

01167

4
rej.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE INGENIERIA
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**" LINEAMIENTOS PARA EL ESTUDIO DEL
PROCESO DE PLANEACION "**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN INGENIERIA (PLANEACION)
PRESENTA: ING. ALEJANDRO LEON LOPEZ**

DIRECTOR DE TESIS: M. EN I. EUGENIO LOPEZ

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

CAPITULO	DESCRIPCION	PAGINA
I	INTRODUCCION	
	1) JUSTIFICACION DEL TRABAJO	2
	2) METODOLOGIA	4
	3) OBJETIVO DE LA TESIS	7
	4) ALCANCES DEL TRABAJO	7
	5) AGRADECIMIENTOS	8
	6) DEDICATORIA	8
II	FUNDAMENTOS FILOSOFICOS, DEFINICIONES Y POSTULADOS BASICOS.	
	1) ACCION HUMANA Y PLANEACION	10
	1.1) LA REALIDAD (R) COMO TOTALIDAD	
	1.2) EL HOMBRE (H) Y LA REALIDAD	
	1.3) LA REALIDAD-HUMANA (R-H)	
	1.4) RECONSTRUCCION MENTAL	
	1.5) RECONSTRUCCION MATERIAL	
	1.6) PROCESO DE LA ACCION HUMANA	
	1.7) ETAPA DE PLANEACION	
	1.8) ETAPA DE EJECUCION	
	1.9) CONCEPTO DE NO-PLANEACION	
	1.10) CONCEPTO DE NO-EJECUCION	
	1.11) CARACTER GENERAL DE LA PLANEACION	
	1.12) EFECTIVIDAD DE LA ACCION HUMANA	
	2) PLANEACION, INDIVIDUO Y SOCIEDAD	15
	2.1) PENSAMIENTO	
	2.2) COMUNICACION	
	2.3) CONCERTACION	
	2.4) PLANEACION INDIVIDUAL	
	2.5) PLANEACION GRUPAL	
	3) PLANEACION Y CONTROL-HUMANO	18
	3.1) PODER HUMANO (P-H)	
	3.2) CONTROL-HUMANO (C-H)	
	3.3) CARACTER RELATIVO DEL C-H	
	3.4) PLANEACION Y CONTROL HUMANO	
	3.5) CONTROL E INTENCIONALIDAD EN LA PLANEACION	

4.) PLANEACION Y SISTEMAS	18
4.1) CONCEPTO DE SISTEMA	
4.2) SISTEMA Y REALIDAD HUMANA	
4.3) SISTEMA Y NO-CAOS	
4.4) DIVERSIDAD DE LAS REPRESENTACIONES	
4.5) DIFERENCIACION SISTEMA-REALIDAD	
5.) PLANEACION Y TEMPORALIDAD	19
5.1) MARCO TEMPORAL	
5.2) TIEMPO Y REALIDAD	
5.3) TIEMPO COMO DIMENSION DEL CAMBIO	
5.4) TIEMPO Y PLANEACION	
6.) PLANEACION Y PLANISTICA	19
6.1) EXTENSION DE LA REALIDAD-HUMANA	
6.2) HILO CONDUCTOR DE LA PLANEACION	
6.3) CONCEPTO DE METODOLOGIA	
6.4) METODOLOGIA Y SISTEMATIZACION	
6.5) ALCANCES DE LA PLANEACION SISTEMATICA	
6.6) FORMA Y CONTENIDO DE LA PLANEACION	
6.7) JUSTIFICACION DE LA PLANEACION SISTEMATICA	
6.8) IMPORTANCIA DE LA PLANEACION SISTEMATICA	
6.9) CONCEPTO DE PLANISTICA	
7.) OTRAS DEFINICIONES	21
7.1) SISTEMA	
7.2) SISTEMA-DE-INTERES (S-I)	
7.3) SUBSISTEMA	
7.4) SUPRASISTEMA	
7.5) SISTEMA UNIVERSAL	
7.6) SISTEMA-DE-ESTUDIO (S-E)	
 III PROCESO DE LA ACCION-HUMANA (MODELO PARA SISTEMATIZAR EL ESTUDIO DE LA PLANEACION)	
1) PLANEACION	
1.1) APREHENSION DE LA REALIDAD	24
1.1.1) EL SISTEMA DE INTERES DESDE EL REDUCCIONISMO	
1.1.2) EL SISTEMA DE INTERES DESDE EL EXPANSIONISMO	
1.1.3) EL SISTEMA DE ESTUDIO Y LOS ENFOQUES	
1.2) TRANSFIGURACION MENTAL DE LA REALIDAD HUMANA	26
2) TRANSFIGURACION OPERACIONAL DE LA REALIDAD HUMANA	29
3) TRANSFIGURACION MATERIAL DE LA REALIDAD	33
4) TRANSFIGURACION INERCIAL DE LA REALIDAD	34

IV	INTEGRACION DE UN MODELO GENERAL DE PLANEACION	
	1) PARAMETROS DE LOS SISTEMAS	38
	1.1) AMPLITUD, CONTROLABILIDAD, COMPLEJIDAD	
	1.2) TEMPORALIDAD, INCERTIDUMBRE	
	2) COMPLEMENTARIEDAD DE LOS ENFOQUES	39
	3) NECESIDAD DEL ENFOQUE EXPANSIONISTA	41
	4) MODELO GENERAL DE PLANEACION	44
	5) DINAMICA DEL MODELO GENERAL DE PLANEACION	44
	(LA PLANEACION COMO PROCESO DE LA ACCION-HUMANA)	
V	INTEGRACION DE LA INTENCIONALIDAD POLITICA EN EL MODELO GENERAL DE PLANEACION	
	1) SISTEMA RECTOR	55
	2) SISTEMAS DUALES	55
	3) PLANEACION DUAL	59
	4) CASOS PARTICULARES DEL MODELO DE LOS SISTEMAS-DUALES	59
	5) INTERACCION ENTRE PLANEACION Y PLANEACION-DUAL	60
	6) PLANEACION DUAL Y EL PROCESO DE LA ACCION HUMANA.	64
VI	CONCLUSIONES, EVALUACION Y COMENTARIOS FINALES	67
VII	BIBLIOGRAFIA	73

C A P I T U L O I

- I N T R O D U C C I O N

EL HOMBRE INTELIGENTE ESTA
SIEMPRE ATENTO A LAS IDEAS
NUEVAS. EN REALIDAD LAS -
BUSCA.

PROVERBIOS.

I N T R O D U C C I O N

1) JUSTIFICACION DEL TRABAJO

Cuando empecé a tratar de identificar el tema para mi tesis de maestría, ya sentía la necesidad de contar con un esquema que me permitiera encuadrar los diversos conocimientos que me otorgaron durante los cursos que integran el plan de estudios. Desde luego que todo lo que aprendí siempre me pareció y me sigue pareciendo muy valioso, al grado que a través de estos cursos cambió radicalmente mi concepción del mundo, del hombre y de la sociedad. Sin embargo, todos esos conocimientos y toda esa diversidad de propuestas, de enfoques y de técnicas, se me presentaban como un gran conjunto de piezas de un rompecabezas, que requerían de una estructura teórica que permitiera darle a cada una su lugar y consecuentemente su valor, que ayudara a sistematizar su estudio y a potenciar su utilidad.

Bajo las circunstancias anteriores, propuse como tema de tesis la generación de un modelo para la planeación; no obstante, y seguramente con la finalidad de dar mayor alcance a mi trabajo, se me asignó el tema "Lineamientos para el Estudio del Proceso de Planeación", asignación que agradezco profundamente, ya que obligó a tratar con mayor perspectiva mis inquietudes teóricas.

En un principio, con toda honestidad, no sabía como empezar el trabajo. El nuevo título sugería que primero habría que tener muy claro "Qué es la Planeación", ya que no es posible trazar lineamientos para estudiar lo que se ignora, de ahí que consideré que ésta sería la pregunta fundamental para mi tesis; me dispuse a buscar respuestas de diversos especialistas en la materia, y como un ejemplo de lo que encontré se muestran las siguientes definiciones de Planeación:

Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para

la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medios preferibles. (4 p.14)*

La planificación es el método de formulación de una "Política construida" (35 p.75)

Planeación significa anticiparse a lo que quizás suceda en el futuro y entonces determinar lo que se debe hacer en el presente para aprovechar oportunidades y evitar problemas que aquel pueda traer. (42 p.15)

Planeación es (la) toma de decisiones anticipatoria (45 p.28)

Planeación, conjunto de tareas dirigidas a la elaboración del Plan. .. (41 p.15)

Planeación es un proceso de instrumentación y ejecución de acciones, seleccionadas por su eficacia para orientar un fenómeno real hacia el logro de un grupo coherente de objetivos (41 p.81)

Planeación, proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. (18 p.31)

La planeación, involucra un proceso continuo de fijación de objetivos, enunciación de supuestos sobre las condiciones que han de afectar al negocio, identificación de las contingencias críticas, y desarrollo de políticas y programas encaminados a cumplir con los objetivos, a la luz de tales supuestos y contingencias. (24 p.8-3)

* Esta nomenclatura se utilizará en la tesis para indicar el libro referido en la bibliografía y las páginas citadas.
ejemplo (4p.14) indica libro 4 página 14.

