

CUARTA PARTE

LA ORGANIZACIÓN MATERIAL PERONISTA

13.- UNIDAD DE ACCIÓN EN LAS FORMAS DE EJECUCIÓN"

Hemos tratado de analizar de la forma más clara y sencilla a nuestro alcance la "organización espiritual peronista", vale decir, la doctrina y la teoría de la "organización peronista".

Nos resta analizar "la organización material peronista" que expresa la doctrina de la unidad de acción en "las formas de ejecución".

Al principio lo expresamos de la siguiente manera:

"Doctrina, teoría y formas de ejecución.

La tercera bolilla es "La conducción y la doctrina, la teoría y la forma de ejecución", es decir, los elementos de la conducción en el aspecto espiritual, intelectual y material de la acción misma. O sea, la doctrina, la teoría y las formas de ejecución. Dentro de esta bolilla tenemos la unidad de concepción y de acción en la conducción. El alma cualitativa, la coordinación espiritual, es la base de la cooperación, de los métodos de ejecución; una misma manera de ver, de apreciar y de resolver: unidad de objeto. Eso es indispensable para la conducción.

En cuanto a la teoría y a las formas de ejecución, las tomamos analizadas dentro de la conducción. El desarrollo racional de la doctrina, la tecnificación y actualización. Y tomamos, en la tercera bolilla, la trilogía de la acción, de la doctrina y de la teoría y formas de ejecución". (*Perón, Conducción Política*).

Se deduce entonces claramente que para Perón la organización espiritual está en la doctrina y la teoría sobre organización peronista y la organización material en la teoría sobre las formas de ejecución de esa doctrina y esa teoría: estructuración, ejecución, contralor, coordinación y racionalización todas atribuidas por Perón a la Conducción. Él explica estos tres elementos de la siguiente manera:

"Correlación entre doctrina, teoría y formas de ejecución

He tenido una preocupación, desde hace mucho tiempo, referente a la instauración, dentro de nuestro movimiento, de una Escuela destinada a ir desarrollando nuestra doctrina.

Las doctrinas son, generalmente, exposiciones sintéticas de grandes líneas de orientación, y representan, en sí y en su propia síntesis, solamente el enunciado de innumerables problemas; pero la solución de esos problemas, realizada por el examen analítico de los mismos, no puede formar cuerpo en esa doctrina sin que constituya toda una teoría de la doctrina misma, así como también de ese análisis surgen las

formas de ejecución de esa doctrina y de esa teoría. Una doctrina sin teoría resulta incompleta; pero una doctrina y una teoría sin las formas de realizarlas, resultan inútiles; de manera que uno no ha cumplido el ciclo real e integral mientras no haya conformado e inculcado una doctrina, enseñado una teoría y establecido las formas de cumplir una y otra" (*Perón, Conducción Política*).

No está de más insistir nuevamente que todo lo que expresemos hasta la última letra de la última página sobre la "organización peronista" corresponde a un "todo indivisible". Sólo lo dividimos para una mejor comprensión. "*Apuntes de Organización Peronista*" lo expresa mejor en el siguiente texto:

Organización ideal.

Resumiendo, diremos que una organización ideal es la que posee unidad de concepción, que permite la unidad de acción, y ofrezca en su configuración los siguientes elementos estructurales: 1).- Conducción centralizada, con los mecanismos de asesoramiento y contralor. 2).-Ejecución descentralizada, apoyándose permanentemente en la coordinación y en la racionalización. 3).- Ámbito o jurisdicción, esto es, la sede o el área de influencia específica de una organización.

Más aún "debemos confesar que la acción está siempre por sobre la concepción":

"Unidad de acción y de concepción.

Claro está que este enunciado, singularmente simple, es realmente difícil de realizar, en su conjunto y en forma acabada, porque no interviene en la vida misma de un movimiento tan grande como nuestro movimiento una concepción, sino también una acción. Y debemos confesar que la acción está siempre por sobre la concepción, porque en este tipo de preparación de multitudes lo que hay que presentar en un punto de partida es una unidad de concepción para que esa unidad de concepción, consecuente en la marcha del tiempo, vaya realizándose con absoluta unidad de acción. Solamente así es posible vencer en los grandes movimientos colectivos.

La unidad de concepción está en la teoría y en la doctrina; y la unidad de acción está en la buena conducción del conjunto de esta doctrina y de esta teoría. Vale decir que se trata de poner en marcha no solamente la idea, para que ella sea difundida, sino la fuerza motriz necesaria para que esa idea sea realizada, que es lo que interesa" (*Perón, Conducción Política*).

Capacitación intelectual y escuela activa.

Es indudable, señores, que esta escuela no puede ser una escuela teórica, no puede ser una tribuna de exposición pasiva de muchas ideas, que ya conocemos. Es necesario que en esta escuela se cumplan dos funciones: que se haga un sector de la erudición, para capacitar intelectualmente en el conocimiento de nuestra Doctrina y de nuestra manera de pensar; pero también es necesario que haya otro sector de escuela activa, para formar hombres y mujeres capacitados para esa función; vale decir, que esta erudición será la base que le daremos al criterio de cada uno de los peronistas, para que con ese criterio, evolucionado, informado e ilustrado, pueda tomar buenas medidas y realizarla bien en todas las ocasiones. Si nosotros conseguimos formar conductores mediante la enseñanza racionalizada de nuestra doctrina, de nuestra teoría y de nuestras formas de ejecución, habremos cumplido bien con nuestra misión. Pero si formamos solamente hombres capaces de decir, no habremos

cumplido sino la mitad. Tenemos que formar hombres capaces de decir y hombres capaces de hacer, y en este caso se trata de formar, en lo posible, el mayor número de hombres capaces de hacer, porque en este país, hasta ahora, no hemos formado más que hombres capaces de decir. (*Perón, Conducción Política*).

Posibilidad de aprender la teoría y las formas de ejecución En cambio, si bien la conducción no puede enseñarse, existen elementos de la conducción que es necesario aprender. La conducción es un arte y, en consecuencia, como todas las artes, tiene su teoría. La teoría se puede aprender. Y también tiene sus formas de ejecución, que también se pueden aprender. (*Perón, Conducción Política*).

"Las formas de ejecución

Y las formas de ejecución que surgen de esa doctrina, son el método de acción para poner la teoría en ejecución, porque ni la doctrina sola ni la teoría sola, ni las formas de ejecución solas pueden aplicarse racionalmente. De la doctrina se pasa a la teoría y de la teoría se pasa a las formas de ejecución". (*Perón, Conducción Política*).

Interdependencia de los tres elementos de la conducción

Si nos quedamos en la doctrina, somos predicadores; si solamente tenemos la teoría, somos "dilettantes" que decimos todo lo que hay que hacer pero no hacemos nada. Y si conocemos solamente las formas de ejecución, las hacemos rutinaria y mecánicamente y no dejamos "macana" por hacer. En todo esto hay un acto de continuidad que nace en la doctrina, se ilustra en la teoría y se ejecuta en las formas de ejecución.

Por eso la conducción comprende estos tres elementos, sin los cuales se queda embrionariamente muerta en la doctrina o se hace un dis-curseador de teorías que no realiza ni nadie aplica, o de lo contrario, se aplican rutinaria y mecánicamente las formas de ejecución, lo cual lleva directamente al fracaso. (*Perón, Conducción Política*).

"Principios y formas de ejecución

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

Vale decir que no se puede deslindar en forma absoluta el campo de los principios con el de la aplicación; no se puede aislarlo. Yo no puedo decirles: "los principios son tales y las formas de ejecución son cuales".

Yo tengo que decirles que hay principios y formas de ejecución. ¿Cuál es la línea divisoria? ¡No la hay! Es un esfumaje donde se mezcla una actividad con la otra, en forma que yo no puedo, rígidamente, dividir una cosa de la otra.

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

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

¿Cuándo hay que aplicar los principios? Siempre.

