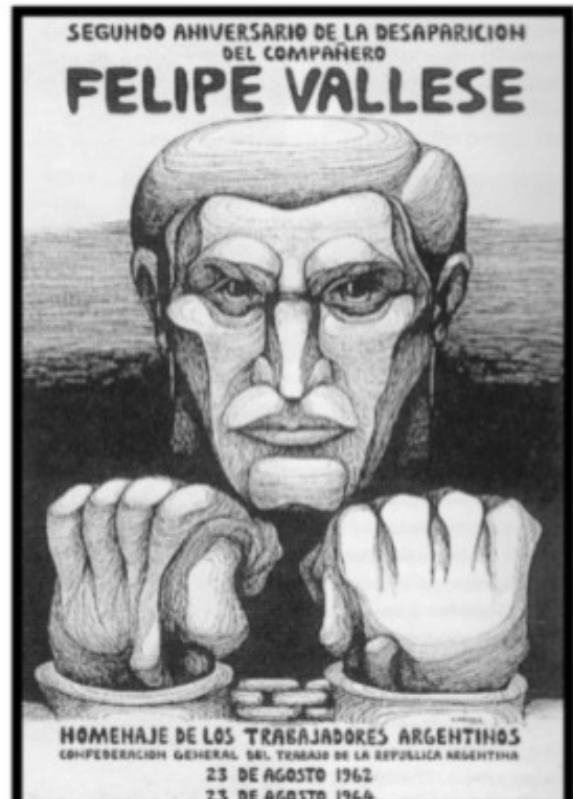
La propuesta no se rechazó ni se aceptó. A principios del año 1965, junto al líder de Acción Revolucionaria Peronista, enviaron sendas cartas a Perón en ese sentido que fueron llevadas por Gustavo Roca. No conocemos el tenor de la que envió Olmos. La de Cooke fue reproducida en la correspondencia con Perón, junto con la respuesta evasiva de este a la propuesta.

Olmos se opuso al “vandonismo” desde las CGT “De pie junto a Perón” que llevó como secretario general a José Alonso.

En el año 1967 continuaba frente al gremio de sanidad y en ese marco intervino en la formación sindical de sus propios cuadros. En esa intervención aparecen registros vinculados a perspectivas consolidadas en el ámbito del pensamiento peronista así como la recepción del pensamiento social cristiano de ese momento.

A fines del año 1967 Olmos se perfilaba como una figura potable para ejercer la Secretaría General de la CGT. Eso se concretaría en el próximo Congreso Normalizador, a realizarse en marzo de 1968. Los sectores “combativos” lo llevaban como candidato. Alberte, delegado de Perón en ese momento, jugó decididamente a favor de Olmos en esa coyuntura.

Declaraba a Primera Plana: *“El trabajador quiere el sindicato de la época peronista, es decir, el sindicalismo integral, que se proyecta hacia el*



control del poder, que asegura en función de tal el bienestar del pueblo todo”.

En ese mismo reportaje planteaba su escepticismo en torno a posibles cambios en la orientación del gobierno, criticaba al “participacionismo” y pedía el fin de la dictadura militar.

Discurría en torno a las atribuidas tendencias a la creación de un “partido obrero” y a la idea de hegemonía sustentada en distintas intervenciones

La cercanía con Alberte era manifiesta. El Delegado de Perón, en ese momento, ejercía como secretario general de una Junta Coordinadora en la que confluían Angel Federico Robledo, Valentín Thiebaut, Jorge Sulé, Gonzalo Cárdenas,

Juan Pablo Franco, Adolfo Buezas (cercano a Olmos), Julio Guillán de telefónicos,

Gustavo Rearte del MRP, Alfredo Carballada (vinculado a Di Pasquale), Tomás Saraví, Alicia Eguren (cuando Cooke ya estaba toma-

do por el cáncer) y respondiendo a un pedido de Perón y a una convicción personal incluía a sectores ligados al derechista Carlos Disandro de la ciudad de La Plata.