Consciente del carácter limitativo de toda definición, se hace mención de las anteriores sólo como un medio para apreciar la diversidad de enfoques a través de los cuales se le conceptúa.

Por otra parte, en varios de los textos estudiados no se proporciona una definición explícita de planeación, en tales casos se hace referencia a las propuestas esquemáticas específicas (1p.18; 5p.100; 15p.39,84; 16p.-269; 21p.6; 24p.2-4; 46p. X; 47p.24) las cuales también nos muestran la diversidad conceptual desde la que se aprecia a la planeación.

En el centro de toda esa diversidad es posible distinguir un criterio de convergencia, a saber, la mayoría de los autores orienta sus esfuerzos hacia la elaboración de teorías para la planeación, es decir, tesis-elaboradas para indicar "cómo se debe efectuar"; así, cada autor en su afán de proponer metodologías y técnicas más eficientes, cae en propuestas normativas particulares, de manera que cada propuesta de este tipo viene a ser un caso más que contribuye a la diversidad existente. (28p.-43; 31p.194)

La generación de un abundante conjunto de teorías, técnicas, métodos, --- etc., resultó muy valiosa en los albores de la planeación; sin embargo - ahora se erige en el principal obstáculo para la construcción de una teoría integradora que propicie efectos sinérgicos sobre la base de los conocimientos acumulados (10p.57). Por ello, surge la necesidad de encontrar una guía metodológica (28p.13, 267) que oriente los esfuerzos de los interesados en el tema (37p.943), y de ahí la justificación de nuevas propuestas entre las que se ubica la presente. (8p.92)

2) METODOLOGIA.

Pero no todo es negativo acerca de la diversidad observada, también es indicativa de que la planeación es una actividad que alcanza el máximo nivel de generalidad en la esfera de la acción humana (15p.15); esto lo refiere WLADIMIR M.SACHS señalando que "se usa el término planeación para denotar desde el diseño global del futuro de toda la humanidad, hasta la-

asignación del presupuesto publicitario de una empresa" (45p.23), y he aquí el germen del cual brotará la nueva teoría: el carácter general de la planeación.

Cabe plantearse:

- a) Si la generación de teorías para la planeación, que indican "cómo llevar la a cabo", contribuye a la diversidad, ¿porqué no intentar la construcción de teorías bajo enfoques alternativos, que por ejemplo respondan al cuestionamiento "que es la planeación" (teorías de la planeación), y que pudieran erigirse en un marco teórico integrador de las primeras? (4p.64) Recordemos que para enfrentar un problema "el modo de contemplarlo puede tener mucha importancia" (8p.82)
- b) si se acepta la aplicabilidad general de la planeación en las actividades económicas, políticas, militares, familiares, individuales, etc. del ser humano (47p.303, 311; 4p.7; 34p.3) ¿porqué no estudiarla como una manifestación básica de la Acción-Humana, considerando no sólo las necesidades técnicas de establecer objetivos y medios para lograrlos, sino también las propiedades emergentes derivadas de la interacción Humana? -- (26p.6; 37p.21,941)

Estructurando los planteamientos anteriores se tiene que para el desarrollo de la tesis se considera:

a) El problema:

Carencia de una guía metodológica que propicie la formación de una teoría integradora de los conocimientos acumulados acerca de la planeación, es decir, de un paradigma para estudiar a la planeación; con alcances, - conceptos y términos claramente especificados y ampliamente aceptados -- por los estudiosos y por los que día con día ejercen la planeación.

b) La propuesta:

Generación de teorías que profundicen en los fundamentos Humanos de la - planeación , intentando averiguar "Qué es" y dejando en segundo término el "cómo llevarla a cabo"; buscando un alto nivel de generalidad que permita integrar los conocimientos acumulados sin quedar encasillados en -- aplicaciones particulares.

c) La exposición:

El desarrollo de la exposición se apoya en conceptos elementales de la Teoría de Sistemas y específicamente en la técnica de descomposición - funcional, misma que a su vez se auxilia de esquemas que muestran la - secuencia de tal descomposición.

Primeramente, se establece el marco filosófico del que surge el planteamiento general, cuyo núcleo medular es el HOMBRE como eje de su REALIDAD; se propone una definición de PLANEACION que intenta enfatizar - la naturaleza HUMANA de ésta, identificándola como parte fundamental - de PROCESO de la ACCION HUMANA; se definen y enmarcan las relaciones - de la PLANEACION con otras actividades humanas que se consideran signi- ficativas (EJECUCION, reflexión, acto institutivo, etc); se asienta la - necesidad de la relación PLANEACION-METODOLOGIA, dando lugar al concep- to PLANEACION-SISTEMATICA ó PLANISTICA. (Capítulo II)

Se procede al análisis del PROCESO de la ACCION HUMANA desarrollado en el capítulo anterior, especificando cada una de sus etapas mediante la descripción de la secuencia que se da entre lo que se PLANEA y se EJE- CUTA, y lo que finalmente se MATERIALIZA; identificando los obstáculos para lograr que lo planeado sea materializado y las posibles acciones- para atenuar las desviaciones. (capítulo III)

Posteriormente, se acentúan las diferencias derivadas de la aplicación de los enfoques REDUCCIONISTA y EXPANSIONISTA, para lograr la APREHEN- SION de la REALIDAD, se comenta el carácter complementario de éstos en foques y se integran al esquema de la ACCION HUMANA dando origen al MO DELO GENERAL de PLANEACION. Finalmente se ejemplifica la dinámica de la planeación, mostrando que además de ser una etapa importante del -- proceso de la acción humana, es en sí misma, un proceso de acción huma- na. (capítulo IV)

Para terminar, se plantea la hipótesis de que la intencionalidad de la acción trae aparejada la ponderación del poder que sustenta el sujeto de la planeación, lo que significa que en el ejercicio de la planea- ción, independientemente del cálculo visible acerca de los cambios re-

queridos en el segmento de la REALIDAD que es de interes (SISTEMA de INTERES), implícitamente se estará efectuando un cálculo político cuya racionalización da lugar a lo que se llamó SISTEMA de INTERES DUAL; la inclusión de éstos conceptos en el MODELO GENERAL de PLANEACION constituye la versión con la que finaliza la tesis.

3) OBJETIVOS DE LA TESIS

Por las razones expuestas y en concordancia con lo que se ha denominado la pregunta fundamental de la tesis (¿Qué es la Planeación?), con el presente trabajo se pretenden lograr los siguientes objetivos:

a) Transmitir "LINEAMIENTOS PARA EL ESTUDIO DEL PROCESO DE LA PLANEACION", que independientemente de su aceptación, muestren el valor de enfocar a la REALIDAD desde una perspectiva crítica y creativa.

b) Proponer un "Modelo para Sistematizar el Estudio de la Planeación"

4) ALCANCES DEL TRABAJO.

En cuanto Teoría, se previene que ésta se integra mediante "un conjunto Básico (pero refutable) de Hipótesis peculiares y que procura adecuarse a una clase de hechos" (10p.26), de ahí que sólo se considere una posible ruta de búsqueda intelectual que pretende sembrar nuevas inquietudes, que puede tener vacíos conceptuales y hasta incongruencias, y que todos y cada uno de sus fundamentos son refutables, porque al fin de cuentas son principios filosóficos.

La necesidad de considerar en forma explícita los fundamentos filosóficos de la Tesis, nació del interés en brindar una Teoría abierta a la crítica desde sus raíces (44p.84) y tomando en cuenta que "Quien encuentra grandes soluciones es quien enfoca los problemas con más amplitud, quien adopta una actitud filosófica ante la ciencia, es decir, --quien sitúa el problema dado en su contexto mas amplio y está dispuesto a revisar los fundamentos mismos de las teorías...." (10p.92) Los postulados filosóficos y las definiciones establecidas se utilizan, explícita o implícitamente, durante el desarrollo del trabajo.

La exposición puede ser de difícil comprensión y/o aceptación, lo cual es explicable porque se trata de una teoría fuera de todo paradigma, - hecho con el que confluyen desde la huida claridad de las ideas y - del correspondiente registro mediante una redacción inadecuada, hasta la natural resistencia inconsciente a las nuevas formas de concebir al mundo (10p.60); por tal razón se apela a la buena disposición del lector para obtener el máximo provecho de la propuesta.

5) AGRADECIMIENTOS.

A mi director de tesis, M.en I. Eugenio López, por su directriz, paciencia y respeto.

A los M.en I. Gonzalo Negroe, Gabriel Sánchez, Javier Suárez y Sergio - Zúñiga, por sus observaciones acerca de la tesis.

Al maestro Kazimiers Román Sliwa, por sembrar en mí la inquietud sobre la necesidad de una teoría de planeación.

Al "pariente" Ignacio Montiel, al "tío" Luis Hernández, al Sr. Rodolfo Quiñones; tres guías en mi vida.

A mis amigos Raúl Topete, Sergio Topete, y Luis Alfonso Yañez, por la fé que depositaron en mí.

A una pareja de amigos que admiro y respeto, Rebeca Skertchly y Héctor García.

A mi amigo Arturo Cervantes, por su fraternal solidaridad.

A cuatro excelentes estudiantes: Misael, Lisette Andrea, Sarahí y Arlene.

A todas las personas que han influido positivamente en mi vida.

6) DEDICATORIA.