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

¿Cuándo hay que cambiar las formas? Eso yo no lo puedo decir, porque hay que cambiarlas en infinito número de casos. De manera que lo que yo no puedo enseñar es la aplicación de esto" (*Perón, Conducción Política*).

14.- ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN MATERIAL PERONISTA

Tenemos que partir, también aquí, del mismo punto de partida con el que empezamos la "organización espiritual peronista" Perón toma el modelo de organización de la perfección de la persona humana. De ahí que hable de lo "orgánico" como lo "organizado". Lo orgánico para él, como en la persona está constituido por el cuerpo al que le llama "orgánico estructural" y a las funciones del cuerpo como "lo orgánico funcional": el cuerpo cumpliendo todas sus funciones como sucede en el ser vivo. Ambas no tienen razón de ser si no existiera un "espíritu" (organización espiritual) que anime tanto a lo "orgánico estructural" como a lo "orgánico funcional".

De ahí surgen las dos grandes vertientes de la organización en su pensamiento: "la organización espiritual" (la unidad de concepción) y "la organización material" constituido por lo orgánico estructural (cuerpo humano) y lo "orgánico funcional" (funciones del cuerpo humano). La organización espiritual, que es la más importante, radica en la "unidad de concepción" sobre la doctrina y la teoría de la organización peronista. La organización material corresponde a la unidad de concepción sobre la teoría que nos conduce a "las formas de ejecución" de esa doctrina y teoría.

De nada valdría tampoco que hubiera todo lo anterior si faltara una "conducción" de todo el "proceso". Por eso Perón trata todos estos temas con el nombre de "CONDUCCIÓN POLÍTICA", que por otro lado era su verdadera profesión.

Dicho de otra manera en *"Apuntes de Organización Peronista"*:

Componentes de la organización.

Todo organismo (organización) requiere,

—en primer lugar, una finalidad u objetivo (organización espiritual), —una estructura y una función a cumplir y una localización (organización material).

Se comprende por estructura la forma o el continente; por función, el aspecto dinámico y por localización, la sede o el asiento geográfico.

a.- El componente estructural representa la morfología del organismo (cuerpo humano), su constitución, su aspecto estático. (= local de la unidad básica)

b.- El componente funcional representa la fisiología (del ser humano), al factor dinámico, de toda estructura. (=la unidad básica funcionando, con Secretarías y responsables)

c.

d.- El componente de localización representa el sitio o la sede donde asienta dicha estructura geográficamente. (=la ubicación geográfica de la unidad básica).

"Es fácil organizar lo estático, lo difícil es organizar lo funcional. Quizá nosotros tengamos organizaciones en el gobierno nacional y en los gobiernos provinciales y territoriales, pero si a esa organización estática de una y otra parte no se le organiza lo funcional, se transforma en una burocracia que más bien es perjudicial que beneficiosa para el país". (*En el acto de clausura de la Conferencia de Gobernadores de Provincias y Territorios, IV de Junio de 1950, Perón*).

"Si analizamos el componente estructural o funcional, señalaremos que el componente estructural o formal es la parte inerte de la organización y el componente funcional corresponde a la actividad que debe imantar e indumentar toda organización (organización material). Pero, todo esto no es suficiente para que la organización sea perfecta; es menester que la anime un espíritu (unidad de concepción sobre la "organización espiritual).

"Lo primero que hay que darle a un organismo es su espíritu. Así como un hombre sin alma es siempre un cadáver, una organización que no posea espíritu o alma, será cadáver: grande o chico, pero cadáver al fin". (*Perón, ante delegados al Congreso Constituyente del Partido Peronista, 1º de diciembre de 1947*).

"Acción cuantitativa y acción cualitativa.

Ganar la elección es para nosotros un medio para servir al país. Para servirlo tenemos que organizarlo, porque sino no podríamos hacerlo. El primer acto es cuantitativo. En la elección votan todos: buenos y malos, sabios e ignorantes; un voto cada uno. Pero cuando pasamos a la acción de gobierno, es otra cosa. Al Gobierno hay que llevar lo mejor que se tenga, lo más capaz, porque hay que realizar una acción para el bien del país.

Por eso es indispensable para nosotros hacer la organización espiritual y la organización material". (*Perón, Conducción Política*).

"El conductor actúa ante casos concretos

El artista que debe crear tiene ante sí un caso concreto; le encargan la obra, tiene los materiales, todo lo necesario (organización material). El debe darle vida (organización espiritual); 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". (*Perón, Conducción Política*).

Los elementos de la organización material los analizaremos a continuación en este orden: **ESTRUCTURACIÓN, EJECUCIÓN, CONTRALOR, COORDINACIÓN Y RACIONALIZACIÓN.**

15.- ESTRUCTURACIÓN

(Apuntes de Organización peronista)

"Sobre la base estructural de la organización, hay que crear la organización funcional porque el esquema orgánico sólo no es todo. Se asemeja a ese plano con el que nos enseñan anatomía en el colegio. Un cuerpo humano en el que levantamos las distintas partes. Se ven los órganos que están debajo. Es perfecto pero no anda, es sólo un esquema. No es el hombre, no es el organismo. Para que sea un hombre, cada uno de los órganos debe llenar su función, debe moverse, vivir, pensar, crear, hacer cosas buenas y, también, cometer algún error como se hace a veces". (Perón, *en el acto de clausura del Congreso de Viajantes de Comercio, 1º de octubre de 1952*).

15.1.- CONCEPTO.

Estructuración u organización propiamente dicha, constituye el proceso, mediante el cual:

—Se efectúa la creación de los organismos (Unidades Básicas, Organizaciones Sociales, Ministerios, etc. etc.) que cumplirán los objetivos previstos a través de la planificación.

—Por la misma acción se efectúa la distribución del trabajo a cumplir en las distintas partes que componen los organismos creados.

—Finalmente, concluido el aspecto orgánico de toda estructuración, corresponde el ordenamiento funcional, o sea la reglamentación de las tareas fundamentales a cumplir, estableciendo los métodos o procedimientos básicos.

15.2.- ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL.

Toda estructuración lleva en sí un componente orgánico y un componente funcional.

—La estructuración orgánica condiciona la morfología, el continente, la forma o estructura del organismo, y representa el factor inerte o estático de todo organismo.

—La estructuración funcional representa la fisiología, el contenido destinado a cumplir el objetivo o finalidad, vale decir el aspecto fundamental, vivo y dinámico de todo organismo.

La estructuración orgánica se caracteriza por ser cuantitativa, horizontal, estática. Por el contrario, la estructuración funcional, que le corresponde como antítesis, es cualitativa, vertical, dinámica. Cuando se varían estos principios y la estructuración orgánica se transforma en un fin y no ya en un medio, aparece la burocracia. La eliminación de la burocracia, pues -sostiene Perón- reside en la delimitación de

funciones; es decir, en la especificación de la finalidad que debe cumplir toda estructura.

La burocracia surge pues cuando se crean organismos que no tienen ninguna función que cumplir.

Los dos planes Quinquenales del Gobierno de Perón tienen una misión específica que cumplir respecto de la estructuración, o sea de la organización propiamente dicha del gobierno, del estado y del pueblo. El Primer Plan Quinquenal creó las estructuras orgánicas, estableciendo la parte estática de los organismos establecidos. El Segundo Plan Quinquenal tiene por objeto delimitar las funciones de los mismos, es decir, complementar su estructuración funcional. Es eso, precisamente, lo que afirma Perón cuando repite: "En la organización que hemos realizado durante el Primer Plan Quinquenal, nos hemos dedicado a organizar cuantitativamente, es decir, a realizar toda organización estructural en el orden federal. A esa organización estructural le hemos ido creando la organización funcional, que es la vertical. La organización estructural es la horizontal, la funcional es la vertical. (*En la casa de Gobierno, ante Gobernadores, el 4 de septiembre de 1952*).

