

**APUNTES DE  
ORGANIZACIÓN PERONISTA  
BUENOS AIRES  
1954**

---

1.- ORGANIZACIÓN.

2.- PLANIFICACIÓN.

3.- ESTRUCTURACIÓN

4.- CONDUCCIÓN

5.- EJECUCIÓN

6.- COORDINACIÓN

# **CAPÍTULO 1**

## **1.- ORGANIZACIÓN**

### **RESUMEN**

**1.1.- CONCEPTO Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

**1.2.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

**1.3.- MÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

**1.4.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

**1.5.- EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

**1.5.1.- 1ª Etapa empírica e intuitiva.**

**1.5.2.- 2ª Etapa racional o científica.**

**1.5.3.- 3ª Etapa humanista o justicialista.**

**1.6.- PRINCIPIOS, CONDICIONES, COMPONENTES, MEDIOS, FORMAS, ETAPAS Y FINALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.**

**1.6.1.-Principios de la organización.**

**1.6.2.- Condiciones de la organización.**

**1.6.3.- Componentes de la organización.**

**1.6.4.- Medios de la organización**

**1.6.5.- Formas de la organización**

**1.6.6. – Etapas de la organización**

**1.6.7.- Finalidades de la organización.**

**1.7.- LA ORGANIZACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO.**

**1.7.1.- En el individualismo.**

**1.7.2.– En el colectivismo.**

**1.7.3.- En el peronismo.**

**"Organizar es simplemente crear el instrumento de trabajo que uno debe tener a su disposición para realizar cualquier obra".**

*(Perón ante los Legisladores Nacionales y Dirigentes del Partido Peronista 18 de junio de 1948).*

## **1.1.- CONCEPTO Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN-**

Cuando se dice que una rama determinada del conocimiento humano es una ciencia no se pretende atribuirle tal calificativo como mero título académico, sino, por el contrario, fundamentarla, asimilándola a una estructura conceptual que reconoce: a) un objeto específico diferenciado; b) fines propios y delimitados; c) un método racional de aplicación, susceptible de posibilitar el enunciado de leyes de validez universal.

El conocimiento se integra cuando es: real, o sea cuando recae sobre hechos o cosas que existen en la naturaleza; objetivo, cuando está de acuerdo con lo que las cosas son, siendo independiente de las apreciaciones personales o subjetivas del que conoce; y sistemático, u ordenado al logro de sus fines.

Consecuentemente afirmamos que nuestra disciplina es una ciencia ya que tiene por objeto el estudio de los procedimientos racionales que conducen al ordenamiento de toda actividad humana.

Su fin propio consiste en llegar a ordenar toda actividad humana y su método que es inductivo y deductivo, se aplica racionalmente, es decir, subordinado a los principios de la lógica y se adapta sistemáticamente al logro de su propia finalidad.

De dicha aplicación del método al objeto para alcanzar el fin apetecido surgen una serie de relaciones de un hecho con otro, que tiene validez universal y que nos definen las leyes de la ciencia de la organización.

Partiendo de que la ciencia nos da el conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas y las estudia de una manera objetiva, real y sistemática, podemos llegar a establecer las relaciones entre unas y otras, vinculándolas de modo que se adviertan las causas y los efectos. Esa aplicación constituye la técnica de la ciencia.

Como la ciencia de la Organización tiene por objeto el estudio de los procedimientos racionales que conducen al "ordenamiento de toda actividad humana", su técnica consiste en ordenar los medios que permitan obtener los instrumentos necesarios para la realización de las obras humanas. Por tanto la disciplina que ahora estudiamos es una ciencia aplicada, cuya técnica de acción son los procedimientos mismos, no constituyendo un fin en sí mismo sino un medio para posibilitar fines.

Consecuente con esta idea ha expresado el General Perón: "organizar es simplemente crear el instrumento de trabajo que uno debe tener a su disposición para realizar cualquier obra." (18-6-1948),

El mismo General Perón nos dice que: "Organizar es una ciencia y es un arte. Nadie nace, sino excepcionalmente, con esas condiciones innatas: eso se aprende o se adquiere por el estudio, con el conocimiento y con la práctica" (18-6-1948).

Pero también afirmamos que la organización es arte.

Arte es creación, realización, concreción de una actividad en la obra.

La organización participa de estas características en cuanto cree y ordena procedimientos racionales que conducirán a la estructuración de actividades humanas (objeto de la ciencia de la organización).

La antedicha afirmación del Líder --organización es ciencia y arte-- adquiere plena confirmación pues la filosofía de la acción peronista enunciada como de conducción de actividades humanas necesita imprescindiblemente de una organización. "No se conduce

lo inorgánico ni lo anárquico" (Perón, Conducción Política, Buenos Aires, 1952, Ed, Mundo Peronista, pág. 32). Es en este "momento" que se configura la organización como arte.

## **1.2.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

La ciencia de la organización se constituye, tal como se conoce en nuestros días, luego de haber evolucionado a través del tiempo y del espacio, complementando otras ciencias o posibilitando y perfeccionando realizaciones o actividades humanas.

Es evidente que la idea de "un orden" o "del orden" en sentido general, se impone naturalmente. El Universo, la naturaleza, el mundo físico que rodea al hombre, le muestran constantemente ejemplos de organizaciones perfectas. Basta elevar los ojos al cielo para percibir en los espacios siderales una acabada organización.

El Sumo Hacedor, al crear el Universo, estructuró un todo orgánico y funcional que comprobamos cotidianamente.

Las formas infinitesimales de la materia son otros ejemplos de organizaciones perfectas que vamos reconociendo e medida que progresan los medios humanos de investigación.

Naturalmente este concepto de lo orgánico fue perfeccionándose con el adelanto de las civilizaciones humanas.

Las nuevas exigencias de la vida, las necesidades de la guerra o simplemente la lucha contra el medio, fueron imponiendo al hombre la necesidad siempre mayor da organizar y organizarse.

La vida del hombre en comunidad rudimentaria primero, en comunidad de comunidades luego, para terminar en un mundo que se estrecha día a día, hizo imprescindible que nuestra disciplina lograra individualidad peculiar, enunciándose con jerarquía y configuración propias.

Históricamente identificamos desde los albores de la humanidad. las siguientes organizaciones tipo: La militar, la eclesiástica y la del Estado, aunque nuestra ciencia recién adquiere plena entidad por la conjunción de dos corrientes del pensamiento. Una, desarrollada a comienzo del siglo pasado en el campo del Derecho Público, la otra que aparece al comienzo de este siglo en el ámbito de la vida industrial.

Estos movimientos doctrinarios luego se funden en algunas de sus concepciones y conjuntamente con principios de las organizaciones militar y eclesiástica contornean en forma definitiva la Ciencia de la Organización.

La tendencia que entronca en el Derecho Público es fundamentalmente Jurídica. La que actuara en el campo industrial por su parte, al manejar medios técnicos, instrumental mecánico y en general ordenamientos materiales, resultó orientada hacia la organización del trabajo y de la producción, en procura de mejores índices de eficiencia y rendimiento.

Como fruto de esta génesis híbrida, nuestra ciencia no se perfiló de inmediato con principios puros y sistemas de acción independientes. Así vemos que muy corrientemente se la ha querido subordinar o confundir con normas del Derecho Administrativo, delimitándose su paisaje a los conceptos que integran las ideas de composición del Estado, sus medios, posibilidades y campo de actuación, ordenamiento de organismos estatales, sus estructuras, jurisdicciones y competencias.

La tendencia integrativa de nuestra disciplina, que se desarrollara en el ámbito industrial, encuentra su exponente máximo en un típico hombre de empresa estadounidense, Federico W. Taylor, cuya obra tuvo una extraordinaria difusión y dio lugar a un movimiento doctrinario de excepción. Formados sus discípulos, estos se perfilan con escuelas propias de entre las cuales se señalan el "fordismo" y el "fayolismo" -etc. denominándose "taylorismo" al movimiento originario orientador.

Taylor en su obra fundamental enunció su doctrina partiendo de la observación de los movimientos, a fin de disminuir su tiempo de ejecución, en mira de lograr mayores índices de rendimiento y utilidad. Naturalmente el hombre -que ejecuta los movimientos- resulta a la postre subordinado a la máquina, de la que se lo considera una parte integrante. Prácticamente adapta al ser humano a la máquina, resultando el "taylorismo" un sistema mecánico.

El fordismo por su parte, dio prevalencia a la actividad humana, subordinando la máquina al hombre. Es una tendencia de carácter social

que postuló el sentido extensivo de las utilidades organizando el trabajo en serie, como fórmula de máximo rendimiento.

El favolismo resultó una posición equidistante de las anteriores, dirigiéndose especialmente a considerar los aspectos propios de la administración de empresas, que habían sido omitidos por corrientes citadas precedentemente.

Todo este material es rigurosamente desarrollado posteriormente por autores occidentales, especialmente alemanes y franceses, siendo los primeros los que procuraron llegar a la sistematización de nuestra ciencia de la Organización, habiendo introducido en su léxico el vocablo "racionalización" ya universalmente aceptado.

La influencia del pensamiento germano llevó posteriormente estos principios al campo de lo económico.

Es significativo destacar que todas estas incursiones del pensamiento humano en mayor o menor grado, no sólo se preocuparon por elevar rendimientos, sino también encontrar soluciones a los problemas humanos, derivados de las relaciones laborales.

Las dos corrientes señaladas, de ordenamiento jurídico del Estado Administrativo y de organización científica del trabajo, se ensamblan poco a poco entre sí y, tomando experiencia de organizaciones tipos militar y eclesíástica, llegaron a definir esta novísima Ciencia de la Organización.

El devenir de acontecimientos humanos, guerras, revoluciones, teorías sociales, ideologías, etc., va posteriormente afinando por así decirlo, el ámbito de esta disciplina. Vemos que se habla de "racionalización del poder" (sustitución de la improvisación por la previsión en el campo del Derecho Público), "tecnocracia" (Gobierno de técnicos) nuevas experiencias bélicas, nuevas armas y nuevos problemas derivados de la guerra total, hace que se perfeccionen sistemas de organización militar, agudizándose aún más, los enfoques que responden a exigencias estratégicas y tácticas.

La introducción y perfeccionamientos de métodos estadísticos y de verificación o contralor de la organización, señala la última etapa del perfeccionamiento de esta ciencia.

### **1.3.- MÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

Toda actividad humana, sea individual o colectiva y cualquiera fuera su finalidad, es susceptible de organizarse.

En la vida diaria, respondemos a múltiples organizaciones primarias que nos facilitan insensiblemente el mejor cumplimiento de nuestras actividades. Pero, cuando las exigencias de la acción reclaman estructuras más sólidas y eficaces, forzosamente necesitamos acudir a nuestra disciplina y su técnica de aplicación.

En este orden de ideas aparece como base indispensable para la real eficacia de lo que se ha organizado, un integrante espiritual ineludible.

Una mención oportuna de nuestro Líder esclarecerá estos extremos: **"Lo único que vence al tiempo son las organizaciones; pero las organizaciones imbuidas por la mística de un ideal superior a la vida misma de los hombres que lo alientan"** (01-05-52).

Este es el componente vertical que define y caracteriza la organización peronista. No organizaciones caducas, al servicio de los intereses mezquinos, foráneos o del privilegio, sino las ensambladas con objetivos superiores, aptos para asegurar su permanencia y capaces de perpetuar al hombre en el tiempo a través de sus obras y realizaciones.

Esta rigurosa remisión del pensamiento del General Perón, define en apretada síntesis su vocación de organizador, a extremo que le hace afirmar: "La organización es sin duda el imperativo más importante de estos tiempos".(10-06-1944).

#### **1.4.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.**

Diariamente comprobamos que en todas las esferas donde se actúa prácticamente, se va despertando el afán de aplicar reglas derivadas de las ciencias.

Nuestra disciplina no ha permanecido ajena a este interés tanto en el campo de la organización y administración de empresas industriales, como en los dominios administrativos del Estado.

Sin embargo dicha inquietud no alcanzó hasta la llegada de Perón a extremos tales que despertara la necesidad del estudio de la ciencia y técnica de la organización. Así vemos que el General Perón refiere: "Creo que el país tiene un grave defecto: la falta de estudio de Organización. El estudio de "Organización" existe en todas las escuelas europeas", para finalizar con la pregunta: "Conocen ustedes en el País una escuela o una Universidad donde se estudie Organización?".(21-10-1944)

Posteriormente anuncia: "Hasta ahora, creo que el único problema grave de la Argentina es su falta de organización. Hoy no puede ningún país en el mundo frente a los fantasmas que agitan a la humanidad permanecer sin organización. Ya nadie puede darse el lujo de ser inorgánico porque está expuesto a desaparecer" (Perón, en el acto de clausura de la conferencia de Gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales - 17 de junio de 1950).

La inorganicidad que encontró nuestro Líder en los primeros tiempos de su gobierno le hicieron decir: "No hay nada sin organización. Nosotros que hemos vivido impresionados por ciertas ideas anárquicas, hemos prescindido en muchos casos de la organización". (Perón, ante la

Delegación de maestros y profesores católicos que concurrieron a la Secretaría de Trabajo y Previsión: 1º de junio de 1944).

No se trata ya de "Colocar en casilleros a los hombres. Se trata de darles un sentido y un sentimiento similar". (Perón, Conducción Política Pág. 64).

"Sin egoísmo de ninguna clase, trabajo un poco para el futuro, dejando fuertes organizaciones a los que nos seguirán, a fin de que ellos puedan defenderse. Eso es trabajar para la Patria y en bien del Pueblo" (Perón, 1º de agosto de 1951).

"El hombre es otro factor que juega en la organización al lado del organismo y éste nunca podrá ser mejor que los hombres que lo componen" (Perón, ante legisladores del Partido Peronista, 18 de Junio de 1948).

La extraordinaria proyección del pensamiento del General Perón en el campo de nuestra ciencia, su fatigosa y diaria tarea de organizador y su extraordinaria visión por nuestra disciplina, hacen que desde esta Introducción definamos los desarrollos sucesivos, como parte constitutiva de la CIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

"Yo nunca me he explicado una cierta lucha que ha existido en el país por evitar la organización, por combatir la organización, por olvidar la organización. Hemos empezado por olvidarla en las escuelas y en las universidades, porque siendo la organización toda una ciencia, aquí nunca se ha estudiado ninguna materia que se pueda considerar como organización pura u organización aplicada. Es quizá uno de los pocos países del mundo en que se la ha olvidado. Sin embargo, siendo un país como somos nosotros, relativamente nuevo, no debía haber argentino que no tuviese, por lo menos los rudimentos de esa ciencia, tan importante y tan fundamental para los países nuevos como la República Argentina" (Perón, en la Bolsa de Comercio para celebrar el 96º aniversario de la fundación de esa entidad"; 10 de julio de 1950),

## **1.5.- EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

Las organizaciones más perfectas son aquellas que sirven mejor al hombre. En consecuencia, toda estructura, puesto que es un instrumento de trabajo, debe adecuarse a las aptitudes, capacidades y disposiciones de los hombres que habrán de utilizarlas.