Con todo cariño, para Sara Araiza Trujillo, mi esposa; quien es fuente - de todas mis ilusiones.

Con gratitud sin límites a Luz María López, Adela Trujillo, Saúl León y Ramón Araiza; nuestros padres.

C A P I T U L O II

FUNDAMENTOS FILOSOFICOS

DEFINICIONES Y

POSTULADOS BASICOS

... No podemos conocer una realidad Prístina;... no existe ninguna;... toda realidad que creemos-se basa en la trasmutación de alguna "realidad"-anterior que hemos tomado como dada, construimos muchas realidades y lo hacemos desde diversas intenciones.

Jerome Brumer.

1) ACCION HUMANA Y PLANEACION

1.1.- La REALIDAD (R) como TOTALIDAD.

Las bases filosóficas de este trabajo parten de la aceptación de una REALIDAD independiente de toda apreciación subjetiva, particularmente de toda apreciación HUMANA. Sin embargo se reconoce que en tanto no exista un ente capaz de distinguir segmentos específicos (componentes, relaciones, características) de esa TOTALIDAD, la REALIDAD es un continuo individuo, una "MASA" carente de todo sentido. (29p.38; 31p.194; 36p.61; 44p.89,99)

1.2.- EL HOMBRE (H) y la REALIDAD.

El hombre, en su carácter individual y social, es parte de esa TOTALIDAD, pero se caracteriza por la conciencia que ha adquirido - de sí mismo y de otros segmentos de la TOTALIDAD; esto gracias a su capacidad de identificar diferencias y semejanzas, entes y relaciones, regularidades y cambios, capacidad originada en las necesidades básicas y culturales del propio HOMBRE. (6p.85; 35p.72; 44p.93)

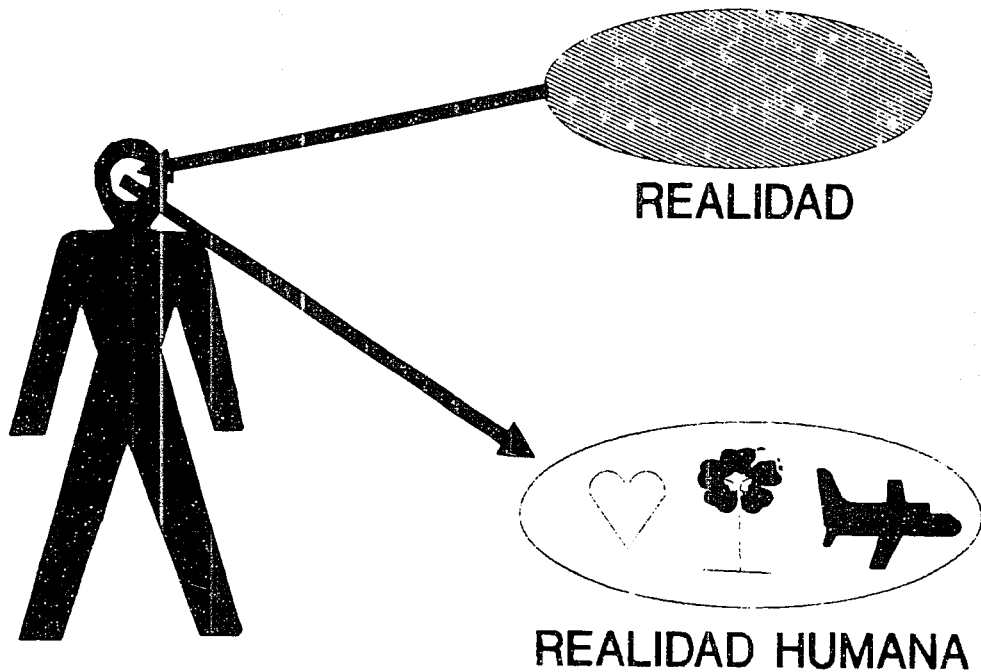
1.3.- La REALIDAD-HUMANA (R-H)

El HOMBRE separa y relaciona mentalmente, aquellas porciones de la REALIDAD que son de su interés para propósitos específicos, en función de necesidades y con apego al tamiz de su cultura y experiencia. Así, el HOMBRE enriquece a la REALIDAD con un sentido HUMANO, con lo que deja de ser una simple "MASA" y se transmuta - en lo que he llamado REALIDAD-HUMANA (RH) (3p.90,131; 8p.45,84,85, 9p.103,115; 10p.48; 25p.48; 28p.179; 37p.89; 28p.179; 37p.84,153; 46p.9)

GRAFICA II-1

LA REALIDAD - HUMANA surge del proceso permanente de interacción entre la REALIDAD (TOTALIDAD) y el HOMBRE (ser humano); el mismo HOMBRE es un proceso permanente de interacción entre su condición de REALIDAD y la apreciación HUMANA.

Un mismo segmento de la REALIDAD puede derivar en REALIDADES HUMANAS diferentes, dependiendo del hombre o grupo de hombres que la enfrenten. (15p.12,13; 20p.534; 36p.55)



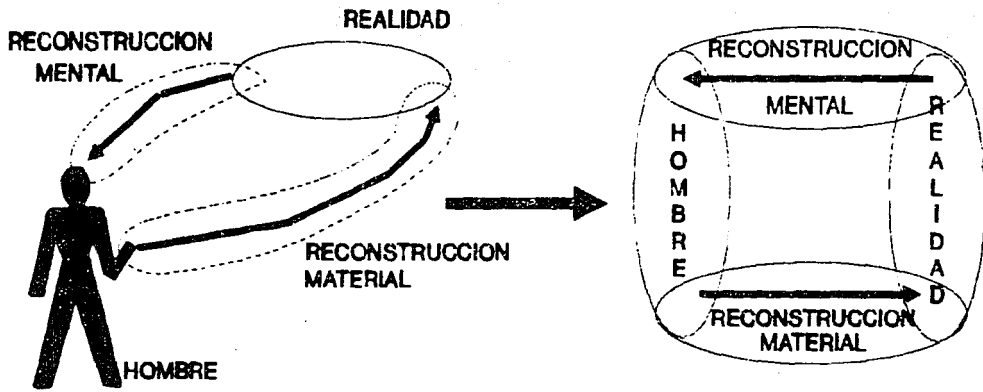
- 1.4.- El HOMBRE construye mentalmente aquella porción de la REALIDAD- que es de su interés, para luego reconstruirla, también mental- mente, de acuerdo a sus necesidades, deseos, capacidades y expe- riencias. (6p.203,233; 15p.10,11; 27p.62,143; 37p.54; 39p.284)
- 1.5.- El HOMBRE, en su materialidad, reconstruye a la REALIDAD bajo - la guía de la reconstrucción mental anterior, aunque limitado - por la propia REALIDAD. Esta reconstrucción material es el nue- vo punto de partida para otra etapa de construcción y recons- trucción mental. (15p.12; 18p.30)
- 1.6.- Al esquema RECONSTRUCCION MENTAL-RECONSTRUCCION MATERIAL, en el que el HOMBRE es el actor central, es lo que se identifica como el PROCESO de la ACCION HUMANA. (9p.159; 15p.12,17,18; 19p.50;- 30p.13 a 15; 37p.35 a 38; 39p.91; 44p.109,143,144)

GRAFICA II-2

- 1.7.- A la etapa de RECONSTRUCCION mental del PROCESO de la ACCION HU- MANA es lo que se identifica como PLANEACION; de donde, PLANEA- CION es la RECONSTRUCCION MENTAL de la REALIDAD, cuya intención primaria es la RECONSTRUCCION MATERIAL subsiguiente (4p.16,159; 18p.21; 37p.56,58,59,101)
- 1.8.- A la etapa de RECONSTRUCCION material del PROCESO de la ACCION- HUMANA es lo que se identifica como EJECUCION; de donde, EJECU- CION es la RECONSTRUCCION MATERIAL de la REALIDAD que precede a la RECONSTRUCCION MENTAL correspondiente. (37p.293)

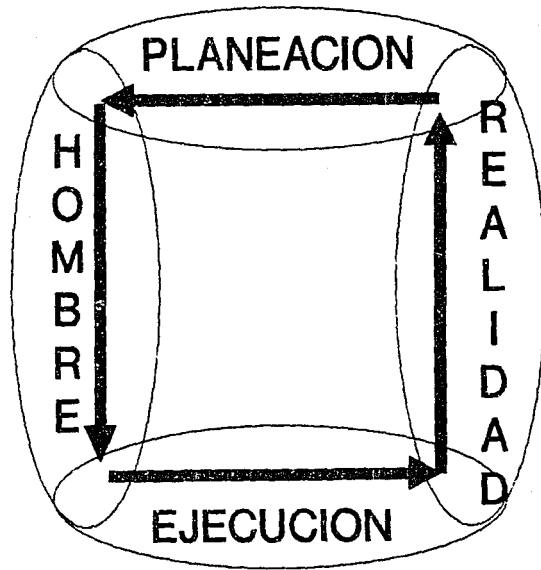
GRAFICA II-3

- 1.9.- No toda RECONSTRUCCION MENTAL es PLANEACION. Cuando la RECONSTRUCCION MENTAL carece de la intención primaria de llevar a cabo una RECONSTRUCCION MATERIAL posterior, se pue- de identificar como reflexión, filosofía, teorización, etc.pero NO como PLANEACION (4p.14,15,16; 15p.15,18; 36p.355)
- Un caso particular de PLANEACION es cuando se considera que to- dos los elementos objeto-de-la-planeación son inertes, incapaa- ces de reaccionar en forma diferente a la esperada. Este caso- particular se denomina diseño.