Y en otra oportunidad afirma: "El Segundo Plan Quinquenal habrá cumplido en lo orgánico, si nos permite afirmar en 1958, así como hoy podemos afirmar que hemos terminado con lo estructural, hemos terminado con la funcional, legándole a la República una organización estatal, que le permite decir que se administra y gobierna de la mejor manera por sí solo, por sí mismo". (*Perón en la Casa de Gobierno ante funcionarios públicos, el 2 de Julio de 1952*).

La estructuración funcional, por ser colectiva, no depende tanto de la estructuración en sí, cuanto del hombre. Por ello, en la segunda etapa de la organización colectiva del estado, es preciso que los hombres estén perfectamente adoctrinados y capacitados acerca de la función que deben cumplir.

Dice Perón: "La tarea colectiva es ir perfeccionando la administración y perfeccionando al hombre, porque eso ya no depende de la organización sino depende del hombre". (*Perón en la casa de Gobierno, ante funcionarios públicos, el 2 de Julio de 1952*).

"Organizado lo funcional es como se evita la burocracia, que es la consecuencia de una organización no objetiva, de ese tipo de organización que suele crearse para un señor importante, a quien no se le sabe dar un destino cierto." (*Perón, ante Gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales, el 17 de Junio de 1950*).

15.3.- TIPOS DE ESTRUCTURACIÓN.

15.3.1. - Organización lineal, militar o escaliniforme.

Es la más antigua forma de organización, la menos diferenciada, la más simple y comprensible, encontrándose con sus características puras dos formas principales:

- a). - Como organización lineal pura, en que todas las actividades y todas las partes del organismo son absolutamente las mismas para los efectos de la distribución de las líneas de autoridad y responsabilidad.
- b). - Como organización lineal pura departamental, en la cual las actividades similares o de una determinada región o parte de la organización tienen líneas propias

de autoridad y de responsabilidad, semejante a las de otros departamentos, para que no se confundan o crucen con ellos. Como este tipo de organización adquiere, por esta subdivisión, características propias, debemos considerarla un tipo especial.

La organización lineal o militar presupone autoridad en la cima de la jerarquía, autoridad que se va delegando verticalmente hacia abajo, siempre completa, indivisa y absoluta para todos los efectos del trabajo. La autoridad toma en este tipo una dirección vertical hacia abajo que, al ir dividiéndose, por necesidad física, va exponiéndose en forma triangular o coniforme, siempre parecida en cuanto a calidad con cualquier otra parte de la organización, y siempre limitada en el espacio o campo de mando.

A). - Ventajas de la organización de tipo lineal.

a).- Su simplicidad hace que se entienda de inmediato por individuos de mínima cultura o condición, sea que les corresponda mandar u obedecer.

b). - Siempre es clara y precisa la dirección del trabajo, por lo menos dónde y en quién reside la facultad de dirigir, pues siempre se sabe quién debe impartir las órdenes, quiénes deben obedecerlas y ante quiénes existe responsabilidad por lo obrado.

c).- Unidad en todas las responsabilidades y partes distintas del trabajo, pues las tareas no están divididas.

d).- Las decisiones son muy rápidas en toda la escala de la organización, pues corresponde tomarlas siempre a un jefe con absoluta autoridad, sin obligaciones de consulta a otros, aunque con plena responsabilidad.

e). - Facilidad para imponer disciplina, dado lo definido, definitivo y único de la autoridad.

f).- Hace posible emplear un número menor o variedad menor de trabajadores, ya que no hay subdivisión en tareas diferentes

g).- Es fácil encontrar unidades humanas y hasta darles capacidades de mando, dada la simpleza de todo el proceso.

h). - Como los agentes intervinientes conocen todas las fases o partes del trabajo de organización que no está subdividido en especialidades, ocurre que los más capaces y entusiastas ascienden con pocas dificultades si tienen condiciones personales; llegan a formarse como subjefes o jefes ejecutivos superiores; es más fácil la formación de jefes que conocen todos los detalles de la producción.

B).- Desventajas.

a). - Falta de especialización en el trabajo tanto de obreros como de personal técnico superior.

b). - Capacidad de progreso limitado o firmeza en el trabajo.

c). - La iniciativa y decisión del jefe es la única fuerza coordinadora y creadora.

d). - Demasiada importancia a los jefes y funcionarios ejecutivos, dejando en plano inferior a los trabajadores restantes.

e). - Inconvenientes en la dirección ejecutiva superior, debido a la variedad de los deberes confiados a una sola persona.

15.3.2.- Organización funcional.

Es el tipo de organización en el cual las actividades de la empresa son estudiadas analíticamente y cada una de ellas colocadas a cargo de especialistas, quienes deben adaptar sus conocimientos y capacidades especiales a la finalidad del trabajo hasta el nivel de su última realización. Este estudio analítico y subdivisión del trabajo puede ser llevado a planificar cálculos de tiempo, de rendimientos y calidad del trabajo de cada operario, herramientas especiales, etc.

Este tipo de organización de empresa causó una revolución mundial en la producción y el comercio, y este movimiento se llamó "Taylorismo".

Los principios en que se basa la organización funcional son los siguientes:

- a).-Análisis de los distintos movimientos y tiempos del trabajo y actuación del trabajador y de los instrumentos.
- b). - Selección profesional, que ha de comenzar con la captación de trabajadores en cantidad suficiente, sitios y tiempos en que se les necesita, diferentes capacidades que han de tener para las variadas fases del trabajo; conveniencia económica del trabajador y de la empresa, voluntad con que pueden cooperar a las finalidades que se tratará de cumplir.
- c). - Organización de la instrucción o capacitación para les diferentes fases del trabajo y control regular de rendimientos cualitativos y cuantitativos.
- d).- Régimen de responsabilidades perfectamente definidas. Convendría, antes de entrar a estudiar las ventajas y desventajas de este tipo de organización, detenernos en algunas características que han de destacarse para poder apreciarlas precisamente en organizaciones complejas. Podría decirse que en esta organización tiene la máxima autoridad, aunque no sobre el todo de la organización, sino sobre la parte específica que le corresponde, el técnico especialista respectivo, estando el jefe ejecutivo máximo a un nivel de autoridad igual, pero no superior.

El jefe es así coordinador más que autoridad absoluta; coordinador de técnicos o técnicas distintas para darles unidad en la labor realizada. Las diferencias no son de alturas jerárquicas entre unos y otros componentes de la empresa, si no de varias responsabilidades en diversos campos especializados. Los especialistas responsables intervienen en todos los niveles de trabajo, tanto vertical como horizontalmente; más horizontal que verticalmente.

A).- Ventajas de la organización funcional.

- a).- Facilita la especialización en todas las fases y niveles del trabajo, tanto para obreros como para jefes.
- b).- Facilita la subdivisión del trabajo y el establecimiento de unidades de producción.
- c).- En este sentido, facilita el control de rendimiento cualitativo y cuantitativo.
- d).- Una función técnica difícil o costosa no queda circunscripta a un sólo departamento o parte de la organización y puede aprovecharse en toda ella.
- e).- Permite una mejor utilización de capacidades individuales hasta la mayor firmeza, designando las tareas según las aptitudes, preparación o gusto de quienes deben cumplirlas, aprovechándose así dichas condiciones naturales o adquiridas en

cualquier nivel de la producción.

f) .- Como una ventaja de la especialización, hay economías en el trabajo en cuanto a la cantidad que puede rendir cada empleado.

g).- Ninguna tarea necesita igual precisión o habilidad técnica o conocimiento durante toda la etapa de la realización, de manera que constituye otro posible factor de economía. La separación del trabajo mental y manual se planifica según la función que se ha de cumplir, por lo que pueden hacerse economías en cuanto a no entregar trabajo simple que pueda realizar personal menos costoso a técnicos de elevada remuneración.

h).- Define claramente lo que es autoridad y responsabilidad en cada una de las partes técnicas.

i) .- Facilita el establecimiento de métodos adecuados, tanto para apreciar el rendimiento cuantitativo, como para requisitos de material, tiempo, esfuerzo, etc., es decir, facilita la normalización del trabajo en todos los aspectos.

j).- Permite que la más elevada autoridad técnica llegue hasta los niveles más bajos del trabajo. Disminuye las distancias entre las etapas de la producción.

k).- Cuando el trabajo está bien planificado estimula un mejor entendimiento, camaradería y cooperación entre todos los trabajadores.

l).-Al permitir y estimular la especialización o profesionalización de todo trabajador, da a estos, hasta los niveles más bajos de la producción, una moral más amplia, tanto en lo que a la empresa se refiere, como a la estimación del personal.