Camino al Congreso de la CGT de marzo Alberte tuvo que maniobrar para lograr la unidad de la CGT. El gobierno tentaba a los sindicalistas “participacionistas”. Vandor quería recuperar terreno luego de su regreso a los dispositivos de conducción de Perón. Olmos aparecía como un candidato de “unidad”, aunque en cierta medida de manera forzada frente a las pretensiones de Vandor.

Las acciones de Olmos no daban lugar a duda acerca de su fidelidad al modelo sindical, su reivindicación del peronismo clásico y del liderazgo del mismo Perón en ese momento así como su clara determinación de lucha contra la dictadura militar y las orientaciones económicas de Krieger Vasena.

Falleció el 27 de enero de 1968 en un extraño accidente automovilístico en Villa María,

Córdoba, mientras militantes universitarios integralistas, humanistas y peronistas de todo el país lo aguardaban en Rosario, en un campamento estudiantil de verano, para que hablara ese mismo día, junto a los dirigentes sindicales Julio Guillán y Lorenzo Pepe.

El Mayor (RE) Alberte lo despidió en el cementerio de Olivos con estas palabras: “Amado Olmos no podía morir. Vivirá en nuestro recuerdo agitando en supremos estremecimientos la bandera de su lucha, de la justicia, de la reivindicación social de un pueblo por cuya liberación siempre luchó, de la unidad de la clase trabajadora de la que fuera paladín, de la lealtad a una causa

noble”. 60 John W. Cooke escribió una carta a la viuda de A. Olmos en la que destacaba las virtudes del dirigente sindical:

“Su muerte, el 27 de enero de 1968, ha de ser lamentada por mucho tiempo y por mucha gente, porque en un medio de venalidad y cobardía, Amado mantuvo las manos limpias y el pensamiento claro. Porque luchó en medio de la contaminación sin sucumbir a ella. Eso lo sabe todo el que actúe en la lucha de estos años, de ahí la autoridad moral que Olmos conservó frente a las bases obreras y peronistas y aún frente a los que no participaron de su misma actitud de rectitud ética”.





DESAFIARTE

A cudimos en el presente al intento desvergonzado por parte de los estratos más individualistas (minoritarios, pero con el capital económico y simbólico suficiente para imponer su fuerza) de lograr una sociedad más injusta.

Es hasta comprensible para nuestra parte, la cual debe lograr un análisis inteligente y libre de algún tipo de prejuicio pasional, por más difícil que nos resulte, pues está en la naturaleza de estos grupos buscar la defensa y la permanencia de este status-quo que solo reproduce y aumenta año tras año la desigualdad y el rompimiento de nuestro tejido social.

Lo que no nos podemos permitir es hacer la vista gorda, mirar para otro lado, no denunciar ni combatir este intento de atomización “yoista” de la sociedad, en consecuente quiebre y destrucción de la Comunidad.

Al hacerlo, estaríamos tirando a la basura nuestras banderas y olvidando el mandato histórico que Perón y Evita nos dejaron.

Seamos en todos lados, predicadores y realizadores de una sociedad donde dé gusto vivir, y donde el hombre no sea el lobo del hombre sino un fraternal hermano de una patria más justa, libre y soberana.





CLASES

14 noviembre 1943

La división de clases había sido creada para la lucha discordante, pero la lucha discordante es destrucción de valores.



LUCHAS EN CONJUNTO

13 noviembre 1948

Yo estoy luchando por cambiar en nuestro país el espíritu individualista, porque creo que es un complejo de inferioridad. Una de las verdades más grandes del hombre moderno es renunciar a su yo, para compartir ese yo con lo demás; y esa escuela es la que nos llevará al triunfo. Nuestra raza latina de profundo y amplio genio, ha pasado al segundo orden dentro de la humanidad porque no ha sabido formarse en equipos y luchar en conjunto. Otros pueblos, quizás con menor inteligencia que la del nuestro, trabajando por equipos nos han superado. Esa es la realidad y la verdad. Si a nuestro pueblo le hacemos cambiar el sentido individualista para que trabaje por equipos, superaremos ese espíritu de inferioridad.