PROCESO DE LA ACCION HUMANA

GRAFICA II-2



PROCESO DE LA ACCION HUMANA

1.10.- No toda RECONSTRUCCION MATERIAL es EJECUCION.

Quando la RECONSTRUCCION MATERIAL no se guía con una RECONSTRUCCION MENTAL, se puede identificar como acto instintivo, reflejo, involuntario, etc, pero NO como EJECUCION. (37p.48)

1.11.- Según el esquema de la ACCION HUMANA, todos los hombres, en mayor o menor medida, ejercen la PLANEACION, independientemente del grupo y organización a la que pertenezcan y a la posición que ocupen en la misma. (42p.15)

La PLANEACION no es privativa de los hombres con determinada jerarquía, es atributo del HOMBRE. (37p.39,54)

1.12.- La efectividad del PROCESO de la ACCION HUMANA se asienta en la efectividad de la PLANEACION y de la EJECUCION, la pérdida de efectividad en alguna de éstas implica la pérdida de efectividad del proceso como unidad. (4p.18,20; 15p.16; 23p.155; 24p.8-3; 36p.354)

2) PLANEACION, INDIVIDUO Y SOCIEDAD

2.1.- PENSAMIENTO es la reconstrucción mental de la REALIDAD, efectuada por un individuo. (4p.14; 9p.82; 20p.531; 27p.141; 47p.16)

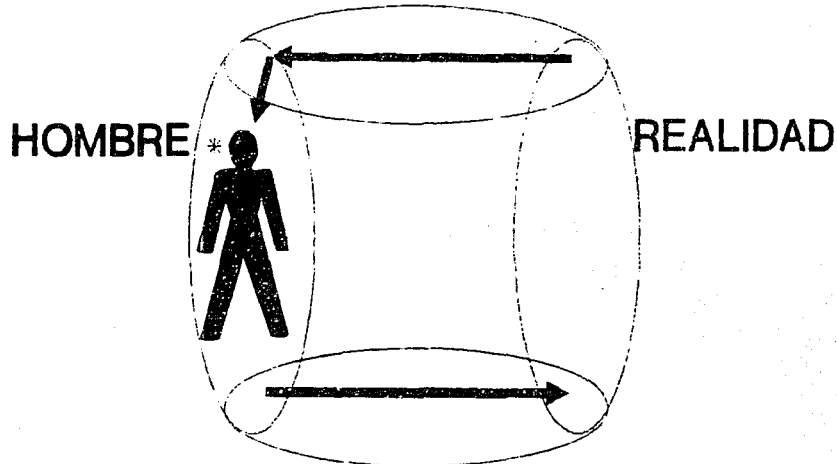
2.2.- COMUNICACION es el intercambio de información, ideas, sentimientos y sensaciones entre los individuos, a través de LENGUAJES y otros medios.

2.3.- CONCERTACION es la interacción entre los individuos, en donde intercambian ideas, propuestas, deseos, etc, llegándose a ideas, propuestas o deseos que se consideran del grupo. En este proceso se manifiestan y cristalizan las relaciones de poder de los integrantes. La CONCERTACION se puede dar en una gama muy amplia de relaciones que puede ir desde la imposición hasta la negociación. (36p.196; 37p.292)

2.4.- La PLANEACION en el individuo, es el PENSAMIENTO cuya intención PRIMARIA es la RECONSTRUCCION MATERIAL posterior. (GRAFICA II-4)

2.5.- La PLANEACION en un grupo o sociedad, es la reconstrucción mental que surge del proceso PENSAMIENTO-COMUNICACION-CONCERTACION, cuya intención primaria es la reconstrucción material posterior. (19p.36; 37p.79; 47p.333) (GRAFICA II-5)

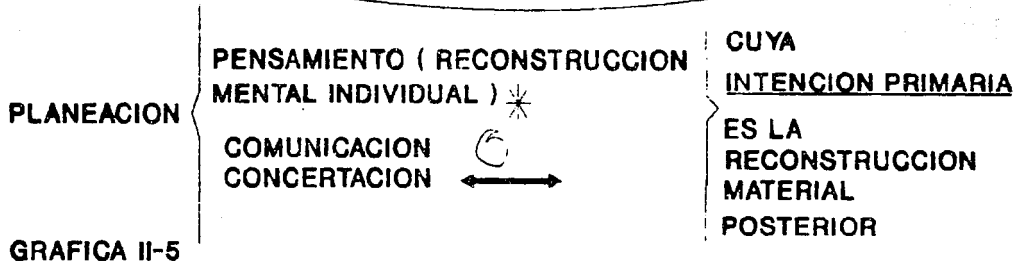
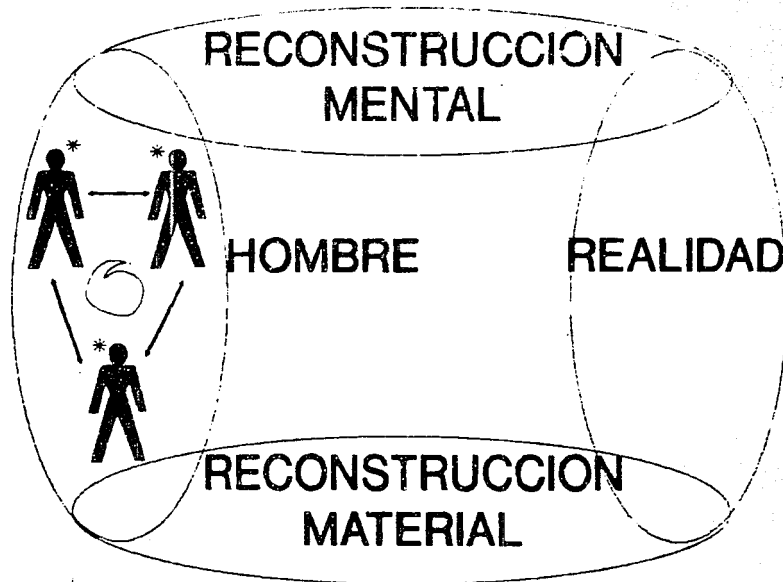
RECONSTRUCCION MENTAL



RECONSTRUCCION MATERIAL

PLANEACION = PENSAMIENTO (Reconstrucción mental individual) cuya intención primaria * es la **RECONSTRUCCION MATERIAL** posterior

GRAFICA II-4



3) PLANEACION Y CONTROL-HUMANO

- 3.1.- PODER HUMANO (P-H) es la capacidad del HOMBRE de imponer su voluntad. (36p.184; 37p.293)
- 3.2.- CONTROL-HUMANO (C-H) es el ejercicio eficaz del PODER HUMANO (P-H) sobre la REALIDAD. (36p.191)
- 3.3.- La magnitud del CONTROL HUMANO es relativa, depende del segmento de la REALIDAD a la que se refiere.
- 3.4.- El fundamento de la PLANEACION es el interés por el CONTROL-HUMANO. La PLANEACION es el intento perenne del HOMBRE de mantener y acrecentar su CONTROL sobre la REALIDAD. (18p.22; 30p.68; 35p.88; 45p.30,31; 49p.233)
- 3.5.- La PLANEACION sienta sus bases en el reconocimiento de un segmento de la REALIDAD sobre el que el HOMBRE tiene CONTROL y en el deseo de mantenerlo o acrecentarlo. (37p.119; 45p.49,95)

4) PLANEACION Y SISTEMAS

- 4.1.- El HOMBRE, para llevar a cabo la RECONSTRUCCION MENTAL de la REALIDAD ha elaborado herramientas intelectuales diversas. -- Una de las herramientas de mayor potencia y actualidad es el concepto de SISTEMA, en su connotación simple de "conjunto de elementos interrelacionados", cuyo valor reside en la significación que se da precisamente a la interrelación-de-los-elementos. (6p.17,31; 36p.32; 38p.48; 40p.54-73; 45p.79,87)
- 4.2.- SISTEMA es la representación holística de una REALIDAD-HUMANA- (45p.87)
- 4.3.- El uso del concepto de SISTEMA no garantiza la representación afortunada de la REALIDAD HUMANA, pero permite abordarla -- a través de una visión positiva de NO-CAOS, facilitando la sis tematización de la RECONSTRUCCION MENTAL. (6p.40; 31p.20)
- 4.4.- Cada SISTEMA es solo una representación analítica de la REALIDAD HUMANA; de ahí que una misma REALIDAD HUMANA ----- pueda ser representada por sistemas muy diversos dependiendo de las características que sean relevantes según la intencionalidad, y capacidad del HOMBRE que los contruye. (6p.243-261; 12p.323; 45p.73)

- 4.5.- La diferenciación clara entre SISTEMA y REALIDAD es la clave de la PLANEACION EFECTIVA, toda vez que éste hecho permite ponderar constantemente la incidencia de la deseabilidad y la factibilidad en el proceso de la ACCION HUMANA.
(6p.188,193; 27p.82,35p.71; 36p.25; 42p.16; 43p.189)