B).- Desventajas .

a).- Es difícil instalar con toda propiedad el sistema, exigiendo una gran dedicación y alto nivel de conocimientos, tanto en la subdivisión de las tareas, como en su consecuente integración o coordinación.

b).- Dado que se disminuye la autoridad individual, aumentándose en otras calidades de individuos, se hace difícil obtener colaboración, especialmente en los niveles inferiores de la organización, donde la cultura o la adaptación a la vida en colectividad es menor.

c).- Por iguales razones, es más difícil mantener la disciplina.

d).- Puede ocurrir que el control se haya establecido y dividido tan variadas veces, que sea difícil obtener rapidez en la acción.

e).- Falla en cuanto a formar jefes ejecutivos, sobre todo en los niveles superiores, capaces de abarcar toda la labor de la empresa, hecho que es necesario recordar siempre.

Los especialistas se van formando, perfeccionando y progresando en su respectiva especialidad, y se les hace difícil apreciar las otras con la debida ecuanimidad frente al propio campo de acción.

La jefatura viene así a ser una especialización propia, un entrenamiento planificado, para que llegue a desempeñarse como corresponde.

15.3.3.- Organización combinada o mixta.

Es aquella que permite la armonización del mando y de la función, facilitando que las tareas se cumplan en mérito a la subdivisión del trabajo y a la acción de los especialistas, pero condicionando un ordenamiento de la estructura en su faz de responsabilidad directiva. Este tipo de organización acepta la verticalidad, en cuanto a la transmisión de órdenes, en el contralor, en la organización y la organización funcional, en cuanto a las tareas a cumplirse.

Esta síntesis o combinación nos da el tercer tipo de estructura, ya que al vincular los componentes horizontales o funcionales con los verticales o de mando, se observa una penetración más profunda de las órdenes y un conocimiento mayor por parte de los agentes, de la estructura, para saber, en todo momento, cuál es su función y realizarla adecuadamente.

15.3.4.- Organización centralizada.

El prototipo de esta organización está dada por los Consejos o comités: a).- Con autoridad total.

b).- Con autoridad limitada, sometidos sus acuerdos o resoluciones a la posibilidad de veto.

c).- Con carácter de organismos asesores o de consejos técnicos.

d).- De funcionamiento regular, como necesaria parte del engranaje de organización.

e).- De funcionamiento irregular, como asesores o consultores extemporáneos u ocasionales.

f) .- De discusión o de investigación de valor técnico o administrativo a disposición de quienes deseen utilizarlos.

A).- Ventajas

a).- Organizados los Consejos o Comités con diferentes individuos a quienes se les coloca en un mismo nivel para estudiar y resolver problemas, permiten que se originen en su seno muchas buenas ideas o combinaciones de ellas. Por esto, es necesario que al funcionar como tales se hagan desaparecer en sus reuniones las diferencias de autoridad entre sus miembros para que todos, en plena situación de libertad y de confianza, comprendan que su designación para formar parte del comité tiene por objeto, precisamente, obtener de ellos la expresión más completa y sincera de sus pensamientos, experiencias y opiniones sobre las materias que se han de tratar.

b).- Al reunirse en igualdad de condiciones, hombres de variados departamentos, niveles jerárquicos y técnicos diferentes, se facilita que la organización sea mirada como una unidad y sus resoluciones tomadas por todos como propias, lo que da interés y entusiasmo por la empresa común.

c).- Las mismas razones anteriores contribuyen a fortalecer el respeto por las capacidades y preparaciones diferentes de personas, demostrándose unos a otros cuán necesarias son en sus respectivos campos especializados.

d).- Tiende a hacer más llevadera la responsabilidad y establecer los acuerdos o la política que se sigue, tanto en los objetivos como en los sistemas.

e).- Ofrece un buen método de consejo a los jefes ejecutivos.

- f) .- Es un buen sistema educacional en cualquier nivel de la organización.
- g) .- Puede usarse el Consejo o Comité formal o informalmente organizado con buen resultado en cualquier función o nivel del trabajo u oportunidad.
- h).- Como mecanismo antiburocrático tiene enorme importancia que es necesario subrayar para que se le aprecie y utilice más. Hay muchos problemas o preguntas que planteados a diferentes funcionarios, tanto sobre asuntos técnicos como sobre personas, por su carácter y la responsabilidad que encierran, crean una situación difícil: en tales casos, los funcionarios encargados de las respuestas se sienten obligados a grandes disquisiciones técnicas para disminuir su responsabilidad por errores o para encubrir la falta de respuestas categóricas. Ello hace que muchos problemas vayan de uno a otro funcionario, necesitando nuevas opiniones, sin que se llegue a resolución alguna. El Consejo o Comité, al dar a dos o más personas la posibilidad de protegerse en sus opiniones y de equilibrárselas mutuamente, les permitirá ser más definitivos y llegar a resoluciones, ahorrando así mucho tiempo y esfuerzos en trámites burocráticos.

B).- Desventajas

- a).- Sus decisiones importan compromisos, los que pueden estar basados a veces en factores ajenos a la finalidad misma que se estudia.
- b).- Puede ser insuficientemente comprendida como técnica de trabajo, no dando oportunidad a la expresión libre y sincera de opiniones y manteniendo en su seno jerarquía y mando, anulando su posible utilidad y aún pudiendo ser motivo de dificultades entre funcionarios.
- c).- Significa gasto de tiempo para varias personas.
- d).- Como instrumento de control es estéril por la responsabilidad dividida.
- e).- Estéril igualmente para realizar.
- f).- A menudo es o se utiliza como un pobre sustituto, cuando falta en realidad una organización apropiada.

15.3.5.- Organización descentralizada.

Es aquel tipo de estructura en el cual el mando y la ejecución actúan separadamente. Vale decir, que existe un órgano diferenciado para conducir y otro órgano perfectamente diferenciado y separado funcional o geográficamente del órgano conductor. El prototipo de la organización descentralizada corresponde a la denominada departamentalizada.

Toda empresa, establecimiento, institución o servicio se caracteriza por una diversidad de funciones y tareas a realizar, las cuales se han de efectuar dentro de un marco de relaciones y sucesiones de actividades, que es la organización, lo que permite cumplir objetivos comunes para todas esas funciones y tareas.

El establecimiento efectivo o formal de esta diversidad de funciones o tareas es lo que llamamos diferenciación funcional o departamental. Al marco que orienta estas funciones o trabajos hacia una finalidad común lo llamamos integración, la que está cumplida por dos funciones que deben destacarse en toda organización: la autoridad y la moral.

Hay diferenciación simple de las tareas en distintos niveles cuantitativos de trabajo o sea, diferenciación vertical o lineal o en cadena o en escala, por subdivisión de la autoridad y de la responsabilidad. No hay que olvidar que el ejercicio de la autoridad está limitado en cuanto a hacerse sin intermediarios a las posibilidades de comunicación de las órdenes y del control de su cumplimiento, de manera que no pueda como jefe entenderse directamente con un número demasiado alto o muy repartido geográficamente de subalternos y ha de delegar necesariamente su autoridad en subjefes.