Este, como todos los instrumentos que utiliza el hombre es el fruto de los conocimientos que se han acumulado en una época determinada, conocimientos que permitieron perfeccionarlos de acuerdo con una técnica cada vez más evolucionada.

Según los métodos que el hombre ha utilizado a través de los siglos para organizar, distinguimos tres etapas bien definidas que sintetizamos así:

### **1.5.1.- 1ª Etapa empírica e intuitiva.**

"Durante los primeros siglos de nuestra civilización occidental el hombre limita sus conocimientos al ámbito del mundo que lo rodea, a la naturaleza. Y ese conocimiento del mundo, rudimentario e intuitivo en los primeros tiempos perfeccionado a través de los siglos del individualismo espiritualista hasta alcanzar un alto grado de veracidad, tenía una característica específica, partía siempre de los hechos intuidos u observados por el hombre a su alrededor y por la comparación de esos hechos; descubría semejanzas, identidades, normas comunes, que le permitían establecer relaciones entre los fenómenos y, a través de ellas, comprender al orden de todo lo creado.

Las organizaciones que crea el hombre a su vez en este período, se caracterizan por utilizar técnicas, métodos de tipo empírico que se traducen en organismos hechos a imagen y semejanza del orden natural, esto es, del ordenamiento impuesto por el Sumo Hacedor a la naturaleza.

Las comunidades, por ejemplo, se organizan en familias y tribus, luego en comunas, para satisfacer las necesidades primarias del hombre como ser social. La idea de Patria, el sentimiento de la nacionalidad, tal como los entendemos modernamente, no existían en aquellas comunidades que luchaban exclusivamente por la subsistencia.

Análogamente es primaria la organización del trabajo, individual, de artesanos, en pequeñas escalas para satisfacer solamente las necesidades de aquellos pequeños grupos sociales.

### **1.5.2.- 2ª Etapa racional o científica.**

La transformación que se produce en el mundo con motivo de la revolución del individualismo liberal y materialista que culmina, a fines del siglo XVIII, modifica también la actitud del hombre frente a la naturaleza.

Exagera aquel el poder de su razón y al considerarlo ilimitado, subordina a ella todo el orden natural.

Abandona a Dios para creer en sí mismo, e interpreta el ordenamiento divino, la naturaleza, como algo inorgánico, desordenado, donde solamente la razón humana puede implantar un principio de orden.

En el mundo liberal de estos dos últimos siglos, las organizaciones dejan de reflejar ingenuamente el orden de la naturaleza, para utilizar métodos puramente racionales o científicos, puramente deductivos.

En la organización del trabajo, la habilidad manual fue reemplazada por la máquina, la industria privada de los artesanos por los grandes establecimientos fabriles de producción mecanizada. Aparecen en la sociedad la desocupación y el proletariado frente al capitalismo que rápidamente se hace internacional.

En la organización de la sociedad aparecen las clases en lucha, y las naciones políticamente independientes, quedan reducidas a la condición de colonias, con el nacimiento de los imperialismos.

De este modo, las organizaciones dejan de servir al hombre para servir al capital. El hombre es parte de la máquina o, en el mejor de los casos, su engranaje. Se inicia un proceso de deshumanización que subordina al hombre, el cual deja de ser un fin en sí, para transformarse en un medio al servicio del capital.

La aparición de todas las formas de colectivismo (comunista o nazista) si bien introducen nuevos objetivos y formas distintas de explotación del hombre, no traen como consecuencia un cambio en los métodos utilizados para organizar.

Las técnicas de explotación siguen siendo racionales, científicas y carentes de un objetivo humano.

### **1.5.3.- 3ª Etapa humanista o justicialista.**

La revolución peronista inicia una nueva etapa en la historia de la cultura que se refleja también en la evolución de la organización.

El hombre vuelve a ser un fin y la organización a estar a su servicio. El hombre del Justicialismo, integral, materia y espíritu, se realiza en la comunidad, es decir, posee bienes individuales en función social.

La nueva organización peronista, utiliza los adelantos técnicos de la etapa anterior, pero los pone al servicio del hombre poniéndolos al servicio del bienestar social. La Justicia social transforma la organización del trabajo, dignificándolo y humanizando el capital. El trabajo adquiere nueva jerarquía como "un deber porque es justo que cada uno produzca por lo menos lo que consume" y como un "derecho que crea la dignidad del hombre".

La sociedad abandona la lucha de clases, superándola por la colaboración del capital y el trabajo, que juntos fundan la felicidad del Pueblo en la Comunidad Organizada.

Por primera vez la organización sirve al hombre sirviendo a la Comunidad, y sus métodos dejan de ser fríamente racionales y científicos, para transformarse en técnicas humanizadas propia del grupo de las ciencias sociales.

## **1.6.- PRINCIPIOS, CONDICIONES, COMPONENTES, MEDIOS, FORMAS, ETAPAS Y FINALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **1.6.1.-Principios de la organización.**

Los principios fundamentales de la organización son : objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad.

"¿Qué significan cada uno de estos principios?"

#### **a.- Objetividad.**

"El de la objetividad es aquel que nos impulsa, cuando realizamos cualquier obra orgánica, a hacer un instrumento para ser empleado con un fin determinado, es decir, nos sirve para encarar la solución del problema orgánico por su objetivo o por su finalidad". (Perón, ante legisladores nacionales y dirigentes políticos del Partido Peronista, 18 de Julio da 1948). La objetividad representa, entonces, la finalidad de la organización, vale decir, el objetivo a satisfacer, la misión a cumplir, en síntesis.

"En la organización hay un principio que es inviolable: las organizaciones deben ser objetivas, vale decir, que deben regirse por la finalidad que cumplen. Hay que organizar para una finalidad". (Perón, ante miembros del Consejo Federal de Seguridad, 16 de septiembre de 1952).

#### **b. - Simplicidad.**

El segundo principio es la simplicidad. "Las organizaciones han de ser siempre simples para ser eficaces. Las concepciones han de ser claras para ser realizables". (Perón, ante delegados al Congreso de la Dirección Nacional de Asistencia y Previsión para Ferroviarios, 11 de marzo de 1950), La simplicidad representa sencillez, claridad. En síntesis, unidad e identidad. Un pensamiento simple, una estructura o una acción simples, lo son cuando elementalmente representan una unidad perfectamente definible en la diversidad de otros pensamientos, estructura o acciones. Es simple también un proceso cuando es fácilmente identificable, cuando posee identidad. Resumiendo, la simplicidad significa sencillez, claridad y precisión, que constituyen los factores fundamentales de la unidad y de la identidad.

#### **c.- Estabilidad.**

"El tercer principio de la organización a la cual nosotros queremos ajustarnos, es el de la estabilidad. Generalmente las organizaciones suelen fracasar por falta de estabilidad. Hay gente que por evolucionismo

permanente y sistemático terminan por estar empezando todos los días una cosa". (Perón, ante inspectores de enseñanza primaria en Casa de Gobierno, 20 de marzo de 1953).

La estabilidad en una organización supone cierto grado de conservación de las estructuras, ya que permanentemente las situaciones de espacio y de tiempo pueden variar y toda aquella organización que no se adaptase a nuevas condiciones, que no evolucionase, envejecería y estaría llamada a ser anacrónica e inoperante. "Es preciso lograr una organización que sea estable pero que en su estabilidad admita la previsión". (Perón, ante inspectores de enseñanza primaria, 20 de marzo de 1953).

#### **d.- Perfectibilidad.**

El cuarto principio de toda organización es la perfectibilidad. "Para salvar los organismos hay que someterlos a la perfectibilidad orgánica que es evolución, manteniendo un perfecto equilibrio entre lo estable de una organización y lo evolutivo de una perfectibilidad orgánica". (Perón, ante docentes secundarios, 14 de agosto de 1947).

Aparecería cierto grado de antagonismo entre la estabilidad de organización y su perfectibilidad. "Los que se anquilosan en un sistema y se exceden en la estabilidad, pierden perfectibilidad. La perfectibilidad es la evolución, es decir que no se puede estar cambiando todos los días de organización, pero tampoco se puede permanecer siempre con la misma organización; hay que hacerla evolucionar de acuerdo con el tiempo y la situación". (Perón, *Conducción Política*, pág. 28).

Como todo organizador debe saber combinar el tiempo y el espacio fundamentalmente en su evolución, se puede alcanzar un perfecto equilibrio en cuanto al mantenimiento de los esquemas originarios de una estructura, sin alterar su finalidad y perfeccionando dichas estructuras hasta que alcancen el más alto grado de eficacia o el mayor rendimiento. "Combinar la evolución del tiempo con la del espacio, es lo que da las bases para la organización. Quien organice con cierto criterio de estabilidad una nación, un pueblo o un Estado, sin tener en cuenta los factores que juegan en la evolución del tiempo y del espacio, irá al fracaso desde el mismo momento de la iniciación de esa organización". (Perón, ante miembros de la Bolsa de Comercio, 10 de julio de 1950).

La perfectibilidad constituye el principio dinámico de toda estructura. "La perfectibilidad orgánica se alcanzará mediante el ejercicio consciente, mediante la autocrítica y la racionalización permanente de los organismos administrativos y de gobierno, como así también en la organización estatal y como así mismo en la organización popular". (Perón, Conferencia de Gobernadores de Territorios Nacionales, 14 de abril de 1953).

La perfectibilidad supone que ningún organismo sea tan rígido que no permita admitir nuevos factores que faciliten su cometido. "Lo más perfecto es aquello que evoluciona permanentemente adaptándose a las nuevas circunstancias, porque el mundo no es estático; es dinámico y cambia casi diariamente". (Perón, ante Legisladores Nacionales y Dirigentes políticos del Partido Peronista, 18 de julio de 1946).

### 1.6.2. - Condiciones de la organización.

**a.- Unidad**.- Toda organización debe representar una unidad, fundamentalmente unidad de concepción y de estructuración, para que a través de la unidad de conducción pueda lograrse una perfecta unidad de acción.

**b.- Organicidad**.- Los elementos o sistemas integrantes de una organización, deben estar tan perfectamente correlacionados que constituyan un órgano. El concepto de organicidad cumple con el de unidad, el aspecto de unidad orgánica y se consigue fundándose en la completividad y en el ajuste de sus partes.

**c. - Elasticidad**.- La organización debe admitir la posibilidad de aumentar la capacidad, de manera que organizada para un rendimiento determinado pueda aumentarla en cualquier circunstancia. Por otra parte, toda organización debe poder responder funcionalmente a los imperativos del espacio y del tiempo en que actúa.

**d. - Continuidad**.- Esta condición se vincula a los principios fundamentales de objetividad, simplicidad y estabilidad. Un organismo con finalidad completa, perfectamente clara y sencilla y con cierta estabilidad, puede permitir la continuidad en su acción frente a circunstancias de cambios de hombres en función de mando, dirección y conducción.

**e. - Productividad**.- Toda organización debe responder en el cumplimiento de la finalidad para la cual ha sido creada con el más alto rendimiento y eficiencia.

### 1.6.3.- Componentes de la organización.

Todo organismo requiere, en primer lugar, una finalidad u objetivo, una estructura y una función a cumplir y una localización.

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, su constitución, su aspecto estático.

**b.- El componente funcional** representa la fisiología, al factor dinámico, de toda estructura.

**c.- El componente de localización** representa el sitio o la sede donde asienta dicha estructura geográficamente.

"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.

Pero, todo esto no es suficiente para que la organización sea perfecta; es menester que la anime un espíritu.

"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).

#### **1.6.4.- Medios de la organización**

##### **a. - Extrínsecos e intrínsecos.**

Hay medios extrínsecos, vale decir, que operan de afuera hacia adentro para organizar las personas, las cosas y las actividades; desde un punto de partida, extraño a dichas personas o actividades y que se funda en cierto modo, en la subordinación de esas actividades, unidades o comunidades a fines impuestos.

El medio intrínseco es el que procura el nacimiento natural de un convencimiento en la unidad humana, en el pueblo, o en el centro de actividades de los hombres, para aglutinarse voluntaria, libre y espontáneamente.

Este medio intrínseco de propulsar o propugnar la organización se basa en la persuasión.

Toda organización, dentro de la concepción peronista, debe nacer, desarrollarse y extenderse por la persuasión, y por el convencimiento, por la autodeterminación espontánea y libre de cada uno de sus participantes.

"Lo más importante en la organización argentina, es la organización del espíritu de los hombres". (*Perón, a Miembros del Poder Judicial, 31 de enero de 1952*).

En síntesis, una organización puede crearse en base a órdenes o imponerse en mérito a dictados; pero también pueden realizarse organismos en base a la acción persuasiva, haciendo intervenir a los agentes integrantes de la entidad, por convencimiento más que por imposición.

### **b. - Estructurales y funcionales.**

Otro medio de organizar es aquel en que confía celosamente en la conformación de estructuras, es el medio estructural, dejando en un orden accesorio la finalidad u objetivo y la funcionalidad proceso de la acción.

"Muchas veces cuando me presentan un proyecto de organización, yo lo veo y digo: muy bonito, me recuerdan cuando me enseñaban fisiología en el colegio, cuando presentaban un cuerpo humano y veíamos todos los órganos, pero eso no era un hombre. No andaba. La organización que me interesa es el hombre caminando, comiendo y haciendo su trabajo. Lo, mismo pasa con la organización institucional". (*Perón, ante altos funcionarios de la Administración Pública en la Casa de Gobierno, 2 de Julio de 1952*).

Por último merece consignarse el medio funcional de una organización que atiende al perfecto ajuste de las partes o elementos que componen toda organización a la finalidad u objetivo presupuesto.

Los medios estructurales de la organización suelen favorecer el cumplimiento de la misma, por agregación. En cambio los medios funcionales favorecen la evolución, perfeccionamiento y completividad en base a la integración.

"Una organización ha de ser de una perfección estructural y funcional muy alta para que sea realmente una organización " (*Perón Ante legisladores nacionales, 12-9-52*).

En síntesis, los medios estructurales se caracterizan por atender fundamentalmente a las formas, mientras que los medios funcionales atienden esencialmente al fondo, al contenido, a la funcionalidad ajustada al objetivo que deben cumplir dichas organizaciones.

### 1.6.5.- Formas de la organización

#### **a.- Vertical o lineal.**

Constituye al tipo de organización denominada también militar o escaliniforme, en la cual predomina el mando, la jerarquía en un orden decreciente, favoreciéndose la penetración de las directivas y la rapidez de la ejecución.

#### **b. - Horizontal o funcional.**

Constituye un tipo de estructura en donde lo que predomina es la función a cumplir y sus caracteres, porque en esta organización el mando no es lo fundamental, sino la tarea a desarrollar.