5) PLANEACION Y TEMPORALIDAD

- 5.1.- Los sistemas se integran mediante categorías de la REALIDAD, cuyo nivel de abstracción puede ser de grado muy diverso, lo cual determina el MARCO TEMPORAL en el que se desenvuelve cada SISTEMA (largo plazo, mediano plazo, corto plazo)
(4p.32,67; 23p.41; 35p.73,75; 36p.55; 37p.166; 45p.57)
- 5.2.- El TIEMPO es una categoría creada por el HOMBRE para entender y manipular su REALIDAD; no es la REALIDAD misma, es solo una dimensión necesaria para comprenderla.
(6p.241,242; 34p.296; 35p.72; 37p.165)
- 5.3.- El tópico central de la PLANEACION es el CAMBIO CONTROLADO de la REALIDAD, de aquí la importancia del TIEMPO como una dimensión donde se da el cambio. (24p.3-2; 33p.7,8; 37p.163; 46p.20)
- 5.4.- El HOMBRE, en tanto REALIDAD, también se desenvuelve en el tiempo, de ahí que aunque quisiera no puede desentenderse de él.
El lapso temporal que cada individuo tiene a su disposición atribuye al TIEMPO una importancia superior que se refleja en el ejercicio de la PLANEACION (39p.272)

6) PLANEACION Y PLANISTICA

- 6.1.- La REALIDAD HUMANA se presenta en una gama que se extiende de lo simple a lo complejo y cada segmento de la misma adquiere la característica que le corresponde dependiendo del número y variedad de los componentes y relaciones que involucra; lo que a su vez está en función de los propósitos, necesidades y experiencias del HOMBRE que la construye, así como de la dinámica de la propia REALIDAD. (7p.21; 15p.21; 30p.131,132)
- 6.2.- Toda RECREACION MENTAL implica la presencia de un "hilo conductor" que la guía y estructura. Esto se manifiesta en las técnicas de estudio utilizadas, en la secuencia de actividades estu--

diadas, en la teoría y en el sistema filosófico del que se parte, - implícita o explícitamente (3p.11,12)

6.3.- El HOMBRE, en su intento perenne de hacer mas efectivo el PROCESO- de la ACCION HUMANA, ha identificado y estudiado ese "hilo conduc- tor", y ha racionalizado sus diversas manifestaciones, a las cua- les ha otorgado la denominación genérica de METODOLOGIA.
(3p.15,34,47; 27p.172; 29p.8,9,60; 36p.303,304)

6.4.- La METODOLOGIA permite sistematizar la actividad mental del HOMBRE y ésta es la base para asegurar y/o mejorar los resultados de su - actividad, aprovechando las experiencias analíticas acumuladas.
(4p.66; 19p.54,55).

6.5.- La PLANEACION-SISTEMATICA es condición necesaria en la búsqueda de mayor efectividad de la ACCION-HUMANA. La suficiencia se alcanza- con el conocimiento profundo, intensivo y extensivo, de la REALIDAD- HUMANA.

6.6.- La METODOLOGIA proporciona la "Forma" a la actividad de PLANEACION; el "contenido" lo proporcionan la experiencia y el estudio de á-- reas de conocimiento específico cuyo objeto de estudio son las di- ferentes regiones de la REALIDAD-HUMANA: sociología, economía, polí- tica, administración, física, química, etc.
(37p.942)

6.7.- Cuanto mas compleja es la REALIDAD-HUMANA de interés, más neces-- ria es la PLANEACION SISTEMATICA. (4p.14,15,16; 34p.98; 45p.71; -- 46p.18; 47p.21,41; 49p.110)

6.8.- De acuerdo a todo lo anterior, en mayor o menor medida, todos los- hombres efectúan la actividad de PLANEACION; sin embargo no todos- ejercen la PLANEACION-SISTEMATICA. Todos los hombres pueden en--- frentar segmentos complejos de la REALIDAD-HUMANA, pero tienen ma- yor probabilidad de lograr su cometido los que son sistemáticos en su accionar. (15p.2)

6.9.- Se propone el nombre de PLANISTICA para el área del conocimiento - cuyo objeto de estudio es la PLANEACION-SISTEMATICA.

La PLANISTICA identifica y propone caminos metodológicos para la PLANEACION con el fin de sistematizar su ejercicio. (42p.21)

7) OTRAS DEFINICIONES

- 7.1.- SISTEMA , representación de la REALIDAD HUMANA identificada holísticamente; conjunto de elementos significativos de la REALIDAD HUMANA, considerando sus interrelaciones también significativas. (7p.54,56; 36p.38; 40p.295; 45p.73,87)
- 7.2.- SISTEMA-DE-INTERES, sistema que es objeto central de interes para un individuo o grupo de individuos y sobre el cual tiene (n) poder de manipulación. (25p.147; 45p.71,79)
- 7.3.- SUBSISTEMA, porción analítica de la REALIDAD HUMANA que es parte del SISTEMA-DE-INTERES y que se identifica como parte funcional de éste. El poder de manipulación referido es lo que permite y hace conveniente al SISTEMA DE INTERES como un sistema funcional. (7p.56; 40p.110)
- 7.4.- SUPRASISTEMA, es el SISTEMA que se construye tomando al SISTEMA-DE-INTERES en su integridad holística, como base para identificar -- los elementos y relaciones con su medio ambiente. El SUPRASISTEMA es el medio ambiente significativo del SISTEMA DE-INTERES. (7p.57)
- 7.5.- SISTEMA UNIVERSAL, hace referencia a la REALIDAD como un TODO.
- 7.6.- SISTEMA-DE-ESTUDIO, SISTEMA que deviene con la especificación del SISTEMA-DE-INTERES y es el sistema cuyo desarrollo es sujeto central de la PLANEACION. (CAP.III) (45p.104)

La acción implica disponer de limitada potencia y capacidad. Manifiéstase, a través de ella, el hombre, cuyo poder hállase restringido por las limitaciones de su mente, por las exigencias fisiológicas de su cuerpo, por las realidades del medio en que opera y por la escasez de aquellos bienes de los que su bienestar depende.

LUDWING VON MISES.

C A P I T U L O I I I

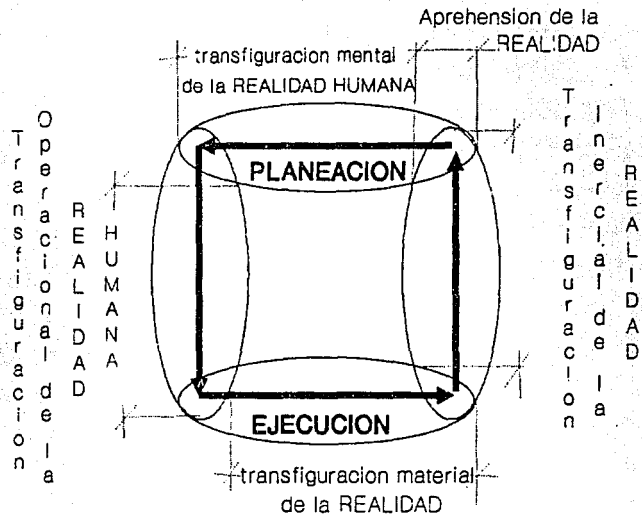
PROCESO DE LA ACCION HUMANA

(MODELO PARA SISTEMATIZAR EL ESTUDIO DE LA PLANEACION)

La planificación es una actividad tan común en nuestra época que si se preguntase: ¿Quiénes son los Planificadores?, la respuesta conduciría, indudablemente, a una nueva pregunta: ¿Quién no hace Planes?. Hoy más que nunca una buena parte de la Humanidad mide, proyecta; experimenta, diseña, coordina, en suma, está planificando.

J.FRIEDMANN.

Tomando como base el esquema correspondiente al PROCESO de la ACCION-HUMANA (gráfica II-3), se ha desarrollado un modelo para sistematizar el estudio de la PLANEACION, cuyos elementos conceptuales se muestran en la Gráfica III-1 misma que será utilizada a lo largo de éste capítulo, como guía para la descripción del modelo.



PROCESO DE LA ACCION HUMANA

(MODELO PARA SISTEMATIZAR EL ESTUDIO DE LA PLANEACION)

1) PLANEACIÓN

Se identifican dos sub-etapas: APREHENSION de la REALIDAD y TRANSFIGURACION MENTAL de la REALIDAD-HUMANA.

1.1) APREHENSION DE LA REALIDAD.

Es la REALIDAD-HUMANA resultante de la actividad mental del HOMBRE en su confrontación con la REALIDAD circundante que es de su interés. (4p.65; 37p.54, 116)

La importancia de esta sub-etapa reside en que es el punto de partida para toda ACCION-HUMANA, lo que significa que en ella descansa gran parte del éxito del proceso. (8p.82; 34p.43). Aquí se construye a la REALIDAD-HUMANA mediante la aplicación de ideas preconcebidas, mediante la elaboración de nuevos conceptos y mediante la proposición de nuevas formas de apreciar a la REALIDAD.

En esta sub-etapa se capta el SISTEMA de INTERES en su situación actual.

Para propósitos específicos, el HOMBRE se interesa en algún segmento específico de la REALIDAD, y la "CONSTRUCCION" de la REALIDAD - HUMANA correspondiente depende de la METODOLOGIA implicada.