Esta división de la autoridad estará condicionada por varios factores, que es útil enumerar.

a).- Dejará a cargo del Jefe o subjefe el máximo de tareas y de subalternos con quienes pueda tener comunicación segura permanente.

b).- Pero solamente se entregarán a cada jefe tantas responsabilidades como pueda cumplir.

Ello implica poder tener y manejar suficiente material de juicio para una decisión, por lo que a mayor altura en la organización o importancia en las resoluciones, los jefes deben estar menos recargados en cantidad y variedad de obligaciones.

c).- Esta subdivisión sucesiva, vertical de la autoridad, para que llegue hasta el último miembro de la organización deberá ser en el menor número posible, para evitar demoras y posibilidades de errores o interferencias, máxime cuando todas las órdenes han de recorrer siempre todos los escalones, lo que se llama conducto regular completo.

d).- El simple número muy alto de subalternos necesitará una subdivisión de la autoridad para que esta pueda hacerse efectiva en la expresión de las órdenes y en el control de su cumplimiento. Igualmente, la simple extensión geográfica de la organización. Pero estos dos factores, que condicionan una mayor subdivisión, solo podrán tomarse en cuenta sin olvidar los cuatro puntos anteriores.

e).- Igual cosa se puede decir de otros factores que contribuyen o hacen aconsejable una mayor subdivisión, como pueden ser la preparación o improvisación relativa de diversos grupos de funcionarios o el entendimiento, con diferentes oportunidades de trabajo, etc., factores todos que solamente pueden ser considerados tomando en cuenta los puntos anteriores.

La división de la autoridad ejecutiva en departamentos, puede tomar diversas formas:

1°).- Según el número de trabajadores, o sea la clásica departamentalización militar en pirámide.

2°).- Según áreas geográficas asignadas o división territorial, común en sociedades de seguros, grandes almacenes, etc. Sirve a la especialización en características territoriales psicológicas de la clientela, etc. 3°).- Según los servicios que se presten,

sin que sean propiamente división funcional, y con la cual no debe confundirse, como sucede en los grandes almacenes, donde hay secciones de venta de muebles, de ropa etc., pero en los cuales se hace el trabajo completo, sin que se haya llevado la diferenciación funcional de técnicas distintas a diferentes especialistas responsables de ellas.

A).- Ventajas.

Las ventajas de la departamentización por zonas territoriales son las siguientes:

- a).- Permite la especialización;
- b).- Facilita el entendimiento entre jefes especializados, y por lo tanto da oportunidades a un mayor rendimiento;
- c).- Rinde mayores oportunidades al talento colectivo como función;
- d).- Permite las responsabilidades en relación con las de tiempo o partes de trabajo;
- e).- No perturba sino que facilita que algunas responsabilidades sean propiamente funcionalizadas, y al ejecutarse a través de los departamentos contribuyan a unirlos o a coordinarlos entre sí.
- f)

B).- Desventajas

- a).- Crea o fomenta el provincialismo o regionalismo.
- b).- Es corrientemente, un factor personalísimo, muy diferente de la actuación del dirigente positivo, que es deseable en muchas tareas.
- c) .- Hay olvido del conjunto y de factores generalmente fundamentales.
- d).- Aparecen rivalidades, no siempre favorables.
- e).- El aspecto inicial, como rendimiento de la zona o del territorio hace aparecer o fomentar intereses limitados.
- f) .- La coordinación funcional o interfuncional es más sencilla que la interdepartamental, pues en los departamentos hay autoridad ejecutiva.
- g) .- Hay facilidad para descargar responsabilidades en funciones que no caen bajo el cargo del propio departamento.

15.4.- DOCTRINA Y TEORÍA DE LAS ESTRUCTURAS.

Se entiende por doctrina, en el sentido peronista, el conjunto de principios básicos que deben ser cumplidos en el desarrollo de toda disciplina. Esos principios básicos, principios fundamentales de la organización, que rigen especialmente en la estructuración u organización propiamente dicha, los anunciamos antes, como objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad; principios que por si solos configuran toda una filosofía de la organización peronista. Del análisis y aplicación de estos principios surge una teoría que en este caso específico denominamos teoría de las estructuras. La teoría nos permitirá establecer los medios para alcanzar el cumplimiento de los principios fundamentales.

En la configuración de estructuras tendremos dos clases de medios:

- 1).- Los estructurales.
- 2).- Los funcionales.

Los organismos crecen estructuralmente por el sistema de agregación, puesto que habíamos ya afirmado que la estructuración orgánica tiene un carácter puramente constitutivo. Como las finalidades son idénticas, las que crecen son las estructuras.

En el segundo caso, de los medios funcionales, los organismos crecen por integración. Crecen cualitativamente y no cuantitativamente. No en número sino en calidad. No aumentando sus estructuras en número, sino mejorándolas.

15.5.- TESIS PERONISTA

De acuerdo a la clasificación y a las formas que hemos establecido de estructuración, y a la teoría de las estructuras que hemos enunciado, dentro de todas ellas el peronismo se decide por una organización con características específicas y distintivas. Esas características de la estructuración u organización propiamente dicha peronista, pueden resumirse en los siguientes puntos:

a).- Toda organización debe ser objetiva, con una finalidad clara y una estructura simple y perfectible.

b).- Toda organización debe ser libre, persuasiva sobre los miembros que la integran, de impulsión intrínseca. Nunca debe caer en el tipo de la organización extrínseca, que va de afuera hacia adentro, que se impone, sino que debe ser la que va de adentro hacia afuera por el convencimiento y la persuasión de cada uno de los elementos que la componen, especialmente cuando se trata de la organización de estructuras integradas por sectores de la sociedad.

El motor impulsivo de la organización peronista debe ser la persuasión.

c).- La organización peronista debe crecer y perfeccionarse por integración funcional, y no por agregación estructural. El peronismo crea organizaciones cualitativas, no cuantitativas, especialmente cuando se organizan sectores de la sociedad o grupos humanos, por cuanto los elementos que se agreguen no configuran primeramente una unidad ideológica y doctrinaria.

d).- Toda organización debe tener unidad de comando y de directivas, pero debe ser descentralizada en las funciones y tareas ejecutivas, llevando al máximo la coordinación de esfuerzos. Esta última ley que configura la tesis peronista respecto de la organización, se puede enunciar simplemente diciendo que la organización peronista se realiza mediante una conducción centralizada y una ejecución descentralizada.

15.6.- ORGANIZACIÓN IDEAL.

Resumiendo, diremos que una organización ideal es la que posee unidad de concepción, que permite la unidad de acción, y ofrezca en su configuración los siguientes elementos estructurales: 1).- Conducción centralizada, con los mecanismos de asesoramiento y contralor. 2).- Ejecución descentralizada, apoyándose permanentemente en la coordinación y en la racionalización. 3).- Ámbito o jurisdicción, esto es, la sede o el área de influencia específica de una organización.

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN MATERIAL PERONISTA
"Unidad de acción en las formas de ejecución"

16.- EJECUCIÓN

(Apuntes de Organización peronista)

"Si en la concepción son las ideas, en la ejecución son las medidas, son las acciones, es decir, que a ese objetivo que uno ha determinado congruentemente en la concepción hay que ponerle todas las fuerzas que marchen hacia él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para el otro, el esfuerzo se divide". *(Perón, VIª clase de Conducción Política, 10-05-1951).*

16.1.- CONCEPTO.