ORGANIZACIÓN

2 diciembre 1943

La vida civilizada, en general y la economía, en particular, del mismo modo que la propia vida humana, se extinguen cuando falla la organización de las células que la componen. Por ello, siempre he creído que se debe impulsar el espíritu de asociación profesional y estimular la formación de cuantas entidades profesionales conscientes de sus deberes y anhelantes de sus justas reivindicaciones se organicen, de tal manera que se erijan en colaboradores de toda acción encaminada a extender la justicia y prestigiar los símbolos de la nacionalidad, levantándolos por encima de las pugnas ideológicas o políticas.



CONDUCCIÓN

15 diciembre 1944

Al conducir a un pueblo se conducen hombres; hombres de carne y hueso; hombres que nacen, sufren y, aunque no quieran morir, mueren; hombres que son fines en sí mismos, no sólo medios; hombres que han de ser lo que son y no otros; hombres, en fin, que buscan eso que llamamos felicidad.



POLÍTICA SOCIAL

29 diciembre 1945

Nuestro movimiento es un movimiento unionista cristiano. No realizamos las tendencias de nadie; sólo consideramos la necesidad de una política social dirigida al bien de los trabajadores argentinos, al mismo tiempo que rechazamos el egoísmo de quienes no nos comprenden.



PASIVIDAD IMPOSIBLE

31 diciembre 1943

El país vive un momento decisivo de su historia. El mundo convulsionado señala, con terrible gravedad, la virulencia de los fermentos disgregadores en que pueden cuajar el egoísmo y la indiferencia para con las necesidades de nuestros semejantes. Ante lección tan elocuente, sería suicida la pasividad y la persistencia en aptitudes inoperantes, de simple expectación.



XENOFOBIA

8 diciembre 1945

No tenemos prejuicios raciales. Los hombres decentes y de buena voluntad serán siempre bien acogidos en esta Patria generosa y buena.



TRADICIÓN Y CARÁCTER

29 diciembre 1945

El Estado debe robustecer el hogar, la escuela y el trabajo por ser los grandes moldeadores del carácter de los individuos, y según sean éstos serán los hábitos y costumbres colectivos forjadores de la tradición nacional.



PARTIDO

1º diciembre 1947

Es por ello que nosotros queremos organizar nuestra fuerza política, crear un verdadero partido inteligente, idealista, con profundo sentido humanista, sin lo cual las masas pasan a ser oscuros instrumentos de hombres que pueden ser esclarecidos o pueden ser miserables.



ECONOMÍA Y LIBERTAD

29 diciembre 1945

La libertad hay que asegurarla a fuerza de trabajo, dando primero al hombre la libertad económica, que es fundamental. Nosotros no somos partidarios de la libertad unilateral que se tiene desde hace tiempo, dentro de la cual el rico tiene libertad para hacer todo lo que quiera y el pobre una sola libertad: la de morirse de hambre.

LA TRISTEZA DEL SÁBADO INGLÉS

Por Roberto Arlt

¿Será acaso, porque me paso vagabundeando toda la semana, que el sábado y el domingo se me antojan los días más aburridos de la vida? Creo que el domingo es aburrido de puro viejo y que el sábado inglés es un día triste, con la tristeza que caracteriza a la raza que le ha puesto su nombre.

El sábado inglés es un día sin color y sin sabor; un día que “no corta ni pincha” en la rutina de las gentes. Un día híbrido, sin carácter, sin gestos.

Es día en que prosperan las reyertas conyugales y en el cual las borracheras son más lúgubres que un “de profundis” en el crepúsculo de un día nublado. Un silencio de tumba pesa sobre la ciudad. En Inglaterra, o en países puritanos, se entiende. Allí hace falta el sol, que es, sin duda alguna, la fuente natural de toda alegría. Y como llueve o nieva, no hay adonde ir; ni a las carreras, siquiera. Entonces la gente se queda en sus casas, al lado del fuego, y ya cansada de leer Punch, hojea la Biblia.