El punto de partida para ésta etapa es la identificación de un -- SISTEMA-DE-INTERES "BORROSO", y es el proceso de clarificación el que determina las características finales del SISTEMA-DE-INTERES - correspondiente, el cual debe ser el apropiado para lograr los propósitos que se persiguen.

El proceso de clarificación referido conlleva la aplicación de alguna METODOLOGIA específica, que aunque se manifiesta en un rango muy variado de presentaciones, para fines del estudio, se identifican dos enfoques usuales y representativos: el REDUCCIONISMO y el EXPANSIONISMO.

1.1.1) EL SISTEMA DE INTERES DESDE EL REDUCCIONISMO.

(34p.29,81; 38p.43)

En este caso, el SISTEMA de INTERES se concibe solo intuitivamente, como un sistema cerrado, funcional y de tipo mecánico; en el que, en el mejor de los casos, se identifican clara y conscientemente algunos componentes funcionales (subsistemas) y las interacciones correspondientes.

EL SISTEMA-DE-INTERES (S.I) es un sistema cerrado en virtud de que se considera que no depende significativamente de las condiciones externas en que se ubica, por tanto la atención se orienta hacia la operación interna del mismo.

El S.I. es funcional y mecánico porque se considera que sus componentes (subsistemas) son engranes que están para cumplir un rol -- orientado al desempeño de tal S.I., y por tanto el aspecto de mayor importancia es el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles (eficiencia), con la creencia de que la aplicación de este criterio en cada subsistema por separado, garantiza el desempeño eficaz del sistema en su totalidad. La evaluación del S.I. se efectúa mediante la evaluación de cada subsistema, comparando su desempeño consigo mismo (en momentos diferentes).

1.1.2) EL SISTEMA DE INTERES DESDE EL EXPANSIONISMO.

(6p.39; 7p.69; 21p.2; 34p.28,80; 36p.47)

A diferencia del caso anterior, el SISTEMA de INTERES se identifica conscientemente, como un sistema abierto, vivo e inteligente; que adquiere sentido como una totalidad que compite e interactúa con otros sistemas de similares características, en un medio ambiente dinámico.

El S.I. es un sistema abierto en virtud de que se considera que la supervivencia, conservación y desarrollo del mismo, sí depende significativamente de las condiciones externas en que se ubica, por tanto la atención se orienta hacia la operación externa del S.I.

El S.I. y los sistemas con los que compite e interactúa son vivos porque presentan las características propias de los seres vivos: nacen, crecen, (se reproducen) y mueren. Son inteligentes por que

son capaces de tomar decisiones orientadas a la supervivencia, conservación y desarrollo de sí mismos. La evaluación de su desempeño se efectúa comparando la posición relativa del S.I. en relación con los otros sistemas.

1.1.3) EL SISTEMA DE ESTUDIO Y LOS ENFOQUES.

En éste punto se requiere hacer una precisión a lo que en el capítulo anterior se le denominó SISTEMA-DE-ESTUDIO (S.E.) Es el sistema que deviene con la especificación del SISTEMA-DE-INTERES. Si el S-I se plantea desde el enfoque reduccionista entonces el S.E. es idéntico al S-I; si se plantea desde el enfoque expansionista, entonces el S-E se identifica con el SUPRASISTEMA y por tanto el S-I es un subsistema del S-E.

Lo anterior se formula de la siguiente manera:

Enfoque Reduccionista.

$$S-E = S-I$$

Enfoque Expansionista

$$S-E = SUPRA \quad (45p.104)$$

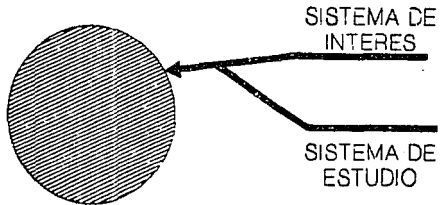
GRAFICA III-2

1.2) TRANSFIGURACION MENTAL DE LA REALIDAD HUMANA.

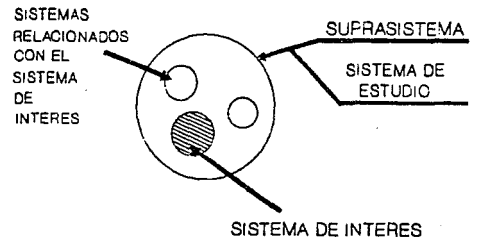
Es la Sub-Etapa en que el HOMBRE reconstruye mentalmente a la REALIDAD HUMANA de la sub-etapa anterior y que se había captado en su situación actual. El resultado de la reconstrucción referida es la REALIDAD-HUMANA en la situación deseada por el sujeto de la planeación y en las situaciones intermedias que es necesario o conveniente recorrer (9p.112)

GRAFICA III-3

ENFOQUE REDUCCIONISTA



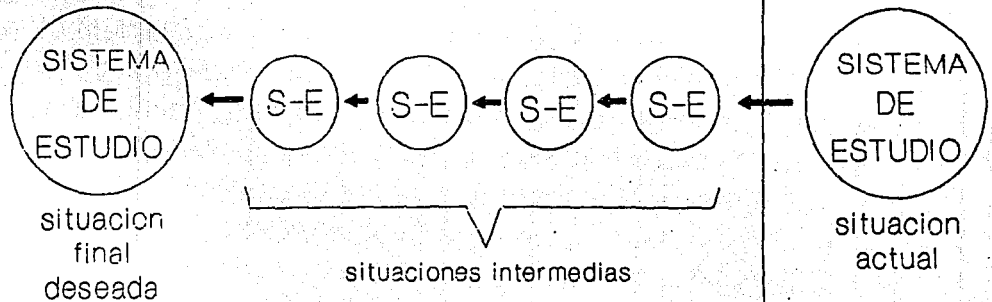
ENFOQUE EXPANSIONISTA



GRAFICA III-2

PLANEACION

TRANSFIGURACION MENTAL DE LA REALIDAD HUMANA | APREHENSION DE LA REALIDAD



NOTA: Las flechas indican la secuencia en que se espera la transfiguración material de la REALIDAD; no indican la secuencia en que se da o se debe dar la transfiguración mental.

(EL DIAGRAMA SE DESARROLLA DE DERECHA A IZQUIERDA EN CONCORDANCIA CON EL MODELO PARA SISTEMATIZAR EL ESTUDIO DE LA PLANEACION) (Gráfica IV-1)

GRAFICA III-3

Si el S-E se construye a través del enfoque reduccionista, el S-E es idéntico al SISTEMA-DE-INTERES en la situación actual, el cual es punto de partida para identificar la situación final deseada, las situaciones intermedias requeridas y la secuencia de la transfiguración-material esperada. Cuando la PLANEACION se efectúa con base en el enfoque reduccionista, le denominaremos PLANEACION-FUN-CIONAL, debido a que el sujeto de la PLANEACION en este caso pre-tende optimizar el funcionamiento del S-I.

GRAFICA III-4

Si el S-E se construye a través del enfoque expansionista, el S-E es idéntico al SUPRASISTEMA en la situación actual, el cual es punto de partida para efectuar la Sub-Etapa de transfiguración-Mental hasta identificar la situación final deseada, las situaciones intermedias requeridas y la secuencia de la transfiguración-material esperada. Cuando la PLANEACION se efectúa con base en el enfoque expansionista le denominaremos PLANEACION-DIRECCIONAL, debido a que el sujeto de la PLANEACION pretende marcar una dirección para el S-I en su devenir a través del SUPRA-SISTEMA que le es propio.

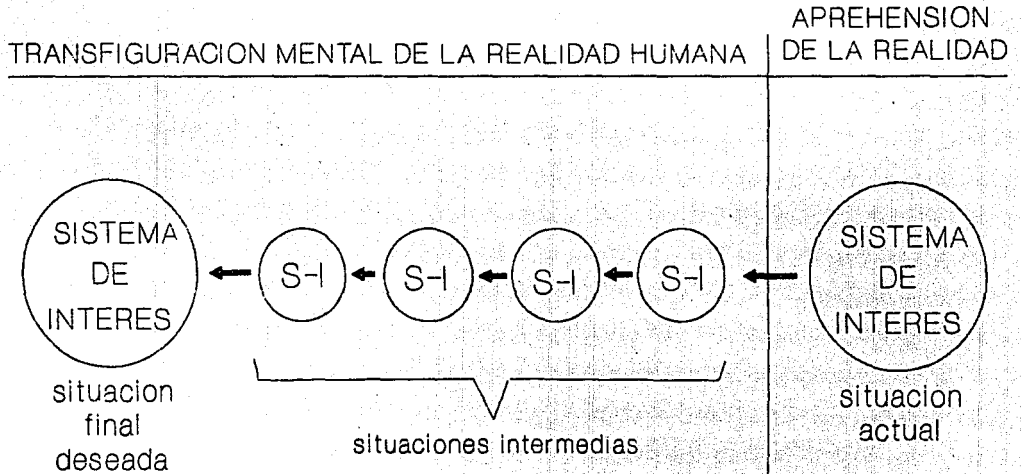
GRAFICA III-5

En la gráfica III-6 se muestran los conceptos de PLANEACION FUNCIONAL y PLANEACION DIRECCIONAL integrados al esquema del PROCESO DE LA ACCION HUMANA. (34p.33)