Se entiende por ejecución la acción o realización de aquellas tareas encaminadas a satisfacer un objetivo determinado. Se distingue la ejecución de las otras etapas de la organización ya vistas, en que estas últimas actúan más con carácter subjetivo que objetivo, es decir, dentro del ámbito que corresponde a las ideas o a las concepciones, sin adquirir la materialidad externa impresa por el resorte funcional que es el que persigue un fin preconcebido. Es ahí que "Si en la concepción son las ideas, en la ejecución son las medidas, son las acciones, es decir, que a ese objetivo que uno ha determinado congruentemente en la concepción hay que ponerle todas las fuerzas que marchen hacia él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para el otro, el esfuerzo se divide". *(Perón, VIª clase de Conducción Política, 10-05-1951).*

Se advierte con esto que el mérito de una organización no reside tanto en la formulación o redacción de un plan, la conformación de su estructura o el funcionamiento de los órganos que la constituyen y los cuadros de sus dirigentes que conducen o comandan estén perfectamente integrados, sino en que la realización o ejecución de lo que se desea conseguir sea eficiente.

De nada vale, entonces, una correcta concepción si la obra que deba coronarla termine con vicios de forma y contenido que desnaturalizan la idea que le dio nacimiento.

Para que esto no acontezca, se debe acudir a algunas normas que, en forma de grandes principios, señalan el mejor camino a seguir. Los veremos de inmediato.

16.2.- PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN.

Aquellos grandes principios que han sido referidos como fundamentales en toda organización (objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad) deben ser considerados en esta etapa de la misma, como esenciales. Ellos indumentan la obra en sí para que pueda ser cumplida de acuerdo con una finalidad, con procedimientos

desprovistos de artificio y complejidad, en una forma constante y notable teniendo en cuenta circunstancias de tiempo y espacio.

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

"En algún momento se triunfa solamente con buenas formas de ejecución". "En otros casos se prescinde de la forma de ejecución y se triunfa aplicando los principios".

"¿Cuándo hay que aplicar los principios? Siempre." (*Perón Conducción Política*, pág, 203). Veámoslos.

16.2.1.- Objetividad de la ejecución.

Si la objetividad en la organización representa la finalidad, en la ejecución viene a ser la misión a cumplir. Es decir, la acción propiamente dicha encaminada a conseguir una aspiración.

Este principio se apoya o se sustenta en resortes íntimos de la conciencia o de la subconciencia y nace de la unidad de concepción que es menester tener para dar una base de sustentación a la acción. Esta unidad de concepción es la congruencia en el sistema del análisis; es no oponer ideas antagónicas dentro de una misma concepción para que una idea no destruya a otra idea. Esta unidad de concepción es saber qué es lo que se quiere y saber hacia dónde se va. Esto que parecería como algo desprovisto de novedad, no lo es en el terreno de las realidades. Ejemplos se ven a menudo: "Un hombre hace una apreciación y la va desarrollando. Y usted se dice: bueno, entonces este hombre va a disponer que se haga tal cosa. "Pero no: indica todo lo contrario."

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

"Hay hombres a quienes, para destruir lo que dicen, es necesario dejarlos hablar, nada más". "Dejarlos hablar: ellos solos se destruyen". "Eso es la falta de congruencia en sus propias ideas". "Bien, a esa falta de congruencia lleva la falta de unidad en la concepción". "Hay algunos que quieren dos, tres, cinco, diez, veinte cosas; y terminan por no alcanzar ninguna".

"Como pasa con los que corren detrás de cuatro liebres. No agarran ninguna". (*Perón, Conducción Política*, pág. 216 y 217) Puede, a veces, quien persigue un objetivo, desechar otros menores por considerarlos secundarios. Podrá estar en lo cierto, si en el proceso de decantación de estos últimos, ha llegado, realmente a considerarlos de esa jerarquía y los hechos le demuestran que es así. Pero puede acontecer que ese objetivo menor sea en realidad el más importante. Entonces, todo el camino recorrido, el tiempo gastado y las energías perdidas han sido las trampas puestas por una mala concepción.

Abandonar los objetivos secundarios y poner todas las fuerzas en dirección al principal, es el gran principio que estamos viendo. Refiriéndose a la conducción política, el General Perón ha dicho: "La conducción política le presenta a uno un tipo, diremos, de armado, con un sinnúmero de objetivos; uno es el fundamental, que alcanzado, hace caer a todos los demás; los otros son secundarios". "Por eso siempre decimos, en la conducción: al objetivo principal, con todo; a los secundarios, con nada, abandonándolos, que cuando cae aquél, caen todos los demás".

"La habilidad del conductor está en saber elegir ése, porque la naturaleza pone muy bonitos a los otros, quizá muy modesto al que vale, como pasa en todas las cosas de la vida: no es lo más pomposo, lustroso y brillante, aquello que uno debe perseguir; por eso, el hombre lleva la propia penitencia en el pecado". (*Perón, Conducción Política, pág. 218*). Ha de tenerse presente que la unidad de concepción sólo se obtiene mediante una Doctrina, una Teoría y las correspondientes Formas de Ejecución. Si esto se ha dicho para la realización de los planes de nuestro gobierno, en el grado más amplio, donde es menester intervengan este último, el Estado y el Pueblo, lo mismo ocurre para la realización o ejecución de los planes de menor envergadura, cualesquiera sea la naturaleza, tipo o forma de las organizaciones.

"Es indudable que quien está bien metido dentro de la unidad de concepción ya ha ganado mucho para la unidad de acción". "La unidad de acción es la unidad de concepción en marcha, en ejecución". "¿Qué quiere decir esto?"

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

"En la acción eso se traduce en el empleo de todas las fuerzas concurrentes". (*Perón Conducción Política, pág. 220*)

Es necesario también, se distinga el resultado que se obtiene con la ejecución, según el grado de conocimiento y entusiasmo que los demás deben tener sobre qué es lo que se ha concebido y para qué se ha concebido. El éxito de la realización está, pues, en relación directa con el conocimiento y entusiasmo que los demás pongan en la ejecución de alguna obra.

"Cuando se hace una cosa concebida y conocida sólo por el que la proyectó, se realiza el uno por mil; cuando se hace con conocimiento pero sin entusiasmo, se realiza un quinientos por mil. Y, cuando se hace conscientemente y con entusiasmo se realiza el mil por mil" (*Perón, reunión del Consejo Federal Coordinador de Planes de Gobierno, 16 de enero de 1953*).

16.2.2.- Simplicidad de la ejecución.

Refiriéndose a la necesidad de que los métodos deben ser simples y objetivos, el General Perón dice: "Cuáles serán las operaciones a realizar para poner en ejecución un pensamiento que nace de una percepción objetiva y subjetiva de un fenómeno político y social para llevarlo a un objetivo preconcebido a través de la realización de todo un sistema de acciones? Esto es lo más complejo del método; pero si el método es complejo, señores, no sirve como método". (*Perón, Conducción Política, pág. 88*)

Podemos decir lo mismo de la ejecución: si es compleja, no sirve como tal. Y valga el ejemplo del leñador que para derribar un árbol comenzó por cortar sus gajos para terminar por el corte del tronco. Tal procedimiento, desprovisto de simplicidad nos muestra suficientemente este segundo principio.

Por lo tanto, la simplicidad de la ejecución es la sencillez, claridad y precisión en los procedimientos como factores fundamentales de la unidad y de la identidad de lo que se hace.

Corolario natural de esta simplicidad es la economía de fuerzas, es decir, la adopción de un sistema que permite obtener un poder concentrado en un lugar y en un momento dados.

Ilústranos lo siguiente: "Yo siempre digo, para encauzar a mis colaboradores dentro del principio de la economía de fuerzas: no hay que pegar todos los días. Hay que pegar cuando duele y donde duele". "Es lógico. Es el principio de la economía de fuerzas en la lucha". ¿Para qué estar pegando todos los días? Al final el adversario no siente los golpes". "Hay que esperar el momento, hay que elegir el lugar y hay que dar el golpe entonces".

"Pegar cuando duele y donde duele".

"Es una cuestión de tiempo y de lugar" (*Perón, Conducción Política* pág.237)

16.2.3.- Estabilidad de la ejecución.