#### **c.- Combinada o mixta.**

Tipo de estructura en la cual se combinan armónicamente el mando que favorece la ejecutividad con la función que posibilita la diversificación de tareas.

#### **d. - Centralizada**

Es la forma o tipo de organización en donde se agrupan en un solo cuerpo el mando y la ejecución.

#### **e.-Descentralizada.**

Constituye aquella forma de organización en que el mando está separado de la ejecución.

### 1.6.6. – Etapas de la organización.

#### **a.- Planificación.**

Planificación significa la elaboración de un instrumento u ordenador para satisfacer objetivos prefijados con análisis de las causas que los configuraron y previsión de rendimientos.

#### **b.- Estructuración.**

Constituye la etapa mediante la cual se disponen metódica y ordenadamente los elementos de la acción personal, material, posibilidades, con los cuales se cumplirá lo planificado.

#### **c.- Mando-Conducción.**

Representa un imperativo del servicio originado en la división del trabajo, y corresponde al agente encargado de ordenar, disponer, dirigir o conducir la organización.

**d.- Ejecución.**

Representa la realización efectiva de los objetivos de la organización.

**e.- Coordinación.**

Significa la correlación orgánica y funcional de las partes o elementos constitutivos de toda organización.

**f.- Fiscalización o contralor.**

Representa al proceso mediante el cual se observan los rendimientos o resultados de la organización, así como el funcionamiento de sus partes y la perfecta disposición de su estructura.

**g.- Racionalización.**

Significa el análisis de los distintos factores estáticos o estructurales y dinámicos o funcionales que componen una organización, ajustándolos a una normalidad estructural y funcional que permita su perfeccionamiento. Por la racionalización se cumplen objetivos inmediatos representados por la eficacia y la economía o eficiencia, vale decir, el más alto rendimiento y el menor dispendio en cuanto a personal, materiales y recursos.

**1.6.7.- Finalidades de la organización.**

La organización se basa en principios fundamentales que hacen a su completividad estructural y a su perfectibilidad funcional. Pero posee a su vez finalidades inmediatas o propias.

**a.- De lo inorgánico a lo orgánico.**

Toda organización tiende a transformar lo amorfo en diferenciado; a llevar lo inorgánico a un alto grado de organicidad.

**b.- De la diversidad a la unidad.**

A través de la organización es posible llegar de la diversidad de factores intervinientes en un proceso a la unidad funcional de los mismos.

**c.- De la improvisación a la previsión.**

Una buena organización permite sortear los riesgos de toda improvisación, suplantándolos por una ajustada previsión.

**d.- De la disociación al orden.**

Un organismo, por el hecho de funcionar en base a normas o directivas y estar sometido a la autoridad del mando, permite aglutinar los elementos y conducirlos ordenadamente.

### **e.- Del dispendio a la economía o eficiencia**

Otra finalidad propia de toda organización en sí misma es lograr pasar del dispendio de agentes, recursos, materiales, a la economía en esos mismos rubros. Utilizar menos recursos para lograr un mismo objetivo o lograr más objetivos con los mismos o menos recursos (eficiencia).

### **f.- De la inoperancia a la eficacia.**

Por último, la organización, como instrumento ordenador facilitará que las acciones humanas evolucionen de la inoperancia a la mayor eficacia (capacidad de lograr los objetivos y metas que nos proponemos).

## **1.7.- LA ORGANIZACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO.**

Las organizaciones responden, en general, a las doctrinas y sistemas en los cuales se desarrollan o actúan.

### **1.7.1. – En el individualismo.**

La organización individualista es, en primer término, deshumanizada y materialista.

"Piensen ustedes que el capitalismo ha explotado a los pueblos del mundo durante un siglo y medio con su organización. Muchas veces los trabajadores creen que ellos son más organizados que los capitalistas internacionales. Pero no, no están organizados. Son los capitalistas los que están organizados por el mundo entero en una trenza indestructible". (Perón, ante obreros azucareros, 8 de Junio de 1951).

La organización individualista tiende a lograr el mayor rendimiento del hombre, considerado como un instrumento de esa misma organización.

"Las consecuencias del individualismo han sido desastrosas: la anarquía política en lo político; el capitalismo nacional e internacional en lo económico: la explotación del hombre por el hombre en lo social". (Perón-exposición del Segundo Plan Quinquenal, 1° de diciembre de 1952).

En general, los sistemas individualistas aprecian fundamentalmente el grado de eficacia mecánica o técnica de las organizaciones sin tener en cuenta el factor humano. Este factor se considera exclusivamente un medio al servicio del capital.

En síntesis, la organización en los sistemas individualistas coloca al hombre al servicio de los intereses de sectores. Sus tipos de organización son de contextura materialista, racional y exclusivamente técnica, con abstención total de parte del Estado en su auspicio o regulación.

"El individualismo, cuya filosofía de la acción es netamente liberal, entiende que en su acción el gobierno debe prescindir de toda intervención en las

actividades sociales, económicas y políticas: del Pueblo". (Perón, Exposición del 2º Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

### 1.7.2. – En el colectivismo.

La organización en los sistemas colectivistas es también deshumanizada, ya que dispone del hombre como un medio a los fines de la explotación por el Estado. Como en el individualismo, su organización es materialista, racionalista y técnica, pero con intervención directa del Estado.

"El colectivismo, cuya filosofía de la acción es netamente antiliberal, entiende que en su acción el gobierno puede, y aún debe, asumir la dirección total de la actividad política, económica y social del Pueblo".(Perón, exposición del 2º Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

La concepción colectivista de la organización es, por ende, liberticida para el hombre, concluyendo en su insectificación.

"La causa final del colectivismo es el enriquecimiento del Estado, que se realiza con el pretexto del enriquecimiento de la comunidad que sacrifica en sus altares todas las libertades, exigiendo también de los trabajadores el tributo de su oprobiosa explotación por el Estado. (Perón, Mensaje al H. Congreso Nacional, 1º de Mayo de 1952.)

### 1.7.3.-Organización en el peronismo.

La concepción peronista de la organización es fundamentalmente humanista.

"El punto de partida de toda organización consiste en **organizar a los hombres espiritualmente**, que todos los hombres comiencen a pensar y a sentir de una manera similar para asegurar una **unidad de concepción**, que es el origen de la **unidad de acción**. Juntar hombres y realizar organizaciones no resuelve nada si cada uno de esos hombres no siente lo que hay que hacer y no sabe lo que hay que hacer". (Perón, Clausura de la Conferencia de Gobernadores, 17 de junio de 1950).

El concepto peronista de la organización es pues, **humanista y espiritualista**, basándose en la unidad que concede la Doctrina Nacional, que se particulariza por sustentar una nueva filosofía de la vida, simple, práctica, popular y profundamente humanista y cristiana.

La organización peronista, entonces, vuelve por los fueros de la personalidad humana, considerándola dentro de la organización el factor de mayor importancia y advirtiendo en el espíritu de la organización el factor dinámico fundamentalmente capaz de desarrollar todas las posibilidades de las estructuras.

"Lo más importante en la organización argentina, es la organización del espíritu de los hombres". (Perón, 31 de enero de 1952).

La organización peronista considera, además, que toda estructura debe tener una función social.

"Si queremos hacer algo que asegure la continuidad del esfuerzo que realizamos, tenemos que llegar al organismo que tenga un alma colectiva, que tenga su objetivo, que tenga su bandera y que tenga su organización". (Perón ante Legisladores Nacionales y Dirigentes Políticos del Partido Peronista, 18 de junio de 1952).

# **CAPÍTULO 2**

## **2.- LA PLANIFICACIÓN**

### **RESUMEN**

**2.1.-CONCEPTO**

**2.2.-ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN.**

**2.3.-PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN.**

**2.4.-PLANIFICACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO.**

**2.5.-ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN PERONISTA.**

## 2.1.- CONCEPTO.

Un plan es el instrumento ordenador mediante el cual se procura conjugar objetivos preestablecidos, con análisis de las causas que lo generan y previsión de los rendimientos de su ejecución.

Es menester poder prever cuánto va a realizarse de cada plan.

Sin esa previsión no tendríamos la seguridad que hace al equilibrio y a la solidez del Plan

El análisis de las causas de los problemas nos permite una comprensión completa, de todos los factores que intervienen.

Tratándose de planes integrales que afectan a la vida de una comunidad, interesan dentro de esos planes los problemas sociales, económicos y políticos que atañen al hombre.

La persona humana ofrece una serie de facetas, incentivos, impulsos, motivaciones de su existencia, que se proyectan como actos sociales.

A su vez, la comunidad, como entidad viva, ofrece características de su naturaleza en su análisis y observación.

La vida moderna de las colectividades impone la adopción de previsiones que le permitan sortear los eventos o contingencias que pudiesen obstaculizar su progreso y su bienestar.

"Hoy ya nada se puede hacer en el mundo sin planificación, la vida es demasiado completa y lleva a una dispersión de valores naturales". (Perón, Reunión del Consejo Federal Coordinador de Planes de Gobierno, 16 de enero de 1953).

Cada plan debe revelar no sólo los objetivos a cumplir, sino los métodos a seguir.

La tarea más importante dentro de la planificación es indudablemente la coordinación.

Por ella se establecen las relaciones de los diversos factores que permiten armonizar las fuerzas que concurren a satisfacer los objetivos predeterminados.

"Gobernar es prever y la previsión impone que en la solución de los problemas de un país se tenga en cuenta que unos no pueden ser independientes de los otros". (Perón, 28 de marzo de 1947).

En la planificación estatal, la diversidad de motivaciones deben encontrar en el planificador un punto de contacto, la unidad indispensable que edifique con unidad de concepción la unidad de acción que haga factible la realización del plan.

## 2.2.- ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

Los elementos de la planificación son: 1).- Universalidad de la información. 2).- Objetivos concretos. 3).- Medios racionales. 4).- Etapas definidas.

### 2.2.1.- Universalidad de la información.

Es la primera etapa del plan. El hombre actuará mejor, cuanto mejor informado esté: "Los hombres proceden tan bien como bien informados estén." (Conducción Política). Este concepto de Perón, nos aclara y define perfectamente esta etapa.

### 2.2.2.- Objetivos concretos.

La formulación de objetivos concretos constituye la etapa esencial de un plan.

Establecidas las necesidades a satisfacer y los medios de que dispone, el planificador debe ajustar los unos a los otros realizando un factorio elemental, tratando de ajustar los objetivos ideales a las posibilidades reales, fundamentalmente en materia de personal humano y de inversiones económicas y financieras.

Siempre es preferible, indudablemente, un mal plan a una falta de plan, así como es deseable, inclusive, una norma deficiente a una carencia total de normas.

Pero los planes deben superar dos obstáculos fundamentales: los del excesivo idealismo y los de la rigidez.

Para ser realistas y plásticos, se requiere que en la conjugación de los factores que pueden favorecer su aplicabilidad se tengan en cuenta los elementos de naturaleza real más que lo de pura concepción ideal, y que se favorezca la adecuación y adaptación permanente de los planes a las exigencias del espacio y del tiempo más que al sentido estricto o rígido de la propia concepción.

La concreción de los objetivos será, pues, un punto fundamental en la elaboración de un plan. Ellos no ofrecerán posibilidades de interpretaciones duales ni aparecerán difusos o complicados. Es menester claridad de estilo y simplicidad en las formas, que no admitan tergiversación sobre el fondo o contenido de cada objetivo.

### 2.2.3.- Medios racionales.

Los medios para cumplir un plan deben ser esencialmente lógicos, racionales y prácticos, que no excedan de ninguna manera las posibilidades humanas o las posibilidades financieras, económicas, sociales o políticas de un país.

Los medios racionales significan también que no deben ser antieconómicos, procurando la máxima rentabilidad de los medios que surge del análisis de la economía de posibilidades.

#### **2.2.4.- Etapas definidas.**

El término de años o el manejo del factor tiempo en el cumplimiento de un plan, es también fundamental. Entre largas etapas, cuyo desenvolvimiento es difícil de prever, es preferible elegir breves términos en función temporal, que son más fáciles de abarcar por la mente humana y que por naturaleza no ofrecen tantas contingencias imprevisibles.

Por otra parte, el progreso científico y técnico y la modificación de las condiciones políticas, económicas y sociales de un pueblo, autorizan a reducir las etapas a términos compatibles con dicha evolución para que puedan incorporarse todas las sugerencias y experiencias que el conocimiento del hombre y las posibilidades del Estado puedan utilizar en beneficio de sus previsiones.

### **2.3.- PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN.**

#### **2.3.1.- Unidad.**

El primer principio de toda planificación es el de la unidad, fundamentalmente unidad de concepción.

No puede haber dos planes para el mismo objetivo.

La unidad de concepción significa que un sólo organismo munido de las mismas informaciones, de idénticas formas y de similar metodología, está en condiciones de concebir la totalidad del plan. Todo plan requiere, entonces, una mentalidad rectora que lo conciba, ordene y sistematice.

El segundo aspecto de la unidad está en la unidad de formulación del plan.

Para que un plan esté perfectamente articulado, para que su redacción sea clara y tenga el mismo estilo, debe formularse por un organismo que actúe bajo una misma mentalidad.

También es necesario en planificación la unidad de conducción.

Para que un plan sea efectivamente bien conducido, no puede haber mandos multipersonales ni multiplicidad de organismos manejando o dirigiendo ese plan, por la natural interferencia que ello supondría.

Debe haber un solo organismo de la conducción general del plan, porque de él surgirá también la unidad de contralor de todos los problemas y de todo el proceso del rendimiento de su ejecución.

Finalmente, la unidad de todo el plan desemboca en la unidad de acción, que no lesiona el imperativo de la ejecución descentralizada, sino que favorece que dicha ejecución se realice siguiendo las mismas normas y directivas y utilizando métodos contrastables desde el punto de vista de sus

valores para poseer y apreciar rindes equiparables de los distintos agentes u organismos responsables de la ejecución.

### **2.3.2.- Continuidad.**

El segundo principio es el que corresponde a la continuidad.

Un plan que se detuviera en su marcha, que sufriera entorpecimientos, dilaciones o moras en las etapas prefijadas para su cumplimiento, alteraría, sin duda, su equilibrio y dinámica.

### **2.3.3.- Precisión.**

Un plan debe ser concreto, realista, efectivo, factible y no abstracto, vale decir, que debe predominar el sentido de la concreción y de la realidad.

### **2.3.4.- Coordinabilidad.**

Todo plan debe ser coordinable, vale decir, que debe ofrecer las posibilidades de mayor correlación con otros planes paralelos, con las actividades afines o con labores concurrentes.

Si un plan no facilitase la coordinación, si no fuese coordinable, estaría sometido al aislamiento de la acción común, y todo plan para ser efectivo necesita entroncarse, enraizarse, vincularse o correlacionarse con la actividad concurrente o afin.