2) TRANSFIGURACION OPERACIONAL DE LA REALIDAD HUMANA

Es el paso desde que el sujeto de la planeación tiene especificado el SISTEMA de INTERES en la situación deseada, hasta la disposición de los participantes para iniciar la EJECUCION, y puede ser desde un proceso simple de transmisión de información en el caso de un individuo, hasta un proceso de comunicación mas o menos complejo dependiendo de las características de los participantes (individuos y grupos), y es en este proceso de comunicación donde pueden surgir -- desviaciones entre lo que desea el sujeto de la planeación y lo que

PLANEACION FUNCIONAL

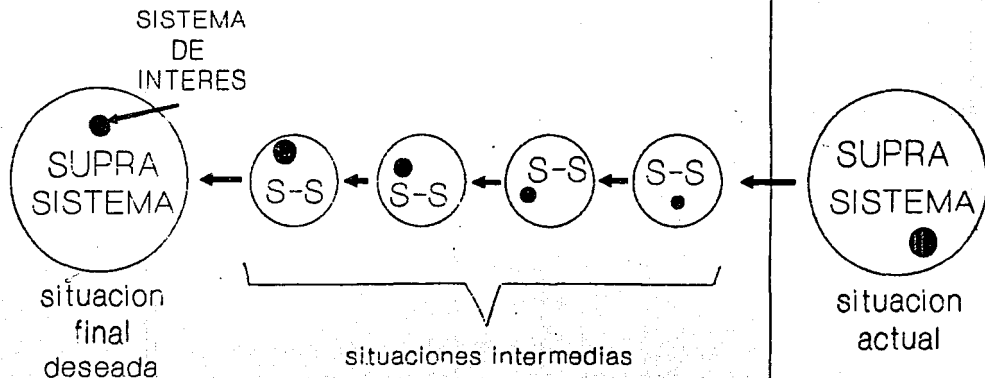


GRAFICA III-4

PLANEACION DIRECCIONAL

TRANSFIGURACION MENTAL DE LA REALIDAD HUMANA

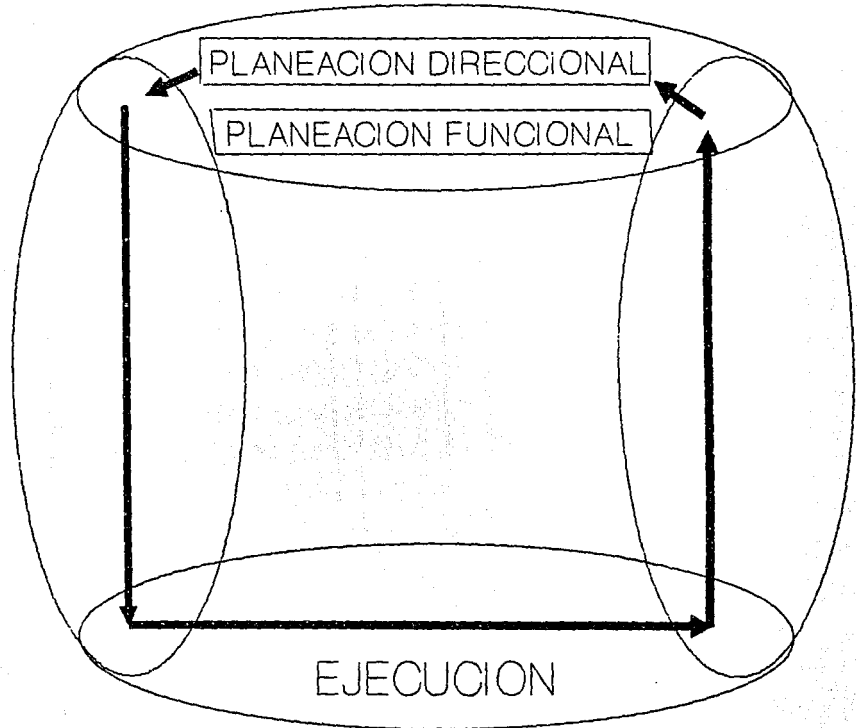
APREHENSION DE LA REALIDAD



(NOTA: El círculo negro representa al SISTEMA DE INTERES (S-I) y su ubicación en la circunferencia mayor representa a su situación en el SUPRASISTEMA que le es propio).

GRAFICA III-5

PROCESO DE LA ACCION HUMANA



captan los ejecutores como deseado por dicho sujeto.

Entre más elementos humanos involucre el SISTEMA de INTERES, mayor es la probabilidad de distorsión en esta etapa.

Efectivamente, ésta etapa se inicia con el SISTEMA-DE-INTERES en la situación FINAL deseada, cuya consecución requiere la participación de individuos que generalmente presentan diferencias en cuanto a ideología, nivel educativo, formación profesional, compromisos establecidos, niveles jerárquicos, intereses personales, ambiciones de poder, etc; y es la comunicación el proceso mediante el cual se pueden orientar los esfuerzos, superando el bloqueo y la distorsión, inercial o intencional, de los involucrados; o mediante el cual se puede ir directo al fracaso. (2p.61-73; 33p.27; 39p.26).

Cuando hablamos de comunicación nos referimos no solo al proceso de información, sino al concepto integral de transmisión de símbolos, motivaciones, objetivos, etc (4p.21,22,23; 5p.221,231; 12p.--136,212) (15p.17,18; 20p.529,542,543; 24p.8-3, 24-10; 34p.6,72,271; 39p.219; 46p.25, 47p.86,88,104,108,267,275)

Todo grupo interesado en algún segmento de la REALIDAD, se puede apreciar como una ORGANIZACION, en el sentido de identificar jerarquías y funciones de sus elementos. Los de nivel mas alto transmitirán lo necesario a los de nivel más bajo y así desde el nivel -- mas alto hasta el más bajo de la organización se tienen fuentes de distorsión que involuntariamente pueden afectar el resultado esperado. (23p.116,121, 35p.79).

El resultado de la etapa de transfiguración operacional, es el SISTEMA-DE-INTERES en la situación captada, la cual puede ser muy diferente al SISTEMA-DE-INTERES con el que se inició esta etapa (situación deseada)

3) TRANSFIGURACION MATERIAL DE LA REALIDAD

La transfiguración material, tiene como punto de partida al SISTEMA-DE-INTERES en la situación captada, y representa a la actividad puramente material del HOMBRE.

El HOMBRE en su materialidad, se enfrenta al segmento de la REALIDAD que es de su interés, transfigurándola según la especificación del SISTEMA-DE-INTERES en la situación captada.

Sin embargo, aún considerando que la transfiguración operacional no tuviese ningún efecto sobre el S-I en la situación deseada, esto es que el S-E en la situación captada es idéntico al S-E en la situación deseada, la transfiguración material puede ser MAL efectuada, siendo esta vía una fuente más de distorsión en relación -- con lo planeado.

Tal posibilidad pudiera ser minimizada con la capacitación y el -- adiestramiento de los ejecutantes (13p.74,75; 24p.24-9; 27p,56,57; 34p,45; 45p.54; 47p.320)

La resultante de la actividad material del HOMBRE es el segmento -- de la REALIDAD que es de interés, en la situación humanamente posible.

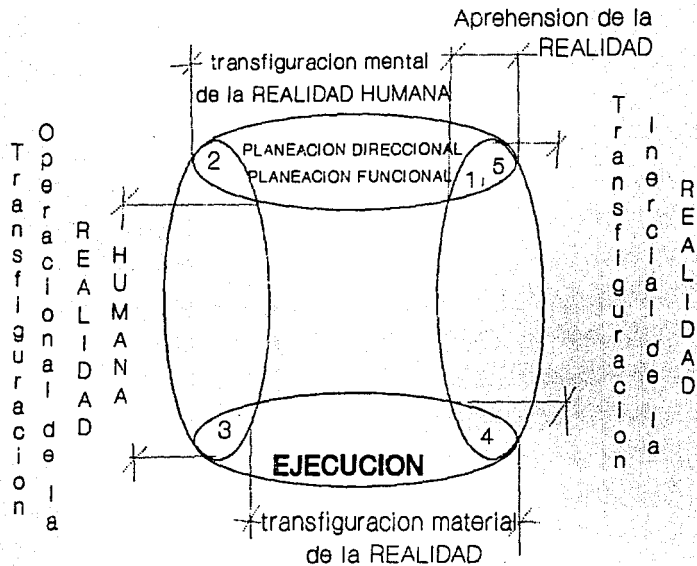
4) TRANSFIGURACION INERCIAL DE LA REALIDAD

Representa a todos los cambios que se dan en la REALIDAD, independientemente de los deseos y previsiones de los sujetos de la PLANEACION, especialmente los cambios que afectan al segmento que es de interés.

Una tarea importante durante la Sub-Etapa de APREHENSION de la REALIDAD, particularmente cuando se aplica el enfoque expansionista, es alcanzar a "ver" en el SUPRASISTEMA esos cambios cuando apenas están en sus inicios. No obstante, siempre hay cambios en la REALIDAD no considerados en esa sub-etapa y constituyen lo que se ha denominado TRANSFIGURACION INERCIAL. (36p.353).

Esta etapa se inicia con el SISTEMA de INTERES en la situación humanamente posible y finaliza en la situación posible, misma que se identifica con la situación actual al iniciarse otro ciclo de la ACCION-HUMANA.