"La continuidad de acción es accionar siempre hacia el objetivo, como las agujas de una brújula, que pasan frente a una masa magnética, se desvían, pero tan pronto no sientan la influencia de la masa, vuelven a marcar otra vez el Norte".

"Es decir, ante cualquier influencia que lo saque a uno de la idea primitiva, una vez que desaparece se vuelve a la idea primitiva, para asegurar así la continuidad en la acción inicial". (*Perón, Conducción Política, pág. 257*).

La estabilidad en la ejecución supone duración y congruencia en la acción: "es decir, no estar empezando todos los días y cambiando de orientación o dirigiéndose en otra dirección distinta de la que se marcha, sin fijar los grandes objetivos lejanos y dirigirse a ellos sorteando todos los inconvenientes que se encuentren en el camino".

"Después que uno ha tenido un incidente que lo ha desviado momentáneamente debe aclarar su panorama y decir: yo voy para allá, y seguir esa línea".

Es lo que nosotros llamamos la continuidad en el esfuerzo". (*Perón, Conducción Política, pág. 254*).

Para que exista esta estabilidad en la ejecución es menester, por lo tanto, "continuidad en el esfuerzo, vale decir, la perseverancia en la acción racional, es decir, el cumplimiento de un plan que establece el camino entre la situación y el objetivo que hay que lograr, permite esa marcha entre la situación actual, que es el punto de partida, y el objetivo, que es el punto de llegada".

"En la marcha más o menos accidentada según sean los hechos que se produzcan durante ella, la continuidad asegura que uno, partiendo del punto base o inicial del plan, pueda alcanzar el objetivo en más o menos tiempo, en peores o mejores condiciones, con más o menos lucha en el camino; pero llega, tarde o temprano, al objetivo que per-sigue".(*Perón, Conducción Política, pág. 258*). De ahí, entonces, "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". (*Conducción Política, pag, 142*).

Este principio de la estabilidad se complementa con el siguiente, que pasamos a ver.

16.2.4.- Perfectibilidad de la ejecución.

"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".

"Este es un asunto que, en el conductor político, tiene una importancia extraordinaria: que no se deje devorar por la fiebre de la creación, porque entonces lleva al caos, de la misma manera que no debe caer en el extremo opuesto, porque entonces no hace nada." (*Perón, Conducción Política, pág. 192 y 193*).

El tiempo y el espacio operan fundamentalmente en este aspecto que consideramos y establecen el perfecto equilibrio que debe haber en los procesos evolutivos de la ejecución estable que, cambiante por las circunstancias, se perfecciona.

16.3.- FORMAS DE EJECUCIÓN.

16.3.1.- Ejecución centralizada.

Se entiende por ejecución centralizada aquella acción que se realiza por el mismo órgano o agente que la concibe. Esta forma es admisible en pequeñas organizaciones que admiten estos tipos o formas estructurales. La bondad de esta ejecución es muy relativa y sólo es admisible como eficaz cuando actúa en una forma muy genérica. Siempre, refiriéndose al tema de la conducción, el General Perón dice: "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". (*Perón, Conducción Política pág. 129*) Lo expuesto, ejemplifica sobradamente las características y modalidades de esta forma de ejecución que, podría, sintéticamente expresarse así: la ejecución centralizada en lo genéricos, la descentralizada en lo específico.

De no acontecer así, surgen dificultades en la realización. De ahí que la medida para perfeccionar el mecanismo de una organización es la de ir "descentralizando una función que por centralizada pasa a ser retardataria, lenta y escasa de responsabilidad". (*Perón ante gerentes del Banco de la Nación Argentina, agosto 18 de 1953*). Al hombre hay que darle responsabilidad y hacerlo efectivo "porque sino, se entorpece todo el trámite si solamente hay un hombre responsable que desempeñe la centralización administrativa en grado tal que las cosas se solucionen cuando ya no hace falta porque han perdido actualidad" (*Ibidem*).

"Es indudable que si yo me pusiera a hacer un plan analítico donde se entre al detalle, haría un plan que no podría ejecutar. Desde aquí arriba puedo conformarme con un plan sintético, que tome solamente las grandes cuestiones fundamentales. Ahora, los encargados de la ejecución directa deben hacer su plan analítico en el que se entra al detalle de las cosas" (*Perón, ante los representantes de la Prensa; explicando la tercera parte del Primer Plan Quinquenal, 4 de octubre de 1946*).

16.3.2.- Ejecución descentralizada.

Se entiende por ejecución descentralizada, aquella acción que se realiza por un órgano o agente distinto del que la concibe. Toda la exposición doctrinaria del General Perón en esta materia está abonada por este principio. Veámoslo como ha sido enunciado en fechas distintas y por motivos diferentes:

"Nuestra primera preocupación fue la organización del gobierno poniendo a tono toda su acción a través de Órganos de concepción y ejecución. Ellos representan al gobierno con una conciencia bien centralizada para que sea armónica, para que sea coordinada. La ejecución ha de ser totalmente descentralizada a través de los órganos del Estado para que no se vea perturbada por los problemas que en cada momento y en cada situación se le van presentando a los ejecutores de la obra". (*Perón ante representantes del Instituto Popular de Cultura Social, junio 16 de 1953*).

"Yo creo que la dirección de la estadística tiene que estar en una sola mano y la ejecución en todas las manos que la descentralización permita. Solamente así es posible realizarla" (*Perón, ante delegados de la primera Reunión Nacional de Estadística y Censo, noviembre 26 de 1949*). "Para realizar es menester una concepción centralizada y una ejecución descentralizada. Lo primero compete al gobierno; lo segundo al Estado. Por eso hablamos de un gobierno centralizado y un Estado descentralizado". (*Artículo 6º publicado en la Revista "Mundo Peronista", sobre el sentido orgánico, octubre 1º de 1951*). En cuanto a la concepción y realización, también ha dicho: "A la acción concentrada, que es la concepción de gobierno, ha de seguir la realización, que es el proceso inverso de esa concepción, que ha de ejecutarse descentralizadamente mediante todas las organizaciones que el Estado ha organizado para llegar eficientemente a cada uno de los lugares de ese amplio frente que fue concepción y ahora es realización" (*Perón, ante representantes de la producción, de la industria y del comercio, 21 de diciembre de 1951*).

Refiriéndose a la organización del gobierno y a las funciones de conducción de algunos ministerios, dijo refiriéndose a los demás, que "son todos órganos de ejecución de ese gobierno centralizado, vale decir, la concepción centralizada, planificada y realización descentralizada". (*Perón, ante miembros del Poder Judicial, 31 de enero de 1952*). Por lo tanto, de entre estas dos formas de ejecución, la centralizada y la descentralizada, es conveniente esta última porque señala un principio de división en el trabajo, otorgando un cierto margen de libertad al agente que tiene a su cargo la realización.

Pero, para que esto se cumpla sin desmedro o debilidad del impulso originario superior, es preciso elaborar métodos precisos de coordinación, correlación y control de las funciones del conjunto con el objeto de que las partes actuantes sean solidarias y coherentes en relación al todo. Estas partes actuantes o ejecutoras pueden operar dentro de un ámbito espacial limitado. Se dice, entonces, que la ejecución descentralizada es funcional.

Cuando opera en ámbitos lejanos al poder de donde nació el impulso, la ejecución descentralizada es geográfica.

16.3.3.- Ejecución Pública o privada.

La ejecución es pública cuando la acción se realiza por un órgano oficial, gubernamental o estatal que puede ser nacional, provincial o municipal. Esto es lo genérico, dentro de esta forma de ejecución; pudiendo, también, dichos órganos actuar, pero desde el punto de vista jurídico, como entes privados.

La ejecución es privada, cuando comprende a las actividades meramente particulares o individuales

16.3.4.- Ejecución técnica o administrativa.