"Lo difícil de toda organización es asegurar una coordinación: Por esta razón es que nosotros hemos establecido dentro de nuestra organización compuesta, el gabinete, una coordinación de primer grado. Hemos fijado una doctrina". (Perón, ante Escritores Argentinos, 11 de diciembre de 1947). La coordinación, que supone una etapa fundamental en toda organización, lo es también en materia de planificación. Sin ella no podrían aglutinarse factores homólogos y sólo se lograrían superposiciones o fricciones inoperantes.

### **2.3.5.- Flexibilidad.**

Todo plan tiene que ser flexible, es decir, adecuado permanentemente a las condiciones de espacio y tiempo, adaptable a las circunstancias o contingencias.

### **2.3.6.- Factibilidad de realización.**

Un plan debe ser factible, ejecutable o realizable. Por ello, es menester, siempre, tener en cuenta las posibilidades de su realización, posibilidades de recursos, de capacidad técnica o directiva, de materias primas, de elementos fiduciarios, etc., que sean regulables concurrentemente para una perfecta ejecución.

### **2.3.7.- Valorable y verificable.**

Un plan cuyo rendimiento no sea balanceado permanentemente, es un plan que puede seguir una marcha desconocida, difícil de valorizar o ponderar. Un plan requiere todas las condiciones de evaluación y de contralor.

## **2.4.- PLANIFICACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO.**

Los Estados individualistas suelen abstenerse totalmente de toda planificación. Su filosofía de la acción los lleva a concebir al Estado como un órgano meramente representativo que no debe intervenir en los procesos o problemas que afectan a la comunidad.

El Estado colectivista es un Estado planificador que dirige las actividades políticas, sociales y éticas de tal manera que limita la libertad del individuo y del Pueblo. Para el cumplimiento de sus objetivos obliga a las unidades integrantes bajo sanciones o medios coactivos.

El Estado Justicialista realiza, en cambio, la planificación integral, política, económica y social, sin limitaciones de la actividad del individuo o del pueblo, facilitando, por la persuasión, la concurrencia de todos los ciudadanos a satisfacer los objetivos comunes.

Las características de la planificación peronista son:

a).- No se abstiene frente a los intereses y actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo. No toma la dirección total de las actividades sociales, económicas o políticas del Pueblo.

b).- Dirige la acción del Estado y auspicia, promueve o facilita la acción del Pueblo. (Perón, ante Diputados y Senadores al exponer los fundamentos del Primer Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

El estado individualista no se interesa por la planificación ni por adelantarse a los tiempos.

La dinámica de la capitalización es una dinámica de cortos alcances.

Sus intereses primarios e inmediatos, tales como satisfacer el lucro, no tienen en cuenta los medios por los cuales se logran sus objetivos materialistas. De esta manera, el Estado individualista acepta la atomización, la falta de unión o de nexo de los individuos que constituyen la comunidad, permite dejar hacer y dejar pasar, y de esa inacción aprovecha el capital para tratar de extraer el mayor provecho. No le interesan las previsiones de orden comunitario o estatal porque su concepción individualista deja al libre arbitrio, a la libre voluntad de acción todas las posibilidades humanas.

Tampoco le interesa, ni protege en ningún sentido a la persona humana.

Como la finalidad de las instituciones capitalistas es siempre el lucro y como medio de ese lucro, la explotación del hombre por el hombre, tampoco le

interesa la organización por cuanto si el Pueblo estuviese organizado y las instituciones sociales, económicas o políticas de orden popular ofrecieran un desarrollo máximo, ese capitalismo tendría que contender con frentes organizados, con sectores orgánicos, y esa sería la quiebra del capitalismo y la quiebra también del individualismo materialista.

De modo que el Estado individualista no es planificador, es abstencionista en materia de previsiones de naturaleza social, política o económica.

Al Estado colectivista sí le interesa la planificación, pero se excede en ella subordinando al hombre, manteniéndolo insectificado, lo subestima o reduce a un esquema sin otorgarle capacidad o aptitudes o reconocerle impulsos, sensibilidad o anhelos.

El Estado Justicialista hace la planificación como medida de gobierno para avanzar en el progreso del pueblo, en su bienestar y en favor de la grandeza nacional, pero de ninguna manera avasalla el campo de la conciencia individual, vale decir que mantiene incólumes los principios de la doctrina cristiana que otorga atributos innegables a la persona humana.

El peronismo respeta y enaltece a la persona humana, sus sentimientos, sus pensamiento más íntimos, lo singular de cada ser.

La Doctrina Peronista se imanta de un inmenso respeto por la armonía de valores y de fuerzas entre el hombre y la colectividad que constituye su núcleo primario. Al planificar lo político, económico y social, se auspicia la conducción en todos los órdenes de la vida y la convivencia, pero se respeta siempre el campo de los atributos del sentimiento, de la libertad del hombre, se reconoce su esencialidad y los fines trascendentes otorgados por el Sumo Hacedor.

En esa forma y en virtud de la armonización de intereses y valores del hombre y de la comunidad, planifica las acciones que sirven a la convivencia, al bienestar y a la felicidad, no invade las provincias sagradas donde se nutren los efectos, los sentimientos y las aspiraciones, que constituyen los pilares de la conciencia.

"Para llegar a alcanzar el grado de perfección necesario para resolver los problemas en la verdadera oportunidad de su realización, es necesario actuar planificadamente".

"En nuestro país nunca existió un plan de gobierno, por lo menos en lo que yo conozco de gobierno federal. Nosotros somos en esto, como en muchas cosas, los iniciadores en el país de la realización de un plan de gobierno y de un plan nacional. (Perón, Conferencia de Gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales, 17 de Junio de 1950.

## 2.5.- ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN PERONISTA

En el pensamiento del General Perón siempre es posible destacar el planteo de una situación dada, la apreciación de dicha situación y la resolución que surge balanceando el planteo y la apreciación, vale decir, la estimación de las posibilidades de solucionarla.

El Plan Quinquenal no es una improvisación, sino el producto de una profunda meditación, un acopio grande de antecedentes referentes a los problemas que ha tenido el país desde muchos años a esta parte. Su concepción se inició con una prolija investigación porque no hemos querido planear algo que pudiera ser una cosa traída al escenario nacional más o menos íntegramente, sin anotar en las fuentes que pudieran dar origen a las diversas inquietudes que el Pueblo argentino ha sentido desde muchos años a esta parte". (Perón, exposición ante agrónomos regionales, 8 de enero de 1947).

Dentro del mismo concepto del planteo de la situación expresa:

"Debemos estructurar nuevos planes para el futuro pero ya Aristóteles decía hace muchos miles de años que un plan es la operación más simple, la de conocer lo que se tiene, fijar el objetivo a alcanzar y, luego, establecer el camino para llegar desde esa situación al objetivo trazado racionalmente, en forma de cumplir el principio hedónico de obtener el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo" (Perón, Ateneo de Bancarios Argentinos, 14 de mayo de 1946).

"Al apreciar la situación general del país teniendo en cuenta las posibilidades de solucionar sus problemas a través de un instrumento planificador que lo conduzca a un ordenamiento imperativo, se impone la obligación de realizarlo".

"La obra no está en concebir ni escribir un plan, la obra está en realizarlo, de modo que nosotros hemos concebido y planeado, hemos también tomado las medidas para asegurar su ejecución".(Perón, ante dirigentes gremiales, 21 de noviembre de 1946),

Consecuente con su decisión de concebir y ejecutar los planes quinquenales de gobierno, valora el enfoque racional de los problemas y la integridad de los objetivos.

En la determinación de dichos objetivos se tiene en cuenta por primera vez en el historial de las comunidades, cuáles son las aspiraciones más profundas del Pueblo enumeradas en la Doctrina Nacional peronista, que no son otras, que la felicidad del mismo y la grandeza de la Nación.

Así se han discriminado objetivos fundamentales que constituyen los anhelos permanentes de la República, irrenunciables por parte del Pueblo y de la Nación Argentina.

Los objetivos generales, que constituyen los medios a través de los cuales habrán de cumplirse los primeros, y, por último, los objetivos especiales, que corresponden a los que deben ser cumplidos en el quinquenio comprendido entre enero de 1953 y el 31 de diciembre de 1957.

El análisis de la planificación peronista nos ofrece: Primero, contenido doctrinario; segundo, integralidad de los objetivos; tercero, unidad de concepción; cuarto, universalidad de la información; quinto, unidad de conducción; sexto, simplicidad de la estructura del plan; séptimo, factibilidad de ejecución; octavo, racionalidad en la coordinación estructural y funcional; noveno, máxima posibilidad de verificación o contralor de la conducción, de la ejecución y de sus resultados.

La técnica de su elaboración no ha desvirtuado sino consagrado, el valor fundamental constituido por la aplicación efectiva y práctica de la Doctrina Peronista, al establecer en su enunciado fundamental para el Gobierno, el Estado y el Pueblo Argentino, el alma del Segundo Plan Quinquenal: consolidar la independencia económica para asegurar la justicia social y mantener la soberanía política.

### **2.5.1.- Contenido doctrinario.**

Consideramos como la característica fundamental de la planificación peronista, aquella que corresponde al contenido doctrinario, ético y filosófico del medio ordenador de la vida nacional.

Es una nueva filosofía de la vida que, como tal, estudia las causas últimas y no puramente inmediatas del vivir del hombre y de los fenómenos universales, partiendo de los valores eternos que ordenan todas sus expresiones.

Es una doctrina práctica, porque no ofrece dificultades en orden a su comprensión, interpretación, difusión y aplicación por parte de los argentinos. Es, además, una doctrina eminentemente popular al servicio de las más nobles tradiciones y aspiraciones del pueblo, que no reconoce círculos políticos ni caudillos que laboren en beneficio propio, ni acepta privilegios de clases, de grupos o de sectores, interpretando que solo es el trabajo la suprema dignidad del hombre como un derecho inalienable a participar del progreso común, y como un deber, porque es justo que cada cual produzca por lo menos lo que consume.

La naturaleza popular de la doctrina está contenida en el reconocimiento de que lo mejor que tenemos es el pueblo y que en base a una comunidad funcional organizada, se logrará el ideal de una democracia orgánica donde los únicos privilegiados sean los niños.

Es una doctrina profundamente cristiana, pues se basa fundamentalmente en el amor, la abnegación y el sacrificio; en la veneración hacia los principios religiosos que rigen las acciones de los hombres y de los pueblos,

reconociendo las mismas virtudes e idénticos atributos inherentes a la persona humana, que el dogma del Divino Maestro.

"Tenemos un plan de acción que tiende, ante todo, a cambiar la concepción materialista de la vida, por una exaltación de los valores espirituales". (Perón, 12 de octubre de 1947).

Es una doctrina profundamente humanista, porque sostiene que no hay nada superior al hombre, individualmente considerado, para hacer su felicidad, y al hombre, colectivamente tomado, para hacer la grandeza y la felicidad del país.

### **2.5.2.- Integralidad de los objetivos.**

Los objetivos de la planificación peronista corresponden a las distintas facetas de la personalidad del hombre, que se expresan en función social y que enunciamos así:

1º, Su entidad somática, física, material u orgánica,

2º, Psíquica, mental o espiritual.

3º, Ergológica de trabajo y producción. ( Ergología: ciencia que estudia científicamente el trabajo en sí, en cuanto a sus presupuestos, condiciones, organización, relaciones, desarrollo, rendimiento y valoración)

4º, Cultural, que le permite ubicarse en su tiempo y en su espacio.

5º, Jurídico-política que integra su personalidad en los aspectos de atribuciones y deberes en relación consigo mismo y con los elementos de la sociedad.

6º, Ética, que le permite actuar de acuerdo a principios morales y con sujeción a las reglas de la conducta individual y social

Los mismos valores del individuo son recogidos por la familia, que se nutre de esencia cristiana y se consolida en su unidad.

La sociedad, el pueblo organizado, nos ofrecen en su extracto y su dinámica los mismos elementos constitutivos que biosocialmente ofrece el hombre y la familia que integra.

### **2.5.3.- Unidad de concepción.**

Todos los aspectos de la vida nacional han sido enfocados por la planificación peronista, lo que demostraría palmariamente la existencia de un pensamiento rector de naturaleza científica, capacidad para sopesar entre millares de necesidades, los medios capaces de conjugarlas, con las cualidades de seleccionar jerárquicamente los enunciados fundamentales y elegir los sistemas más favorables para realizarlos

El plan integral está basado en esa concepción.

Es una concepción integral, sin excepciones ni preferencias y sin limitaciones de ninguna naturaleza.

"Trabajamos para el bien común del país y pretendemos resolver sus problemas institucionales, políticos, económicos y sociales dentro de un sentido integralista, pero jamás desde una posición sectaria. Por ese motivo es que nuestra única ideología es el bien del país, como lo es también nuestra orientación política". (Perón, al exponer el Plan Quinquenal a los Ministros de las Provincias, el 15 de noviembre de 1946).

En la planificación peronista se advierte una tercera posición ya que sin perder la noción del panorama general de la comunidad, respeta los derechos del hombre, inalienables e imprescriptibles.

La unidad de concepción se obtiene mediante una doctrina, ha dicho el General Perón, una teoría y las correspondientes formas de ejecución.

En la planificación peronista se advierte una doctrina, una teoría y las formas de ejecución de las tareas que emergen en lo material y espiritual de esa doctrina y de esa teoría del Estado.

La importancia de estructurar un ordenamiento progresista de la comunidad, partiendo de la doctrina, particularmente en sus aspectos sociales, económicos y políticos, fue señalada por el General Perón el 21 de octubre de 1946, al exponer el Primer Plan Quinquenal: "Todo plan tiene un contenido formal, frío, inerte. La parte vívida es su ideología, sin la cual su ejecución será también fría. Un buen plan, sin contenido ideológico, puede ser como un hombre sin alma. En el mejor de los casos, sólo un hermoso cadáver".

La concepción realista del Plan de Perón, es otra de las características que concurren a determinar la unidad de concepción.

"Creo que uno de los grandes errores nuestros ha sido proceder siempre por planes más bien idealistas que realistas. Para nosotros, el procedimiento real es tan importante como ideal. El primero fija las posibilidades. El segundo las ambiciones, y es necesario equilibrar perfectamente bien las ambiciones con las posibilidades porque si no las realizaciones no se pueden concretar". (Perón, ante inspectores de enseñanza y visitantes de escuelas, 19 de diciembre de 1947).

#### **2.5.4.- Universalidad de la información.**

Otra característica fundamental de la planificación peronista, corresponde a la universalidad de la información.

La información del Segundo Plan Quinquenal comprendió, la información popular individual de las organizaciones.

Más de cien mil iniciativas llegaron al Consejo de Planificación.

