

LA CONDUCCIÓN **EN EL MOVIMIENTO DE LOS TRABAJADORES**

Conducir es llevar una fuerza organizada al cumplimiento de sus objetivos; es dar vida y animar a las estructuras organizativas de orden político o social para participar en la toma de decisiones y en las acciones transformadoras de la sociedad.

La conducción es llamada el arte de las artes, pues se fundamenta en la lógica de lo social y humano, en la promoción de las demás creaciones del hombre. Para una conducción estratégica no son suficientes las lecciones de la acción directa, pues también son imprescindibles la formación teórica y la capacitación técnica.

En la conducción hay un aspecto moral ineludible: la mística que penetra en el corazón de los hombres y hace mover a sus organizaciones. Para lograr una auténtica unidad de concepción (de ideas y sentimientos) se precisa la persuasión de la afectividad y del testimonio y el ejemplo personal.

La conducción supone tres condiciones, que son la sensibilidad social, la capacidad natural y la aspiración personal. La sensibilidad social, con educación, información conveniente y conocimiento de la realidad, se puede convertir en conciencia social; la capacidad natural requiere del desarrollo de habilidades y de eficiencia en la concreción de los propósitos, y la aspiración personal es la legítima motivación intrínseca a liderar procesos sociales, a ganar una auténtica representatividad y a asumir los correspondientes derechos y deberes que entraña la conducción.

Son tres también los elementos fundamentales de la pirámide de la conducción: las bases, los cuadros y el conductor, a través de los cuales la conducción se manifiesta, respectivamente, como intuición, método y arte.

Conducir es un proceso permanente que implica formar, por ello en cada conductor debe haber un maestro que intervenga en la construcción del pensamiento ideológico, doctrinario y programático, con el que se conforma el marco de referencia teórico de la acción. Este proceso va de la práctica a la teoría a través de la crítica y de la teoría a la práctica a través de la técnica. Se debe evitar la improvisación que cae en el activismo, la hipercrítica que paraliza el análisis, la teorización que se abstrae de la realidad concreta y el tecnicismo que burocratiza los métodos y sofoca el

arte de la conducción. Al mismo tiempo se deben fomentar en el conductor las capacidades de representación y compromiso social, de prédica y comunicación carismática de sus posiciones, de diálogo e interlocución con los otros actores sociales y de elaboración documental clara y sin artificios.

Tres son los principios fundamentales para alcanzar la unidad en la ejecución de la lucha política y social organizada: unidad de concepción, en las ideas y en los sentimientos, o sea en los discursos y en la acción; unidad de conducción, por medio de una única línea de mando, y unidad de comunicación, para garantizar la coordinación oportuna, fluida y permanente de todos los niveles de la organización, en todos los momentos y escenarios. Estos tres constituyen las bases espiritual, intelectual y material del arte de la conducción. A ellos hay que agregar el principio de la economía de fuerzas, que significa identificar las prioridades o los objetivos principales y a ellos enfilar todas las baterías y centralizar en ellos el lugar y el momento de las más importantes decisiones, que han de ser audaces pero factibles, que calculen los riesgos y se alejen al tiempo del estancamiento burocrático y de correr riesgos innecesarios por mera temeridad.

Otros tres principios estratégicos contribuyen a salir triunfantes en la confrontación, según el arte de la guerra de Sun Tzu; son la información, que debemos obtener sobre las condiciones del terreno, del enemigo, de sus planes y posibilidades; el secreto, pues esta misma información la habremos de ocultar para él, y la sorpresa, pues nuestro ataque debe ser inesperado y donde más haga daño. Sin información no hay conducción, pues un conductor procede según lo bien informado que esté. A los anteriores sumaremos otros principios, tales como una actitud dispuesta a la ofensiva, la iniciativa sobre el adversario, el margen de maniobra para actuar con relativa libertad y la seguridad política, logística y física, que garantice no equivocarse en la resolución tomada, contar con los recursos para realizarla y no arriesgar la libertad y la vida de los ejecutores.