Se considera técnica una ejecución, cuando el elemento humano o la máquina que lo reemplaza o coadyuva en la tarea, ejercitan procesos que requieren una especialización para lograr el resultado perseguido. Toda ejecución técnica se apoya en una ejecución administrativa, que es la encargada de poner en movimiento a aquella por medio de elementos auxiliares empíricos o no, para lograr una mayor eficacia en la gestión.

16.3.5.- Ejecución simple o combinada.

Es simple una ejecución, cuando la acción del hombre, de la herramienta o la máquina que ejecutan, están desprovistos de elementos accesorios que interviene en la realización de una obra.

Es combinada, cuando la acción del hombre, de la herramienta o la máquina que ejecutan se cumplen previa coordinación de elementos principales o accesorios, técnica o administrativamente combinados.

16.3.6.- Ejecución estratégica y táctica.

La ejecución estratégica es la que prepara las mejores condiciones posibles para que pueda actuar la ejecución táctica. Refiriéndose a la ejecución en política, el General Perón dijo: "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". (*Perón, Conducción Política, pág. 124*).

Esto se relaciona con la concepción centralizada y la ejecución descentralizada: "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". (*Perón, Conducción Política pág., 145*). La ejecución estratégica y la táctica no tienen una línea divisoria definida: "Hay un sentido común que dice hasta dónde llega uno en su actividad y una prudencia que anuncia donde debe detenerse antes de invadir la jurisdicción de los demás. (*Perón, Conducción Política pág. 128*)

16.4.- MÉTODOS DE EJECUCIÓN.

16.4.1.-Directos e indirectos.

En la ejecución son métodos directos aquellos que señalan el camino de las realizaciones, sin interferencias y eslabones que dilaten o alteren el cumplimiento de la acción en forma inmediata. Estos métodos son propios y peculiares en las organizaciones de estructura vertical y centralizada.

Son indirectos aquellos que señalan el camino de la acción condicionándola en su cumplimiento a la observancia de normas que retardan la ejecución con miras a obtener una mayor perfectibilidad. Estos métodos son propios de las organizaciones de tipo horizontal, combinado y descentralizado en donde los niveles o planos de asesoramiento y control actúan siempre con miras a perfeccionar la acción y obtener que, en su cumplimiento, no se desnaturalice la concepción originaria.

16.4.2.- Ejecución continua o discontinua.

Una ejecución es continua cuando dura, actúa, se hace o se extiende sin interrupción hasta lograr el objetivo perseguido. Es discontinua cuando el proceso de la acción se manifiesta interrumpido, intermitente o no continuo.

Alrededor de estos dos métodos de la ejecución se han concitado luchas de carácter científico y doctrinario y se han obtenido revelaciones sorprendentes en cuanto a la eficacia y economía o eficiencia logradas, según haya sido uno u otro el sistema de ejecución empleado. Preferentemente dentro de los sectores obreros estos métodos son los que han provocado luchas, por cuanto están íntimamente vinculados con la producción, en general, y con la defensa del salario y la conservación de la salud, en particular.

En la Doctrina Justicialista todo esto ha sido superado por el hondo sentido humanista que domina en todas las relaciones del trabajo. Tampoco en la continuidad o discontinuidad de la ejecución se puede hablar de la supremacía de un método sobre otro. Depende como en los casos vistos al referirnos a la Estabilidad de la Ejecución, de la naturaleza de la acción y de los propósitos que se persiguen. Tócale, a quien sea el impulsor o el agente directo de la acción, adecuar el impulso de lo que ejecuta a un grado de duración o intermitencia que aconsejen las circunstancias para el mejor logro del fin que se persigue.

16.4.3.- Ejecución planificada o discrecional.

Una ejecución es planificada cuando los procesos de la acción se ajustan a normas generales o especiales previstas, debidamente evaluadas en funciones de lugar, tiempo y modo.

Los resultados que se obtienen con este método, están a la vista dentro del orden de las realizaciones que cumple el Estado bajo la dirección del Gobierno Peronista que planifica.

El más alto grado de ejecución planificada lo tenemos en las normas generales o especiales previstas en el Segundo Plan Quinquenal del Gobierno que persigue realizaciones, las que, bajo el nombre de objetivos llámense fundamentales, generales o especiales, deben ser cumplidos en determinado tiempo, en los lugares que se señala y con la forma o modo que se indica.

En actividades de ejecución privada, análogos resultados se obtienen con la aplicación de este sistema o método de ejecución planificada. Una ejecución es discrecional cuando los procesos de la acción son libres y prudencialmente elegidos y sin sujeción a reglas particulares previstas.

Las modalidades de la acción, en estos casos, se adaptan a las circunstancias de lugar, tiempo y modo, dentro de un ámbito amplio que puede ser reglado o no. En las formas de ejecución táctica este método discrecional es el que utiliza el agente ejecutor para el logro de un objetivo cualquiera; bien entendido que este margen de discrecionalidad es tan amplio cuanto mayor sea la capacidad de quien deba cumplir la acción.

Veamos esto en el terreno de la Conducción Política: "...así como yo no puedo permitir que ese 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*". (*Perón, Conducción Política, pág. 127*).

16.5.- FINALIDAD DE LA EJECUCIÓN.

Si "caminar no es conducir los movimientos sino poner las piernas en acción" y si "conducir no es concebir la marcha, sino realizarla", terminamos afirmando que "lo único fundamental es ejecutar". (*Perón, Conducción Política pág. 202*).

Vale decir, que lo esencial es cumplir los objetivos, realizar lo concebido. Pero, ¿Cómo?

La respuesta la tendremos si al utilizar los cuatro principios objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad de la ejecución, en cualquiera de las formas vistas y con el empleo de los métodos que más convengan, se logra el máximo rendimiento de la acción (eficacia), con el mayor aprovechamiento de recursos, espacio, tiempo y personal (economía o eficiencia).

Pero, por encima de estos principios, de estas formas y de estos métodos de ejecución, valga la advertencia de que "no se realizan solamente para el cumplimiento de una finalidad inmediata".

"Es también una escuela, una educación y una cultura, en el fondo, que hay que inculcar en el Pueblo".

"Eso va influyendo en nuestros hombres para que lleguen, en todas las formas de ejecución de su vida, no sólo en las políticas, a buscar el máximo de provecho con el mínimo de sacrificio, y ese principio, tan fundamental en la vida de los hombres, irlo extendiendo a todas las actividades de los peronistas".

"Quizá esa sea una de las mejores escuelas que nosotros podamos formar para el futuro" (*Perón, Conducción Política pág. 310*). Y esta escuela de ejecución a que se alude, podría tener como lema: "Para mí, la acción está siempre por sobre la concepción". (*Perón, Conducción Política, pág. 69*). Palabras que se complementan con estas otras que forman parte del fundamento de una nueva filosofía: "No hay obra de arte en las concepciones. La obra de arte está siempre en las realizaciones". (*Perón, Conducción Política pág. 258*).

16.6.- LA EJECUCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Si la ejecución es la realización efectiva de los objetivos de la organización, es natural que cada una de las etapas de esta última deba ser cumplida por el resorte de la acción.

a.- En la Planificación se actúa elaborando el instrumento ordenador que satisface los objetivos prefijados, analizando las causas que los configuraron y previendo los rendimientos.

b.- En la Estructuración, disponiendo, metódica y ordenadamente todos los elementos necesarios para cumplir con la planificación.

c.- En la Mando-Conducción, persuadiendo, ordenando, disponiendo o conduciendo a agentes, responsables directos e indirectos del cumplimiento de alguna o de todas las etapas de la organización.

d.- En la Coordinación, correlacionando orgánica y funcionalmente las partes o elementos constitutivos de toda organización.

e.- En la Fiscalización o Contralor, observando los rendimientos o resultados de la organización, el funcionamiento de sus partes y la disposición de su estructura.

f. - En la Racionalización, analizando los factores estáticos y dinámicos ajustándolos a una normalización orgánico-funcional con miras a obtener eficacia, economía o eficiencia y simplicidad.