La información de los Ministerios y la información de las universidades sobre problemas de carácter técnico y regionales. "Lo lógico, lo racional, lo orgánico, es hacer las cosas de acuerdo a una adecuada planificación, que

no es posible si no se tiene una información veraz y completa". (Perón, Primera reunión de estadística y censos, 26 de noviembre de 1949).

#### **2.5.5.- Simplicidad de la estructura del plan.**

La estructura simple de sus partes facilita considerablemente la comprensión del plan de Perón para su pueblo.

"El Segundo Plan Quinquenal es un plan simple y objetivo, primera condición para que un plan sea de ejecución ideal". (Perón, ante Diputados y Senadores, al exponer los fundamentos del Segundo Plan quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

La simplicidad se aprecia manifiestamente en el ordenamiento de los capítulos y en el escalonamiento gradual de las tres categorías de objetivos que contiene dicho instrumento.

Esta simplicidad no hubiera podido lograrse sin una concepción unitaria de los fenómenos sociales, facilitando que los enunciados fundamentales nucleen siempre en la planificación peronista el aspecto social de todos los problemas de la convivencia.

La redacción sintética, la armonía del conjunto y la escala jerárquica de los problemas y soluciones, facilita la difusión del plan y la comprensión de los objetivos por parte de todos los ejecutores.

#### **2.5.6.- Unidad de conducción.**

La tesis de la doctrina nacional en materia de ordenamiento de las actividades sociales, económicas y políticas, se concreta en la conducción. La conducción representa dirigir la acción del Estado y auspiciar, promover o facilitar la acción del Pueblo, mediante la persuasión.

La planificación peronista se singulariza por una unidad de concepción, y singularmente, por unidad de su elaboración doctrinaria y técnica, por la unidad de conducción a cargo del Gobierno centralizado y la unidad de su ejecución descentralizada a cargo del Estado y del Pueblo libremente organizado.

No serán posibles interferencias en la unidad de acción o de concepción, porque la guía de su desarrollo ofrecerá todas las características de la conducción planificada, comando único, descentralización de la ejecución, coordinación estructural y funcional y verificación rigurosa de rindes o resultados.

La conducción del plan será necesariamente centralizada, como corresponde a los principios del estado justicialista, y en base a la unidad del comando político, técnico y financiero se logrará indudablemente el cumplimiento pleno de los objetivos señalados.

### **2.5.7.- Factibilidad de la ejecución.**

La elaboración de los planes peronistas se realiza previo análisis exhaustivo de las necesidades y aspiraciones a satisfacer en beneficio de la Comunidad Argentina, con criterio realista, para lograr la factibilidad de su cumplimiento.

La política realista del General Perón y la atención que dispone para prever las contingencias nacionales e internacionales, reafirma su convencimiento de que para el éxito de todo plan es menester volcar las fuerzas de la Nación si es necesario, para que sus etapas se cumplan fielmente.

"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 las fuerzas para un lado y la otra mitad para el otro, el esfuerzo se divide". (Perón, Sexta Clase de Conducción Política, 10 de Mayo de 1951).

### **2.5.8.- Racionalidad de la Coordinación.**

Destacamos fundamentalmente la importancia de la coordinación, que en la planificación peronista ofrece sus máximas posibilidades en lo estructural como en lo funcional.

"Dentro de este cúmulo tan enorme de asuntos, tanto en la cooperación del plan como en la realización posterior, el problema más difícil es precisamente el de la coordinación. Si la misma no existiera, estos asuntos se realizarían mal y el aspecto financiero sería simplemente irrealizable porque la cantidad de dinero que se necesitaría lo haría excesivamente costoso". (Perón, ante Ministros de Hacienda de las Provincias, 15 de noviembre de 1946).

La coordinación se efectúa inicialmente con relación a la información recibida, por cuanto si la función de correlacionar, aquilatar o depurar los antecedentes no se realiza con propiedad, no se podría lograr la síntesis necesaria para la formulación del plan.

Coordinada la información, deben balancearse los factores que gravitarán en la formulación definitiva. "De ahí, pues, la necesidad, al estructurar un plan, de coordinar los distintos factores, y, para ello, nada mejor que colocarlos dentro de un sólo capítulo, que permita una correspondencia directa entre los asuntos que tienen una vinculación directa", (Perón, en la Cámara de Diputados, al explicar los aspectos fundamentales del Primer Plan Quinquenal, el 21 de octubre de 1946).- La importancia fundamental que debe concedérsele a la coordinación está señalada por el siguiente pensamiento: "La coordinación sólo es posible cuando se cuenta con la vocación decidida de implantarla, la capacidad técnica para proseguirla y el

tiempo suficiente para consolidarla".(Perón, al Inaugurar el Consejo Nacional de Postguerra, el 6 de septiembre de 1944).

### **2.5.9.- Posibilidad de verificación o contralor.**

Todo plan requiere el contralor de su ejecución.

"El Gobierno puede controlar en parte su ejecución, pero es el pueblo el único capaz de exigir su cumplimiento total".

"El control del Pueblo es más importante que el control del Estado". (Perón, al exponer los fundamentos del Segundo Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

El pueblo, perfectamente compenetrado de la Doctrina Nacional y de los objetivos fundamentales, generales y especiales que integran el plan, será, a su vez, ejecutor y beneficiario, e indudablemente contribuirá a verificar, por sus organismos políticos, sociales y económicos, no solamente la satisfacción de los objetivos propuestos sino que ellos se ajusten o conformen la Doctrina Nacional.

El contralor, al igual que la coordinación, será integral, ya que no se concibe una ejecución sin un contralor". (Perón, Conducción Política, Mundo Peronista, Buenos Aires 1952).

# **CAPÍTULO 3**

## **3.- ESTRUCTURACIÓN**

### **RESUMEN**

**3.1.- CONCEPTO.**

**3.2.- ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL.**

**3.3.- TIPOS DA ESTRUCTURACIÓN.**

**3.3.1.- Organización lineal, militar o escaliniforme**

**3.3.2.- Organización funcional.**

**3.3.3.- Organización Combinada o Mixta.**

**3.3.4.- Organización Centralizada**

**3.3.5.- Organización Descentralizada.**

**3.4.- DOCTRINA Y TEORÍA DE LAS ESTRUCTURAS.**

**3.5.- TESIS PERONISTA.**

**3.6.- ORGANIZACIÓN IDEAL.**

**"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).**

### **3.1.- CONCEPTO.**

Estructuración u organización propiamente dicha, constituye el proceso, mediante el cual se efectúa la creación de los organismos 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.

### **3.2.- 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". (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". (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).

### **3.3.- TIPOS DE ESTRUCTURACIÓN.**

#### **3.3.1. - 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.**

1º).- Su simplicidad hace que se entienda de inmediato por individuos de mínima cultura o condición, sea que les corresponda mandar u obedecer.

2º).- 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 quien debe impartir las órdenes, quiénes deben obedecerlas y ante quiénes existe responsabilidad por lo obrado.

3º).- Unidad en todas las responsabilidades y partes distintas del trabajo, pues las tareas no están divididas.

4º).- 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.

5º).- Facilidad para imponer disciplina, dado lo definido, definitivo y único de la autoridad.

6º).- Hace posible emplear un número menor o variedad menor de trabajadores, ya que no hay subdivisión en tareas diferentes.

7º).- Es fácil encontrar unidades humanas y hasta darles capacidades de mando, dada la simpleza de todo el proceso.

8º).- Como los agentes intervinientes conocen todas las fases o partes del trabajo de organización que no esta 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.**

1°). - Falta de especialización en el trabajo tanto de obreros como de personal técnico superior.

2°). - Capacidad de progreso limitado o firmeza en el trabajo.

3°). - La iniciativa y decisión del jefe es la única fuerza coordinadora y creadora.

4°). - Demasiada importancia a los jefes y funcionarios ejecutivos, dejando en plano inferior a los trabajadores restantes.

5°). - Inconvenientes en la dirección ejecutiva superior, debido a la variedad de los deberes confiados a una sola persona.

**3.3.2.- 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.**

1º).- Facilita la especialización en todas las fases y niveles del trabajo, tanto para obreros como para jefes.

2º).- Facilita la subdivisión del trabajo y el establecimiento de unidades de producción.

3º).- En este sentido, facilita el control de rendimiento cualitativo y cuantitativo.

4º).- Una función técnica difícil o costosa no queda circunscripta a un sólo departamento o parte de la organización y puede aprovecharse en toda ella.

5º).- 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.

6º).- Como una ventaja de la especialización, hay economías en el trabajo en cuanto a la cantidad que puede rendir cada empleado.

7º).- 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.

8º).- Define claramente lo que es autoridad y responsabilidad en cada una de las partes técnicas.

9º).- 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.

10º).- Permite que la más elevada autoridad técnica llegue hasta los niveles más bajos del trabajo. Disminuye las distancias entre las etapas de la producción.

11º).- Cuando el trabajo está bien planificado estimula un mejor entendimiento, camaradería y cooperación entre todos los trabajadores.

12º).-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 .**

1º).- 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.

2º).- 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.

3º).- POR iguales razones, es más difícil mantener la disciplina.

4º).- Puede ocurrir que el control se haya establecido y dividido tan variadas veces, que sea difícil obtener rapidez en la acción.

5º).- 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.

**3.3.3.- 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, y en contralor, y 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.

**3.3.4.- 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**

- 1).- 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.
- 2).- 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.
- 3).- 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.
- 4).- 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.
- 5).- Ofrece un buen método de consejo a los jefes ejecutivos.
- 6).- Es un buen sistema educacional en cualquier nivel de la organización.
- 7).- Puede usarse el Consejo o Comité formal o informalmente organizado con buen resultado en cualquier función o nivel del trabajo u oportunidad.
- 8).- 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**

- 1).- Sus decisiones importan compromisos, los que pueden estar basados a veces en factores ajenos a la finalidad misma que se estudia.
- 2).- 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 aun pudiendo ser motivo de dificultades entre funcionarios.
- 3).- Significa gasto de tiempo para varias personas.
- 4).- Como instrumento de control es estéril por la responsabilidad dividida.
- 5).- Estéril igualmente para realizar.
- 6).- A menudo es o se utiliza como un pobre sustituto, cuando falta en realidad una organización apropiada.

#### **3.3.5.- 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:

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

2º).- 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.

3º).- 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: 1).- Permite la especialización; 2).- Facilita el entendimiento entre jefes especializados, y por lo tanto da oportunidades a un mayor rendimiento; 3).- Rinde mayores oportunidades al talento colectivo como función; 4).- Permite las responsabilidades en relación con las de tiempo o partes de trabajo; 5).- 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.

**b).- Desventajas**

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

### **3.4.- 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 en el primer capítulo, como objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad; principios que por sí 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.

### **3.5.- 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.

### **3.6.- 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.

# **CAPÍTULO 4**

## **4.- CONDUCCIÓN**

### **RESUMEN**

- 4.1.- PRINCIPIOS DEL MANDO. LA AUTORIDAD. EL GOBIERNO.**
- 4.2.- ELEMENTOS PARA EL EJERCICIO DE MANDO.**
- 4.3.- DIRECCIÓN COLECTIVISTA Y ABSTENCIÓN INDIVIDUALISTA.**
- 4.4.- CONDUCCIÓN PERONISTA.**
- 4.5.- ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN.**
- 4.6.- MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN.**

**"La conducción es un sistema de acción que coordina perfectamente la concepción y la acción y, por otra parte, establece los grandes principios que dan unidad a la concepción y unidad a la acción, y que pone en correspondencia a los elementos directores de la conducción, vale decir, al conductor mismo con los intermediarios de la conducción, que son las fuerzas destinadas a encuadrar la organización y luego, con el elemento básico de la conducción, que es el Pueblo". (Perón, Conducción Política )**

## **4.1.- PRINCIPIOS DEL MANDO. LA AUTORIDAD. EL GOBIERNO.**

Dentro de toda organización existen dos factores que posibilitan su funcionamiento. El uno es el que corresponde a quienes tienen la responsabilidad de dirigir, de conducir, de mandar. El otro, a quienes deben ejecutar, realizar, cumplir.

El mando se origina en el principio de autoridad o jerarquía, principio fundamental para la existencia de una organización.

*"Dentro de una comunidad organizada es indispensable la existencia de la jerarquía. No puede haber organización sin gobierno, ni gobierno sin hombres investidos de poder para dirigir". (Perón, artículo en el N° 4 de "MUNDO PERONISTA).*

Este principio de autoridad que se ve claramente cuando se trata de las relaciones entre los hombres, tiene su origen en la presencia del hombre a través de la responsabilidad que evidencia en la vida y entre sus iguales. En la acción, el hombre pone de manifiesto sus valores personales, lo que permite que estas acciones sean diferenciadas. De allí surge la jerarquía basada en la virtud, y que fundamenta a su vez el principio de autoridad.

### **4.1.1.- Imperativo del orden.**

Distinguimos, pues, dos elementos que fundamentan el mando. En primer lugar, el imperativo, la necesidad del orden, que origina la diferenciación de las acciones. Tomado el trabajo como ejemplo de acción, esta necesidad de ordenamiento produce una división del trabajo y, por lo tanto, una distribución de las tareas que posibilitan el establecimiento de responsabilidades en los hombres encargados de realizarlas.

#### **4.1.2.- Exigencias del servicio.**

De allí surge el segundo elemento fundamentador del mando: la responsabilidad en la acción. Esa responsabilidad se pone de manifiesto en el cumplimiento de ciertas normas, cumplimiento que, al calificarlo, origina el valor en la acción que tiene como objetivo la virtud. En el caso del trabajo que señalábamos, la virtud consiste en el cumplimiento y acatamiento fiel a la norma o ley, y esa virtud es la única razón de ser de la jerarquía.

"A los sectarios, el socialismo, a la burguesía intelectualoide, la demagogia a los políticos y charlatanes, la plutocracia a los grupos financieros, la aristocracia a los aristócratas, la monarquía a la nobleza. Los Justicialistas queremos que la jerarquía la discierna el Pueblo a cualquiera que dentro de él tenga capacidad y honradez suficiente, porque ni la riqueza, ni la sabiduría, ni el origen son garantías seguras de honradez y capacidad efectivas". (Perón, N° 4 de "Mundo Peronista").

Discernidas dentro de estas normas las jerarquías, quedan establecidas las condiciones necesarias para el ejercicio del mando, la dirección o conducción de toda organización.

### **4.2.- ELEMENTOS PARA EL EJERCICIO DEL MANDO.**

Los elementos del mando son los que conciernen a su ejercicio, o sea, en otras palabras las condiciones indispensables en las personas que lo ejercen, puesto que el mando es siempre personal.

#### **4.2.1.- Unidad.**

Cuando nos referimos a la unidad como elemento del ejercicio del mando, la vinculamos específicamente a la unidad de concepción sobre la materia en que se ejerce el mando, de la cual surge una unidad en la dirección o conducción del organismo que debe ejecutar o cumplir un objetivo.