El conductor es la personificación del liderazgo, expresado en su magnetismo personal, su imaginación y creatividad, sumados a su capacidad de persuasión y de convencimiento sobre los demás acerca de su inmejorable lectura de la realidad, la idoneidad de sus propuestas de solución y sus indudables acciones exitosas. Para garantizarlo deberá superar las fases de selección y elección, con lo cual obtendrá la representatividad, que lo salvaguardará de la demagogia, y la eficacia, que lo preservará, a él y a sus seguidores, de la dictadura.

El conductor es un fabricante del éxito, pues éste no se improvisa, se ha de saber realizar; para lograrlo, antes se debe concebir, o sea imaginarlo y desecharlo vivamente; prepararlo, esto es, disponer de los medios humanos y materiales para ponerlo por obra; ejecutarlo, o convertirlo en acciones cumplidas y resultados concretos, y explotarlo, para sacar el mayor provecho.

El conductor logra ascendente o gana la confianza de sus seguidores luego de hacerse popular, esto es, conocido por sus acciones consecuentes con el querer de las mayorías; cuando obtiene prestigio por demostrar experiencia y cuando conquista el poder, o sea la libertad de acción y la responsabilidad de la conducción.

Entre las diversas cualidades del conductor están la de ser y parecer, mantener en equilibrio su capacidad intelectual y su estatura moral, demostrar confianza, fe en sí mismo y actitud optimista, objetividad y sinceridad en la comunicación, lealtad con sus valores y con sus seguidores, criterio autónomo, imaginación y astucia en las decisiones, energía y vocación por la victoria y asumir el trabajo como una misión por y para los demás.

Las funciones del conductor son educar y convencer a sus seguidores, difundir los intereses de sus representados, persuadir a sus oponentes, aglutinar, organizar y motivar a sus bases, planear y dirigir las acciones, delegar las responsabilidades y las tareas, coordinar los equipos de trabajo, y socializar los triunfos alcanzados.

El sistema de conducción debe partir del nivel estratégico (el estudio de la situación y la identificación del objetivo primordial) hacia el nivel táctico (la acción concreta de los recursos humanos, el manejo de la información, las actividades operativas y la logística de los medios materiales).

El método de la conducción consta de cinco fases: 1) la apreciación de la situación, en términos de correlación de fuerzas, escenario o espacio, oportunidad y duración; 2) la toma de la resolución, o sea decidir el objetivo (qué), las fuerzas responsables (quién), el tiempo (cuándo), el lugar (dónde), la forma o el procedimiento (cómo) y la finalidad (para qué); 3) la confección del plan, o las tareas específicas de los equipos de trabajo; 4) la impartición de la directiva, o la comunicación verbal o escrita que transformará el plan en acción y que incluirá un análisis de la situación, la misión o el objetivo por lograr, las formas de ejecución y las instrucciones de coordinación, los recursos humanos y materiales necesarios y el centro de información y operaciones; y 5) el control de la ejecución, para

asegurarse que las directivas sean bien comprendidas y ejecutadas, detectar los problemas que surjan sobre la marcha, por factores externos o internos, reconocer y corregir los errores a tiempo, colaborar y facilitar las tareas, motivar a la lucha compartiendo los trabajos y peligros, y recoger los resultados de la acción.

El conductor debe contar con autoridad moral y formal, que se consiguen al respetar para ser respetado y cumplir para ser obedecido. Ha de ser a la vez idealista y realista, pues los objetivos deben resultar de sus aspiraciones ideales, pero las acciones tienen que responder a un cálculo de fuerza. Un buen conductor tendrá la cabeza fría, el corazón caliente y las manos libres para empuñar el timón del éxito.

Actividades sugeridas:

Evalúe la forma de conducción que se aplica en su organización en relación con lo señalado en el texto. Identifique las cualidades suyas como conductor de su organización y confróntelas con las expuestas en el texto. Haga una autoevaluación ante su equipo ERA.