Pero para nosotros el sábado inglés es un regalo modernísimo que no nos convence. Ya teníamos de sobra con los domingos. Sin plata, sin tener adonde ir y sin ganas de ir a ninguna parte, ¿para qué queríamos el domingo? El domingo era una institución sin la cual vivía muy cómodamente la humanidad.

Tata Dios descansó en día domingo, porque estaba cansado de haber hecho esta cosa tan complicada que se llama mundo. Pero ¿qué han hecho, durante los seis días, todos esos gandules que por ahí andan, para descansar el domingo? Además, nadie tenía derecho a imponernos un día más de holganza. ¿Quién lo pidió? ¿Para qué sirve?

La humanidad tenía que aguantarse un día por semana sin hacer nada. Y la humanidad se aburría. Un día de “flaca” era suficiente. Vienen los señores ingleses y, ¡qué bonita idea!, nos endilgan otro más, el sábado.

Por más que trabaje, con un día de descanso por semana es más que suficiente. Dos son insostenibles, en cualquier ciudad del mundo. Soy, como verán ustedes, un enemigo declarado e irreconciliable del sábado inglés.

Corbata que toda la semana permanece embaulada. Traje que ostensiblemente tiene la rigidez de las prendas bien guardadas. Botines que crujían. Lentes con armadura de oro, para los días sábado y domingo. Y tal aspecto de satisfacción de sí mismo, que daban ganas de matarlo. Parecía un novio, uno de esos novios que compran una casa por mensualidades. Uno de esos novios que dan un beso a plazo fijo.

Tan cuidadosamente lustrados tenía los botines que cuando salí del coche no me olvidé de pisarle un pie. Si no hay gente el hombre me asesina.



Después de este papanatas, hay otro hombre del sábado, el hombre triste, el hombre que cada vez que lo veo me apena profundamente.

Lo he visto numerosas veces, y siempre me ha causado la misma y dolorosa impresión.

Caminaba yo un sábado por una acera en la sombra, por la calle Alsina -la calle más lúgubre de Buenos Aires- cuando por la vereda opuesta, por la vereda del sol, vi a un empleado, de espaldas encorvadas, que caminaba despacio, llevando de la mano una criatura de tres años.

La criatura exhibía, inocentemente, uno de esos sombreritos con cintajos, que sin ser viejos son deplorables. Un vestidito rosa recién planchado. Unos zapatitos para los días de fiesta. Caminaba despacio la nena, y más despacio aún, el padre. Y de pronto tuve la visión de la sala de una casa de inquilinato, y la madre de la criatura, urea mujer joven y arrugada- por las penurias, planchando los cintajos del sombrero de la nena.

El hombre caminaba despacio. Triste. Aburrido. Yo vi en él el producto de veinte años de garita con catorce horas de trabaja y un sueldo de hambre, veinte años de privaciones, de sacrificios estúpidos y del sagrado terror de que lo echen a la calle. Vi en él a Santana, el personaje de Roberto Mariani.

Y en el centro, la tarde del sábado es horrible. Es cuando el comercio se muestra en su desnudez espantosa. Las cortinas metálicas tienen rigideces agresivas.

Los sótanos de las casas importadoras vomitan hedores de brea, de benzol y de artículos de ultramar. Las tiendas apestan a goma. Las ferreterías a pintura. El cielo parece, de tan azul, que está iluminando una factoría perdida en el África. Las tabernas para corredores de bolsa permanecen solitarias y lúgubres. Algún portero juega al mus con un lavapisos a la orilla de una mesa. Chicos que parecen haber nacido por generación espontánea de entre los musgos de las casas-bancas, aparecen a la puerta de "entrada para empleados" de los depósitos de dinero. Y se experimenta el terror, el espantoso terror de pensar que a estas mismas horas en varios países las gentes se ven obligadas a no hacer nada, aunque tengan ganas de trabajar o de morir.

No, sin vuelta de hoja; no hay día más triste que el sábado inglés ni que el empleado que en un sábado de éstos está buscando aún, a las doce de la noche, en una empresa que tiene siete millones de capital, ¡un error de dos centavos en el balance de fin de mes!