La unidad de dirección no supone el unicato o dirección unipersonal. Varias pueden ser las personas que ejercen la dirección o conducción de una organización. La unidad de dirección considera entonces que la unidad de concepción hará posible la acción coordinada de quienes dirigen. La unidad de concepción y la de dirección son parte de una línea que termina en la unidad de ejecución, línea dentro de la cual existe una relación de dependencia en cada uno de los términos, puesto que la unidad de ejecución necesita de la unidad de dirección, la cual, a su vez, es fruto de la de concepción.

#### **4.2.2.- Moral.**

Afirmábamos más arriba que el principio de autoridad se fundamenta en la jerarquía, la cual a su vez, tiene su base en la virtud. Esa virtud se manifiesta de diferente manera, según sea la labor que el hombre desempeña. El ejercicio de las virtudes da al hombre lo que denominamos autoridad moral, puesto que el que manda debe ser un maestro de sus subordinados. Solamente se puede enseñar con el ejemplo, y ese ejemplo debe ser vivo, de tal modo que los subordinados puedan ver, en quien les da una orden, en quien les ofrece una orientación, en quien les sugiera un procedimiento, el arquetipo de un hombre superior, capacitado en una serie de aptitudes que enumeramos más adelante, todo lo cual resumimos dentro del título de autoridad moral. El que manda debe constantemente ejemplificar desde su puesto de mando; pero ejemplificar más que con las palabras, con el ejemplo vivo, con su conducta, conducta que plasma, que origina la autoridad moral del que manda.

#### **4.2.3.- Capacidad.**

Entre las virtudes señaladas por el General Perón para discernir la jerarquía estaban la capacidad y la honradez. Capacidad no significa tener una suma de conocimientos que vinculen al hombre con la sabiduría. Lo que entendemos por capacidad es esa suerte de ilustración que promueve al criterio. Entendemos por capacidad a la serie de conocimientos generales, universales, que facilitan la resolución frente a los problemas que se presentan en la dirección o conducción de una organización, y, además, a todos los conocimientos particulares que hacen a la actividad que se desempeña dentro de la organización.

Podríamos afirmar que dentro de la capacitación de todo aquel que debe ejercer el mando hay camino marcado, primeramente por el conocimiento específico de la labor que debe dirigir, en segundo lugar, por el criterio realista y oportuno para dirigir esa actividad; y en tercer lugar, una capacidad de síntesis que permita ubicarse adecuadamente ante cada problema.

#### **4.2.4.-Ecuanimidad.**

Entendemos que ecuanimidad es el espíritu de justicia.

Todo aquel que ejerza el mando debe estar perfectamente imbuido de este espíritu de justicia. Cuando el mando recae en los privilegiados, sucumben por la relajación, puesto que los privilegiados suponen siempre un espíritu contrario a la justicia y reñido, por lo tanto, con la ecuanimidad que debe ser condición sobresaliente en todo el que manda. Como la capacidad del que manda exige el conocimiento de las normas, leyes y reglamentos de cada organización, la ecuanimidad exige el conocimiento profundo de las

personas que actúan bajo su mando, de sus subordinados. Las órdenes no se transmiten a las cosas, a los cuerpos o a la materia inerte. En tal caso no habría que hacer distinciones en cuanto a la forma de darlas y, por lo tanto, el espíritu de ecuanimidad no consistiría más que en la división en partes iguales de una tarea. Pero las órdenes en una organización de tipo humanista se transmiten a hombres, a personas con afectos, con sentimientos, con voliciones. Por ello, la ecuanimidad no debe manifestarse sino dando a cada cual lo que le corresponde. En este sentido la ecuanimidad es la condición indispensable para la humanización de la organización.

#### **4.2.5.- Decisión.**

Decisión no significa energía ni adopción de posturas estudiadas. Decisión significa la adopción de medidas concretas, rápidas y oportunas frente a una eventualidad. Por ello no incluimos, entre los elementos para el ejercicio del mando, a la energía, sino a la decisión, que es el único tipo de energía posible para realizar una acción y para culminarla favorablemente.

### **4.3.- DIRECCIÓN COLECTIVISTA Y ABSTENCIÓN INDIVIDUALISTA.**

El mando se aplica en general a todas las tareas, a todas las acciones de diversos órdenes que el hombre realiza en la comunidad; a las tareas de orden común, de orden civil, de orden militar, de orden industrial, de orden comercial, de orden político. Cuando relacionamos, el mando con las tareas de orden político, lo relacionamos con el Estado. Sabemos que, modernamente, el Estado ofrece diferentes características, según la doctrina, según la concepción del mundo a que obedezca.

En el individualismo, el Estado adopta las formas del Estado gendarme o Estado policía. Se llama así a aquellas formas de intervención del Estado en la vida social que espera que se consumen los hechos para intervenir. Es el Estado corrientemente llamado del "dejar hacer y dejar pasar", el Estado que se abstiene frente a las acciones que propugnan el bienestar, la felicidad y el progreso del Pueblo. De tal modo, en el individualismo, en los Estados demoliberales, el Pueblo no participa en las tareas del gobierno, sino indirectamente por medio de los actos electorales. El gobierno no está formado por hombres del Pueblo, sino por hombres de una minoría, de un determinado grupo social. Por lo tanto, el gobierno es ejercido por una oligarquía. Es el Estado liberal. El Pueblo no puede elegir para que lo mande, para que lo gobierne, sino a aquellos hombres que forman parte de esa oligarquía.

Por su parte, en los Estados colectivistas, la dirección de los asuntos de orden público, de interés popular, de los asuntos que se vinculan al bienestar del Pueblo, se efectúa con el método llamado de dirigismo político, de intervencionismo económico y de expresiones que sintetizan la intervención en lo cultural y en lo social.

El dirigismo también supone una casta de dirigentes, una clase especial de dirigente que surge de los núcleos que detentan el poder en los países colectivistas, y de esa casta de dirigentes son extraídos, luego, los que efectúan coactivamente la acción de dirigir al Pueblo.

En ambos casos observamos claramente la diferencia que existe entre los jefes que se imponen y los dirigentes que surgen. El hecho de limitar a un determinado grupo la elección del jefe o dirigente, del que manda, del que Gobierne, o de permitir que ese dirigente surja libremente del Pueblo, implica la existencia de dos métodos distintos, para realizar una tarea que aparentemente puede parecer similar al tener la misma responsabilidad de ejercer una conducción, una dirección, un mando sobre un grupo de personas; pero que en realidad tiene un distinto origen, puesto que la personalidad exigida en unos casos y en otros es totalmente diferente.

Resumiendo las diferencias entre las formas del mando en el colectivismo y en el individualismo decimos: en el Estado individualista-capitalista no se efectúa propiamente un mando ni una conducción, porque el Estado individualista es un Estado de abstención, que deja hacer, que en el mejor de los casos adopta una posición policíaca, que reprime los hechos una vez consumados. Este Estado no realiza una acción preventiva sobre la sociedad, porque al Estado capitalista lo que le interesa es que la economía y el orden social se manejen por la ley de la oferta y la demanda, de manera tal que el Estado se torne un instrumento de los grandes intereses y capitales.

En el Estado colectivista se abandona la posición abstencionista para caer en el dirigismo total, absoluto, no sólo sobre la colectividad, sino también sobre las personas. La dirección colectivista ordena la vida social, económica y política del Pueblo, de acuerdo con un molde preestablecido que no surge del Pueblo.

Su forma de mando es, pues, absoluta, totalitaria, intervencionista; impide las manifestaciones del hombre y coarta su libertad.

## 4.4.- CONDUCCIÓN PERONISTA.

Tal como los Peronistas entendemos el mando, no es ni abstención ni dirección, sino conducción.

Conducir significa, etimológicamente, llevar hacia adelante o avanzar hacia adelante junto con alguien. De allí surge una diferencia esencial entre conducción y dirección. La conducción supone una comunidad de objetivos entre el que lleva y los que son llevados, entre el que conduce y los que son conducidos. En cambio, en la dirección los objetivos son impuestos por el que dirige, los que son dirigidos no tienen por qué participar de los objetivos del que dirige. Los objetivos comunes entre el conductor y la masa conducida, masa organizada o Pueblo, son el fruto de una Doctrina. Paralelamente, para alcanzar esos objetivos será necesario seguir un método, una técnica, un camino de donde surgirán las formas de ejecución. Esos objetivos comunes entre el conductor y el Pueblo conducido, son la concreción de una doctrina, esto es, de una concepción del mundo, de una visión de la vida y del hombre también común al conductor y al Pueblo.

De esa doctrina, mediante un análisis, surge la teoría que el desarrollo sistemático de la doctrina dentro del terreno de cada uno de los conocimientos humanos, de cada una de las ciencias. De esa teoría surge un método, un camino, una forma de realización para alcanzar a complementar los objetivos. Según lo afirma Perón, la doctrina conforma el alma colectiva, común a todo el Pueblo, y, por tanto, común también al conductor. "En la doctrina radica todo porque mediante la doctrina todos pensamos de una manera similar". (Perón, *Conducción Política*", pág. 65).

"De lo que se trata al inculcar la doctrina es, precisamente, de llevar a los hombres a una concepción similar de la vida y de la acción en beneficio de la vida del movimiento". (Perón, *"Conducción Política"*, Id.).

Pero como la Doctrina es la que conforma el alma del Pueblo, surge del Pueblo, y el Pueblo está en constante evolución porque ese es el signo del hombre; la Doctrina no puede ser estática, no puede ser inamovible; es preciso que evolucione en la medida que evoluciona el alma de los Pueblos. "Las doctrinas políticas no pueden ser eternas, aunque sean eternos los principios que las sustentan. Dentro de la Doctrina, además de los grandes principios, están contenidas muchas cuestiones de forma que obedecen a condiciones de espacio y tiempo. La Doctrina debe ser actualizada, vale decir, hay que mantenerla al día, hay que hacerla evolucionar presentando siempre nuevas formas activas de esa doctrina". (Perón, *"Conducción Política"*», pág. 70).

"La doctrina da el principio; la teoría es al análisis de ese principio y su desarrollo. Por ejemplo en la doctrina decimos nosotros que en el orden

económico la economía no está al servicio del capital sino el capital al servicio de la economía. Este es un principio".

"Pero eso presupone toda una teoría a desarrollar. No es suficiente ni para los técnicos en la economía sólo decirles eso. Ellos comprenderán mucho más profundamente que todos nosotros que eso confirma toda una nueva teoría, porque existía una teoría capitalista que ponía la economía al servicio del capital y si nosotros queremos destruir esa teoría, así como una doctrina mala se puede destruir con otra teoría mejor, una teoría mala se puede destruir con otra mejor y si la teoría capitalista que dominó al mundo durante tantos años estableció que la economía estaba al servicio del capital, nosotros para establecer que el capital está al servicio de la economía, tenemos que elaborar otra teoría. (Perón, "Conducción Política", pág. 61 y 62)

"De la doctrina se pasa a la teoría, de la teoría se pasa a las formas de ejecución" (Perón, "Conducción Política", pág. 66).

## **4.5.- ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN.**

### **4.5.1.- Conducción.**

El objeto de la Conducción es el gobierno de un organismo. Y decimos organismo considerando en su más amplio sentido también a la Conducción del Pueblo como conducción de un organismo, puesto que como no puede conducirse lo inorgánico, el Pueblo desorganizado, esto es la masa, tampoco podrá ser materia de conducción. El objeto de la Conducción es, pues, el gobierno de un Organismo, lo cual ya implica una diferencia con el objeto de la dirección tal como se ha entendido en el colectivismo y con esa otra forma de mando abstencionista del individualismo. Ni en uno ni en otro caso se cuenta con una organización para ejercer el mando. En el caso del gobierno de la Nación en el colectivismo, cuenta con una masa pero no organizada, por cuanto está sojuzgada. En el individualismo se cuenta, también, con una masa también inorgánica, pero esta vez no por estar sojuzgada sino porque la carencia de conciencia social en los individuos les impide la cohesión y cada cual actúa libremente según su arbitrio, pero independientemente de las necesidades de la comunidad.

La Conducción así entendida es ciencia y arte. Es ciencia en cuanto posee un aspecto técnico que puede aprenderse, que puede ser objeto de estudio, que puede regirse por leyes. Y es arte, por cuanto la Conducción está realizada por un hombre que en la acción no obedece totalmente a aquella técnica sino que está en constante proceso de creación. "La Conducción es todo un arte y ese arte está regido por principios, como todas las artes. Si no tuviera principios no sería un arte, así como una ciencia que no tiene

leyes tampoco es una ciencia. La diferencia que hay entre la ciencia y el arte consiste en que la ciencia se rige por leyes, leyes que dicen que a las mismas causas obedecen los mismos efectos, y el arte se rige por principios que son comunes en su enunciación pero que son infinitamente variables en su aplicación, y ahí está la dificultad del arte, porque el arte no presupone solamente la aplicación de leyes sino también la aplicación de principios, en los cuales la creación representa el 80% del fenómeno y la creación no es el producto de una técnica". (Perón, Conducción Política", pág. 22).

Como consecuencia de esto la Conducción sólo parcialmente podrá ser objeto de aprendizaje o de estudio. Solamente puede aprenderse de la conducción aquello que es técnica, aquello que es su teoría y aquello que es su forma de ejecución. Pero lo que la Conducción tiene de arte, eso escapa de todo aprendizaje y sólo cabe a la comprensión. El General Perón, en sus cursos sobre Conducción, habla no de enseñar Conducción sino de capacitar para la Conducción. Y agrega: "Deseamos capacitar, no enseñar, porque también dijimos que la Conducción no se enseña. La Conducción es más bien una facultad que se desarrolla que una cuestión teórica que puede aprenderse. La Conducción se comprende o no, 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 asimismo se pueden aprender." (Perón, CONDUCCIÓN POLÍTICA, pág. 13).

#### **4.5.2.- Los Conductores.**

El segundo elemento de la Conducción es el elemento humano, el hombre que conduce y los auxiliares del conductor acerca de cuyas condiciones genéricas para el mando ya hemos tenido oportunidad de hablar.

### **4.6.- MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN**

Método significa etimológicamente camino a través del cual se va hacia un objetivo. En todo camino distinguimos, en primer lugar, el punto de partida, en segundo lugar, las características y condiciones de ese camino; y en tercer lugar, el objetivo hacia el cual el camino se dirige.

Nuestro punto de partida en la conducción es un organismo, sea una comunidad organizada en el caso del Pueblo, sea un organismo de cualquier tipo, político, económico o social, cuando se trata de la conducción parcial de un sector de la sociedad. En ese sentido, consideramos como organismo a todo aquello que está organizado, es decir, a todo aquello que es posible de ser conducido.

Determinado el punto de partida, es preciso saber cuál es el objetivo a cumplir, lo cual nos dará la dirección del camino a recorrer. El objetivo está dado por la doctrina, que ofrece al que conduce unidad de concepción, de la cual surge una unidad de dirección y, posteriormente, una unidad de ejecución. Establecido este punto de partida y la dirección sobre la cual tendremos que aplicar el método, estudiaremos las características del método de la conducción. Estas características tienen como base las condiciones naturales del espíritu humano, que se manifiestan de una doble manera. En primer lugar, a través de su razón; en segundo lugar, a través de la intuición. En el primer caso, el hombre actúa de acuerdo con las leyes de su razón. En el segundo, de acuerdo con sus impulsos emotivos.

Según se enfrente la acción de una o de otra manera, tendremos el método racional o el método intuitivo. "En la conducción, es menester desarrollar al máximo el raciocinio, pero sin matar la intuición, porque a menudo el hombre no tiene tiempo de recurrir al raciocinio, y en ese caso lo salva la intuición. Si tiene tiempo, es mejor que analice su propia intuición por un método racional. En esto consiste todo el método a poner en juego en la conducción".

"Yo creo que el método ideal es aquél que sin matar el sentido intuitivo de los conductores consigue someterlos a la comprobación racional del método." (Perón, Conducción Política, pág, 86).

#### **4.6.1.- Método racional.**

Dentro del método racional distinguimos tres grados, tres escalones sucesivos.

El primero, la situación, su planteo, su conocimiento; el segundo, la apreciación de esa situación, y el tercero, la resolución que surge de esa apreciación.

Distinguimos aquí claramente la forma en que actúa el método racional: por análisis y por síntesis. Explica el General Perón en sus clases de Conducción: "De la situación y de la apreciación, o sea, del fenómeno y de su análisis, fluye lo que hay que hacer. Fluye como una cosa natural, como un proceso lógico y sin forzar la propia inteligencia del que realiza esa operación. El método va de la apreciación del fenómeno a la apreciación de ese fenómeno en su conjunto, en cada una de sus partes; y de ahí surge una acción que mediante el sistema del análisis puede planificarse perfectamente. Podríamos decir que todo el método de la acción estriba en esto: conocimiento del fenómeno, o sea, la situación; análisis del fenómeno, o sea, apreciación; y conclusión, o sea, el método de la acción". (Perón, Conducción Política, pág, 89).

El primer grado, pues, consiste en el conocimiento de una situación en general, para lo cual es menester la información, los datos, las estadísticas

necesarias para que la persona que va a mandar o ejercer la conducción, que va a ordenar, que va a dar directivas, tenga en sus manos toda la situación perfectamente planteada.

La situación se estudia por la información, por lo que se llama estudios básicos de la observación personal y por la observación que pueda realizarse a través de las otras personas, auxiliares del conductor. De allí se llega a la segunda etapa, la de la apreciación de la situación, esto es, el momento en que se aplica el análisis de los datos que se ha reunido.

En el caso de la conducción de un organismo, esa conducción puede ejercerse sobre materia inerte, pero generalmente se hace sobre el elemento humano. De allí que la información del primer caso no pueda reducirse al mero dato estadístico, al mero número, a la cifra o al coeficiente.

Así explica claramente el General Perón en sus clases: "No se trata en los fenómenos humanos de un cálculo actuarial que se pueda hacer con cifras. No se puede realizar un ajustado método de cálculo de posibilidades porque desgraciadamente todavía no hemos podido representar los factores que juegan dentro del hombre y de su alma por números, cifras o coeficientes. De manera que este análisis ha de realizarse como una operación libre y natural de la inteligencia, con su acción perspectiva y objetiva y con su conclusión subjetiva del fenómeno, que cada uno lo aprecia de acuerdo con su capacidad, su erudición y su intuición, que muchas veces vale tanto como las otras dos juntas". ( Perón, Conducción Política, pág. 90 ).

El General Perón insiste sobre el hecho de que el análisis, la apreciación de la situación, debe realizarse sobre los componentes". Primero, la fuerza; segundo, el escenario en que actúa la fuerza; tercero, las condiciones de lugar, y finalmente, las condiciones de tiempo. Estas son bases para hacer la apreciación". ( Perón, Conducción Política, pág. 98).

Del análisis de cada uno de los componentes de la situación, con una finalidad, con un objetivo, surge una síntesis que puede denominarse apreciación de la situación.

De allí pasamos al tercer grado: la resolución. Analizadas las conclusiones con ese sentido y objetividad, teniendo siempre presente la finalidad que se persigue, surge de inmediato un verdadero plan de acción.

"Después que uno ha llegado a realizar esa apreciación, a una resolución, o a un plan de acción, viene lo más grave, que es la ejecución. La obra de arte no está en realizar un gran plan de acción: la obra de arte está en ejecutarlo, porque el plan no es solamente la concepción" (Perón, Conducción Política, pag. 102 ).

Vemos, entonces, que ya en la etapa posterior a la resolución, una vez enunciado el plan de acción, una vez concebido, pasamos a una etapa que escapa de este capítulo de la organización: a la ejecución, para lo cual

habrá de contarse con el organismo de ejecución, de lo cual se tratará más adelante.

#### **4.6.2.- Método intuitivo.**

Perón afirma que "Cuando el tiempo apremia el mejor método es el intuitivo". (Conducción Política pág. 91). Del mismo modo que el método racional aplicado aisladamente no puede ser el método ideal frente a las situaciones que necesitan una resolución inmediata, tampoco, lo es tomado individualmente el método intuitivo.

La utilidad práctica de este método la da la rapidez que permite toda resolución.

Sin embargo, Perón insiste reiteradamente sobre la necesidad de que el método intuitivo, del cual el hombre a veces no puede librarse por aquello de que generalmente lleva a la apreciación de la situación una solución preconcebida, toda vez que sea posible debe ser analizado y observado a través de la luz de la razón.

"Cuando a un hombre se le da un problema y se le dice que haga la apreciación y que prepare un plan de acción, generalmente el hombre va con una resolución preconcebida, es decir, toma la resolución antes de apreciar. Y en el subconciente del individuo, trabajando mediante la intuición, el cual va llevando a esa dirección".

"Algunas veces se cometen gravísimos errores, pero en otras salen soluciones verdaderamente geniales, porque es una fuerza que no podíamos explicar, tiene algo de divino, algo de extraordinario". Perón. Conducción Política", pág. 91).

El método intuitivo da una pequeña parte que en la Conducción no hay que matar; pero el raciocinio da verdaderamente la base fundamental del método". (Perón, Conducción Política", pág. 79).

Para resumir, diremos que en la conducción no hace uno el método, sino que este está dictado por la situación y por la necesidad de resolución.

Las situaciones pueden ser simples o complejas. Las necesidades de resolución pueden ser rápidas o no. Para toda resolución rápida el método intuitivo dará la clave necesaria. De lo contrario, será mejor analizar la intuición por el método racional. Para que de esta manera la resolución alcance un más alto grado de perfectibilidad. No es, pues, el método el que determina las situaciones, sino las situaciones las que determinan el método a seguir.

# **CAPÍTULO 5**

## **5.- EJECUCIÓN**

### **RESÚMEN**

**5.1.- CONCEPTO.**

**5.2.- PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN.**

**5.3.- FORMAS DE LA EJECUCIÓN.**

**5.4.- MÉTODOS DE LA EJECUCIÓN.**

**5.5.- FINALIDAD DE LA EJECUCIÓN.**

**5.6.- LA EJECUCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**

**"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).**

## **5.1.- 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.

## **5.2.- 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.

### **5.2.1.- 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 concientemente y con entusiasmo se realiza el mil por mil" (Perón: reunión del Consejo Federal Coordinador de Planes de Gobierno, 16 de enero de 1953).

### **5.2.2.- 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)

### **5.2.3.- 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 persigue”.(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.

#### **5.2.4.- 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.

### **5.3.- FORMAS DE EJECUCIÓN**

#### **5.3.1.- 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". (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 los 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).

### **5.3.2.- 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.

### **5.3.3.- 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

### **5.3.4.- 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.

### **5.3.5.- 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.

### **5.3.6.- 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". (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.(*Conducción Política* pág. 128)

## **5.4.- MÉTODOS DE EJECUCIÓN.**

### **5.4.1.-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.

#### **5.4.2.- 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.

#### **5.4.3.- 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, *Ibidem*, pág. 127).

## 5.5.- 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, *Ibidem*, 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, *Ibidem*, pág. 310).

Y esta escuela de ejecución a que se alude, podría tener como lema: "Para mi, la acción está siempre por sobre la concepción".(Perón, *Ibidem*, 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, *Ibidem*, pág. 258).

## **5.6.- 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.

1°).- En la Planificación se actúa elaborando el instrumento ordenador que satisface los objetivos prefijados, analizando las causas que los configuraron y previendo los rendimientos.

2°).- En la Estructuración, disponiendo, metódica y ordenadamente todos los elementos necesarios para cumplir con la planificación.

3°).- 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.

4°).- En la Coordinación, correlacionando orgánica y funcionalmente las partes o elementos constitutivos de toda organización.

5°).- En la Fiscalización o Contralor, observando los rendimientos o resultados de la organización, el funcionamiento de sus partes y la disposición de su estructura.

6°).- 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.

# **CAPÍTULO 6**

## **6.- COORDINACIÓN**

### **RESUMEN**

- 6.1.- CONCEPTO Y GRADOS DE LA COORDINACIÓN.**
- 6.2.- FORMAS DE LA COORDINACIÓN.**
- 6.3.- LA COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**
- 6.4.- MÉTODOS DE LA COORDINACIÓN.**
- 6.5.- FINES DE LA COORDINACIÓN.**

**"La coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción"** (Perón, 4-8-1945, ante docentes secundarios).

## **6.1.- CONCEPTO Y GRADOS.**

Por coordinación se entiende el mecanismo mediante el cual pueden agruparse estructuras similares o funciones afines.

Coordinar significa unificar, vincular o correlacionar.

Toda organización ofrece un continente o forma que se llama estructura y una orientación o dirección que se llama finalidad, y que se cumple a través de la función o proceso de la acción de esa estructura, (funcionalidad). "Lo que nosotros propugnamos, señores, es mirar los objetivos y las necesidades del país, y , de acuerdo con esas necesidades y esos objetivos, planear la organización objetivamente encarada por su finalidad". (Perón, ante gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales, 17 de junio de 1950).

Una organización sin finalidad, sin objetivo, sería un organismo muerto. Todas deben cumplir una finalidad, una misión, una tarea.

Existen varios grados en toda coordinación. "Cómo se ha de establecer la coordinación?. Esto ya se había conversado acabadamente en tiempos de Aristóteles. Las coordinaciones tienen siempre tres grados, siendo el primero de ellos el de la coordinación doctrinaria. La segunda coordinación sería la referente a cada uno de los aspectos parciales.

La tercera coordinación, es la que corresponde al organismo superior" (Perón, ante docentes secundarios, 4-8-1947).

## **6.2.- FORMAS DE LA COORDINACIÓN**

### **6.2.1.- Coordinación estructural y funcional.**

Existe una coordinación estática cuando sólo se coordinan estructuras físicas y una coordinación funcional, cuando se vinculan funciones comunes o afines.

Las formas de la coordinación entonces pueden ser estructurales, o sea orgánicas, morfológicas, anatómicas, por medio de las cuales se vinculan porciones estáticas de un organismo: las estructuras. La coordinación denominada dinámica, funcional o fisiológica agrupa funciones.

Podemos tener un doble tipo de coordinación, estructural y funcional simultáneamente.

### **6.2.2.- Coordinación extrínseca o intrínseca.**

Cuando un organismo coordina con otro, se está efectuando una coordinación extrínseca. Cuando dentro del mismo organismo se coordinan sus partes o sus funciones entre sí, se efectúa una coordinación intrínseca.

### **6.2.3.- Coordinación general y parcial**

Se denomina coordinación general, cuando la totalidad de un organismo se combina con otro o correlaciona con otro en forma general o universal, asimilando las estructuras por sus partes afines, homólogas, equiparables y sus funciones en un solo organismo. Este tipo de coordinación universal, general o total lleva a la reestructuración.

El otro tipo de coordinación denominado parcial correlaciona una parte de un organismo con otro.

Las dos organizaciones continúan independientemente pero en un punto, en un plano, en una parte de la estructura o en un aspecto de la funcionalidad, se han vinculado y correlacionado sus actividades, logrando una actividad parcial. La coordinación parcial es, entonces, restringida o sectorial.

## **6.3.- LA COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**

La coordinación es el elemento indispensable de toda organización. Nada puede realizarse sin coordinamiento porque si se procediera por vía contraria o por medios opuestos, incoordinadamente, cada parte del organismo actuaría independientemente del otro. No habría armonía de conjunto ni cumplimiento correcto o racional de la finalidad específica.

### **6.3.1.- Coordinación de la planificación.**

La coordinación debe comenzar en la adopción de previsiones, vale decir, en la planificación. La coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción, es decir, que desde la concepción misma ya debe existir una coordinación."

"La necesidad de un plan de gobierno ha llevado a la organización de los Consejos de Coordinación para no desequilibrar la economía del país, coordinar las provincias con lo federal, realizar una tarea de información, porque los hombres proceden de acuerdo con la información que tengan".

"El mal informado, a menudo procede mal". ( Perón, ante gerentes de sucursales del Banco de la Nación y delegados de la Dirección Nacional da Granos y Elevadores, 6-VI-1950).

En la mentalidad de todo organizador y de todo planificador, (esta la coordinación que fija la unidad de concepción), está tácitamente expresada en la idea previa, fundada en una doctrina y en su experiencia que lo lleva a concebir unitariamente y no incoordinadamente. "La primera organización es una doctrina común; por eso hemos fijado la política en cada uno de sus aspectos: la política industrial, la comercial, la agrícola-ganadera, la internacional, y la social y todas las políticas están fijadas en sus objetivos de manera que todos los que trabajamos alrededor de este organismo pensamos de una misma manera, porque vemos las cosas igual, porque las apreciamos igual y por eso ejecutamos con la misma unidad de criterio. A eso le llamamos nosotros coordinación de primer grado, porque es la coordinación de la cabeza". (Perón, ante el Personal Civil de la Nación, 5-XII-1949).

El organizador debe, primero, realizar el proceso mental de coordinar en sí mismo su propia concepción. Coordinarla, unificándola, lo que constituye la primera etapa de todo plan.

"El plan de gobierno implica una actividad tan extraordinaria que no puede dejarse librado a los grupos o equipos de Ministerios, sino que es necesario mantener una coordinación y planificación directa desde la Casa de Gobierno. Ello ha dado motivo a la creación del Consejo de Coordinación del Plan Quinquenal, que funciona aquí en la Presidencia con delegados de todos los Ministerios con quienes yo me entiendo en forma directa". (Perón, ante legisladores nacionales, 5-2-1948).

### **6.3.2.- Coordinación de la estructuración.**

Las partes que componen un todo orgánico, los elementos que por interacción y acción concurrente forman armónicamente un organismo como factores estructurales, deben coordinarse entre sí. "Los Consejos de Planificación nos ofrecen una concepción centralizada del problema nacional en el orden económico, social, político, cultural, etc., y nos ofrecen, también, la posibilidad de armar toda su ejecución con una absoluta idea de coordinación en todos los órdenes". (Perón, ante Exposición del 2º Plan Quinquenal, 1 de diciembre de 1952).

La coordinación de la estructuración es sumamente importante para facilitar la coordinación del mando.

### **6.3.3.- Coordinación del mando.**

Si un organismo está mal estructurado, aunque haya sido bien planeado, no puede ser bien conducido o dirigido, porque no se puede conducir lo inorgánico.

La conducción, el mando o la dirección del organismo requiere, necesariamente, una permanente coordinación del que manda con sus auxiliares para que las directivas, órdenes y tramitaciones se cumplan efectivamente y concurrentemente. "Yo que tengo una experiencia en cierto modo ya larga y profunda sobre los organismos de coordinación; pienso que son los que se encargan de descoordinar. Hay una sola manera de coordinar: la de que sea la dirección integral quien la haga; porque la creación de oficinas coordinadas, de hombres coordinadores y de organismos de coordinación, no alcanza a cumplir jamás satisfactoriamente esa función". (Perón, ante Docentes Secundarios, 4 de agosto de 1947).

Si no hubiera unidad en la conducción, habría anarquía.

Si no se aprecia la coordinación en los mandos, hay desorden, que repercute, indudablemente, sobre la eficiencia de la ejecución.

#### **6.3.4.- Coordinación de la ejecución.**

La unidad de la ejecución o de la acción se basa en la coordinación de esa misma acción. Hay que coordinar los efectivos y darles una oportunidad de acción que también representa una coordinación y un escalonamiento a esa acción, para que se logre el objetivo final. Si no existiese una coordinación ejecutiva, con unidad de acción, no se lograría cumplir los objetivos. "Los organismos instituciones no difieren de los organismos biológicos. Porque quizá en el cuerpo humano tenemos el ejemplo más maravilloso de lo que es una organización perfecta. Tenemos un gobierno que concibe y que genera una voluntad de acción, un sistema nervioso que transmite las sensaciones o las recibe, si ellas provienen de la periferia. Este sistema nervioso, a desarrollar con nuestras comunicaciones, con nuestras informaciones, con nuestros controles, con nuestra difusión, señores, es la base fundamental que permitirá a cada uno de los gobiernos accionar armoniosamente con los gobiernos de todo el territorio de la República". (Perón, ante Gobernadores de Provincias y Territorios Racionales, 17 de junio de 1950).

#### **6.3.5.- Coordinación del contralor.**

La unidad en la verificación o contralor se logra combinando la acción en el espacio y en el tiempo. En síntesis, la inspección debe ser efectuada con sentido de oportunidad.

La coordinación, para otorgarle al contralor unidad, eficiencia y oportunidad, requiere de la máxima coordinación de las funciones a cumplir por los agentes y de los agentes mismos.

### 6.3.6.- Coordinación de la racionalización.

La racionalización es la última etapa de organización indispensable para que pueda lograr o mantener su perfectibilidad. Debe lograrse por la racionalización, la eficacia y la economía o eficiencia, la simplicidad y la perfección: "La organización del Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos. Si uno solo de sus engranajes no funciona dentro de la armonía que todo mecanismo requiere, la máquina ha de sufrir en su marcha y hasta ha de llagar a detenerse". (Perón, sobre los problemas de la clase media, 1º de agosto de 1944).

La simplificación de las estructuras y de las funciones, exige justamente llevar al máximo la coordinación estructural y funcional por cuanto si las funciones concurrentes no hacen al cumplimiento de la finalidad, no están correlacionadas, el organismo sufre la influencia de las superposiciones estructurales o de las fricciones funcionales.

Los organismos muy frondosos o complicados no conjugan con eficiencia los objetivos.

La coordinación en la etapa de la racionalización de toda organización significa tener en cuenta la doctrina unificadora, la economía o eficiencia, la eficacia y la simplificación que, es, con la perfección, lograr una organización efectiva. "Es imposible aceptar en los tiempos modernos que en este país los hombres de distintas actividades piensen de distinta manera por haber recibido una cultura distinta y falta de coordinación", (Perón, Ante docentes secundarios, 4-VIII-1947).

## 6.4.- MÉTODOS DE LA COORDINACIÓN

Los métodos de la coordinación son dos: uno de ellos es el que vincula las partes sumándolas unas a otras. Este método se denomina coordinación por agregación. Por el otro método denominado por integración, los elementos orgánicos completan una estructura más compleja que no pudo desarrollarse inicialmente, aunque fue prevista en su complejidad.

El primer método es acrecitivo, el segundo es integrativo. El primero, supone un proceso cuantitativo, dimensivo o numérico. El segundo, uno de naturaleza cuantitativa en función de cualidad o perfección.

Dentro de la concepción peronista se sostiene la coordinación por integración y no por agregación, por cuanto ésta significa siempre imprevisión al ir agregando partes al conjunto, mientras que la coordinación por integración supone la máxima previsión estructural y funcional, y una gradual inconjunción y coordinación de partes o estructuras y de funciones parciales o concurrentes para lograr la unidad y la organicidad.

## **6.5.- FINES DE LA COORDINACIÓN.**

### **6.5.1.- El primer fin fundamental de toda coordinación es la simplificación estructural.**

De los cuatro principios de la organización (objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad), el que contribuye a la simplificación estructural en primer grado es el método de la coordinación, por cuanto mediante él pueden suprimirse estructuras inoperantes, unificándolas y dándoles una sola función a todas aquellas que sean similares u ofrezcan funciones afines. Con ello se consigue una simplificación estructural de una serie de estructuras similares: "se coordina todo cuando un patrón común tiene toda la dirección. Los demás podrán realizar un cierto grado de coordinación, pero no lo harán nunca en forma que el director general tenga algo que agradecer. Porque la coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción"..(Perón, ante docentes secundarios, 4-VIII-1947).

### **6.5.2.- Perfectibilidad funcional.**

Así como se perfeccionan las estructuras, también se pueden perfeccionar las funciones haciéndolas más ágiles, más concretas, más simples y más eficaces. La coordinación funcional procura, la perfectibilidad funcional para que sea más perfecta la consecución de un objetivo o el cumplimiento de una finalidad.

Se perfecciona unificando esas funciones pequeñas, parciales, realizando el aglutinamiento para cumplir la gran función directiva que vaya rectamente hacia el objetivo a cumplir o a satisfacer. "Comenzamos durante ese primer año a crear los organismos y a organizar el trabajo de cada uno de esos organismos, en forma de alcanzar lo único de que el gobierno no puede prescindir, la coordinación". (Perón ante Legisladores Nacionales, 5 de febrero de 1948).

### **6.5.3.- Eficiencia orgánica y funcional.**

La eficiencia, el rendimiento, la productividad, constituyen principios que deben presidir la actividad de toda organización y está presente en la mente de todo organizador, conductor o ejecutor.

Todos los mecanismos que intervienen en la funcionalidad, todos los mecanismos que intervienen en el proceso de la acción y de las etapas que deben consumarse para lograr una organización perfecta, deben tener en cuenta el rendimiento, la eficiencia o productividad. La eficiencia orgánica busca la eficiencia de las estructuras, y la eficiencia funcional siempre, a través de la coordinación, aspira a lograr el mayor rendimiento por

simplificación del proceso, agilización tramitativa y racionalización permanente de la ejecución.

#### **6.5.4.- Economía de recursos humanos y físicos.**

La coordinación puede alcanzar la más alta economía de recursos, estableciendo la acción específica de cada agente y el destino preciso de los elementos físicos como de los recursos financieros, coordinando las actividades de los primeros y coordinando el uso de los otros. En síntesis, los fines propios de la coordinación son la simplificación, la perfectibilidad, la eficacia y la economía o eficiencia. "Conformando el espíritu de los hombres mediante una acción continuada, la organización será cohesionada, congruente en el tiempo y racional en su ejecución, que es lo que nosotros necesitamos" (Perón, ante Inspectores de enseñanza primaria en el Salón Blanco de la Casa de Gobierno, 20 de marzo de 1953).

ÍNDICE:	
APUNTES DE.....	1
ORGANIZACIÓN PERONISTA.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1.- ORGANIZACIÓN.....	2
1.1.- CONCEPTO Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	3
1.2.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.3.- MÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
1.4.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
1.5.- EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.5.1.- 1ª Etapa empírica e intuitiva.....	9
1.5.2.- 2ª Etapa racional o científica.....	9
1.5.3.- 3ª Etapa humanista o justicialista.....	10
1.6.- PRINCIPIOS, CONDICIONES, COMPONENTES, MEDIOS, FORMAS, ETAPAS Y FINALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
1.6.1.-Principios de la organización.....	11
1.6.2.- Condiciones de la organización.....	13
1.6.3.- Componentes de la organización.....	13
1.6.4.- Medios de la organización.....	14
1.6.5.- Formas de la organización.....	16
1.6.6.- Etapas de la organización.....	16
1.6.7.- Finalidades de la organización.....	17
1.7.- LA ORGANIZACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO.....	18
1.7.1.- En el individualismo.....	18
1.7.2.- En el colectivismo.....	19
1.7.3.-Organización en el peronismo.....	19
CAPÍTULO 2.....	21

2.- LA PLANIFICACIÓN.....	21
2.1.- CONCEPTO.....	22
2.2.- ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN.....	23
2.2.1.- Universalidad de la información.....	23
2.2.2.- Objetivos concretos.....	23
2.2.3.- Medios racionales.....	23
2.2.4.- Etapas definidas.....	24
2.3.- PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN.....	24
2.3.1.- Unidad.....	24
2.3.2.- Continuidad.....	25
2.3.3.- Precisión.....	25
2.3.4.- Coordinabilidad.....	25
2.3.5.- Flexibilidad.....	25
2.3.6.- Factibilidad de realización.....	25
2.3.7.- Valorable y verificable.....	26
2.4.- PLANIFICACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO.....	26
2.5.- ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN PERONISTA.....	28
2.5.1.- Contenido doctrinario.....	29
2.5.2.- Integralidad de los objetivos.....	30
2.5.3.- Unidad de concepción.....	30
2.5.4.- Universalidad de la información.....	31
2.5.5.- Simplicidad de la estructura del plan.....	32
2.5.6.- Unidad de conducción.....	32
2.5.7.- Factibilidad de la ejecución.....	33
2.5.8.- Racionalidad de la Coordinación.....	33
2.5.9.- Posibilidad de verificación o contralor.....	34
CAPÍTULO 3.....	35

3.- ESTRUCTURACIÓN .....	35
3.1.- CONCEPTO.....	36
3.2.- ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL.....	36
3.3.- TIPOS DE ESTRUCTURACIÓN.....	37
3.3.1. - Organización lineal, militar o escaliniforme.....	37
3.3.2.- Organización funcional.....	39
3.3.3.- Organización combinada o mixta.....	41
3.3.4.- Organización centralizada.....	41
3.3.5.- Organización descentralizada.....	43
3.4.- DOCTRINA Y TEORÍA DE LAS ESTRUCTURAS.....	45
3.5.- TESIS PERONISTA.....	46
3.6.- ORGANIZACIÓN IDEAL.....	47
CAPÍTULO 4.....	48
4.- CONDUCCIÓN.....	48
4.1.- PRINCIPIOS DEL MANDO. LA AUTORIDAD. EL GOBIERNO.....	49
4.1.1.- Imperativo del orden.....	49
4.1.2.- Exigencias del servicio.....	50
4.2.- ELEMENTOS PARA EL EJERCICIO DEL MANDO.....	50
4.2.1.- Unidad.....	50
4.2.2.- Moral.....	51
4.2.3.- Capacidad.....	51
4.2.4.-Ecuanimidad.....	51
4.2.5.- Decisión.....	52
4.3.- DIRECCIÓN COLECTIVISTA Y ABSTENCIÓN INDIVIDUALISTA.....	52
4.4.- CONDUCCIÓN PERONISTA.....	54
4.5.- ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN.....	55
4.5.1.- Conducción.....	55

4.5.2.- Los Conductores.....	56
4.6.- MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN.....	56
4.6.1.- Método racional.....	57
4.6.2.- Método intuitivo.....	59
CAPÍTULO 5.....	60
5.- EJECUCIÓN.....	60
5.1.- CONCEPTO.....	61
5.2.- PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN.....	61
5.2.1.- Objetividad de la ejecución.....	62
5.2.2.- Simplicidad de la ejecución.....	64
5.2.3.- Estabilidad de la ejecución.....	64
5.2.4.- Perfectibilidad de la ejecución.....	65
5.3.- FORMAS DE EJECUCIÓN.....	66
5.3.1.- Ejecución centralizada.....	66
5.3.2.- Ejecución descentralizada.....	67
5.3.3.- Ejecución Pública o privada.....	68
5.3.4.- Ejecución técnica o administrativa.....	68
5.3.5.- Ejecución simple o combinada.....	69
5.3.6.- Ejecución estratégica y táctica.....	69
5.4.- MÉTODOS DE EJECUCIÓN.....	69
5.4.1.-Directos e indirectos.....	69
5.4.2.- Ejecución continua o discontinua.....	70
5.4.3.- Ejecución planificada o discrecional.....	70
5.5.- FINALIDAD DE LA EJECUCIÓN.....	71
5.6.- LA EJECUCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	72
CAPÍTULO 6.....	73
6.- COORDINACIÓN.....	73

6.1.- CONCEPTO Y GRADOS.....	74
6.2.- FORMAS DE LA COORDINACIÓN .....	74
6.2.1.- Coordinación estructural y funcional. ....	74
6.2.2.- Coordinación extrínseca o intrínseca. ....	75
6.2.3.- Coordinación general y parcial.....	75
6.3.- LA COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. ....	75
6.3.1.- Coordinación de la planificación.....	75
6.3.2.- Coordinación de la estructuración.....	76
6.3.3.- Coordinación del mando.....	76
6.3.4.- Coordinación de la ejecución. ....	77
6.3.5.- Coordinación del contralor. ....	77
6.3.6.- Coordinación de la racionalización.....	78
6.4.- MÉTODOS DE LA COORDINACIÓN.....	78
6.5.- FINES DE LA COORDINACIÓN. ....	79
6.5.1.- El primer fin fundamental de toda coordinación es la simplificación estructural.....	79
6.5.2.- Perfectibilidad funcional. ....	79
6.5.3.- Eficiencia orgánica y funcional.....	79
6.5.4.- Economía de recursos humanos y físicos. ....	80