La integración de los conceptos propuestos en el presente capítulo, se muestran en la GRÁFICA III-7, debidamente encuadrados en el esquema del PROCESO DE LA ACCIÓN HUMANA.



PROCESO DE LA ACCION HUMANA

(MODELO PARA SISTEMATIZAR EL ESTUDIO DE LA PLANEACION)

NOTA: LOS NUMEROS INDICAN LA SITUACION DEL SISTEMA - DE - ESTUDIO AL FINAL DE CADA ETAPA

- 1.- SITUACION ACTUAL
- 2.- SITUACION DESEADA
- 3.- SITUACION CAPTADA
- 4.- SITUACION HUMANAMENTE POSIBLE
- 5.- SITUACION POSIBLE

GRAFICA III-7

C A P I T L O I V

INTEGRACION DE UN MODELO GENERAL DE

PLANEACION

SI ALGO PUEDE FRACASAR, FRACASARA.

MURPHY

1.- PARAMETROS DE LOS SISTEMAS.

La denominación y delimitación de conceptos para caracterizar a los SISTEMAS han sido establecidos para los fines de la tesis, - por tal motivo sólo se les debe tomar como definiciones no susceptibles de ser aplicadas fuera de los límites indicados.

1.1) AMPLITUD, CONTROLABILIDAD, COMPLEJIDAD

Refiriéndose a un mismo SISTEMA-DE-INTERES se hace claro -- que el enfoque aplicado determina la "Amplitud" del segmento de la REALIDAD que es necesario estudiar (Sistema-De-Estudio). Esto es, con el enfoque expansionista el S-E abarca al S-I y además a otros sistemas significativos y a las interrelaciones también significativas que se establecen entre sí (Suprasistema); dado que con el enfoque reduccionista el S-E solo abarca al S-I, es en este sentido que decimos que el S-E tiene mayor "Amplitud" con el enfoque expansionista que con el reduccionista.

Recordemos que el S-I se establece bajo ciertos supuestos - de Control-Humano (controlabilidad) que permanecen cuando - S-E = S-I, pero definitivamente no operan ó cuando menos no operan en similar precisión cuando S-E = SUPRA; lo que significa que bajo similares criterios de evaluación es más -- fácil para el HOMBRE imponer su voluntad sobre un segmento-determinado de la REALIDAD, que sobre éste en su interrelación con otros segmentos que se han considerado significativos. De tal facilidad en la acción del HOMBRE se desprende del concepto paralelo de "Complejidad" del SISTEMA, de -- donde:

A mayor "Amplitud" del S-E (S-E = SUPRA)

Menor "Controlabilidad" (7p.154;34p.97)

Mayor "Complejidad" (7p.59)

1.2) TEMPORALIDAD, INCERTIDUMBRE

La "Amplitud" del S-E determina la facilidad, o dificultad, que el HOMBRE tiene para imponerle su voluntad, y esta facilidad o dificultad se manifiesta por el mayor o menor esfuerzo que se requiere (recursos, técnicas, creatividad, etc) para imponerle cambios significativos; pero también el mayor o menor lapso de tiempo en que éstos se pueden lograr. La "Amplitud" del S-E está en relación directa con el lapso de tiempo en que es posible para el HOMBRE observar, imponer o inducir cambios significativos en el SISTEMA, es decir, con su "MARCO TEMPORAL". Al respecto M.L. KASTENS dice "Usted puede hacer girar totalmente un esquife, pero se necesitarán millas para cambiar de dirección a un barco tanque de 100,000 toneladas" (23p.41).

Otra manifestación de la facilidad o dificultad que tiene el HOMBRE para imponer su voluntad (Control Humano), se denomina "Incertidumbre", concepto que encierra precisamente todos esos aspectos que están fuera del Control-Humano y que se relaciona con el marco temporal de la siguiente manera:

A mayor "Amplitud" del S-E (S-E = SUPRA)

"Marco Temporal" mayor (PLAZO MAYOR)

Mayor "Incertidumbre"

2) COMPLEMENTARIEDAD DE LOS ENFOQUES.

El Hombre ha evolucionado en su capacidad MENTAL impulsado por las necesidades que ha tenido que enfrentar (muchas de las cuales son creaciones del mismo HOMBRE), y esto se ha dado en un encadenamiento permanente:

Necesidades	-----	Nuevas Herramientas	----	Nuevas
Humanas		Mentales		necesidades huma-
				nas

Tal proceso de evolución ha llevado al HOMBRE a considerar segmentos de la REALIDAD cada vez más elaborados; desde los SISTEMAS directamente vinculados a un individuo en su vida cotidiana, hasta los SISTEMAS sociales de mayor agregación; desde SISTEMAS de la menor complejidad, hasta los de mayor complejidad.

No obstante el gran alcance logrado en la aprehensión de la REALIDAD-HUMANA (SEGMENTOS DE LA REALIDAD cada vez más extensos), no significa que los SISTEMAS-DE-INTERES de menor complejidad sean inútiles o innecesarios; por el contrario su valor permanece debido a que la construcción de la R-H debe responder a necesidades HUMANAS específicas y por tanto a que no todos los hombres requieren visualizar a la REALIDAD como un SISTEMA demasiado complejo; pero además su valor se refuerza debido a que para efectos prácticos, los sistemas de mayor complejidad tendrán que ser segmentados en sistemas de menor complejidad (Subsistemas) con el fin de aumentar la "Controlabilidad" en la ejecución.

Por otra parte recordemos que la "complejidad" de un SISTEMA se relaciona íntimamente con la dificultad para que el HOMBRE le imponga su voluntad, de ahí que la tendencia general sean los SISTEMAS de menor complejidad, y de ahí que domine el enfoque reduccionista sobre el expansionista; pero esto tampoco significa que la aprehensión de la R-H como un SISTEMA de mayor complejidad sea inútil o necesario, porque también responde a necesidades específicas, pero es conveniente puntualizar que su utilidad tiene como sustento a los sistemas de menor complejidad.

En conclusión, se sostiene que los enfoques reduccionista y expansionista no son mutuamente excluyentes, más bien sus características son complementarias, al grado de que el primero sin el segundo es muy limitado, y el segundo es totalmente impráctico sin el primero. Dependiendo de qué tanto domine un enfoque sobre el otro, se obtendrán ciertas características de la REALIDAD HUMANA construida. (5p.14; 34p. 32,84; 38p.50)

Cuando se aplican los dos enfoques bajo la base de complementariedad - (GRAFICA IV-1), la transfiguración Mental de la REALIDAD-HUMANA, además de lo señalado en el capítulo III, identifica la secuencia de la - transfiguración Material esperada considerando la relación entre los - dos tipos de PLANEACION (GRAFICA IV-2).

3) NECESIDAD DEL ENFOQUE EXPANSIONISTA

Todo SISTEMA-DE-INTERES, en cuanto segmento de la REALIDAD, se desenvuelve en un Medio Ambiente que lo limita y que incluso puede tender - a extinguirlo. Tales presiones ambientales son susceptibles de ser soportadas o, aún más, superadas en determinados rangos; generalmente se encontrará algún tipo de obstáculo, ya sea producto inercial del Medio Ambiente, o producto de la imaginación, creatividad y voluntad de otro hombre o grupo de hombres que también tienen identificado un SISTEMA-DE-INTERES y que también están soportando o tratando de superar presiones ambientales propias y que en ese intento pueden obstaculizar los esfuerzos del primer S-I referido o de neutralizar su efecto, poniendo en peligro el desarrollo y hasta la supervivencia del mismo.

Si hay la aspiración de que un SISTEMA-DE-INTERES se desarrolle o sobreviva es conveniente identificar las presiones ambientales inerciales y/o voluntarias que sean significativas para el caso. El no profundizar en el estudio de éstas, no necesariamente trae como consecuencia el estancamiento o extinción del SISTEMA, pero el desenlace corresponde totalmente al AZAR; de donde se desprende que es mejor tomar en cuenta las presiones ambientales que no hacerlo.

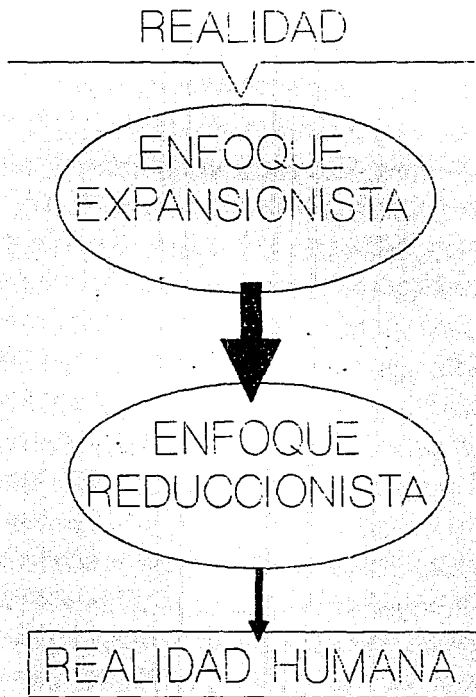
Del planteamiento anterior surgen las preguntas:

¿Que tanto es mejor considerar las presiones ambientales y que tanto el no hacerlo?

¿Que tanto se debe profundizar en el estudio de las presiones ambientales?

Las respuestas deben estar referidas a cada caso específico, y de estas dependerá si se aplica solo el enfoque reduccionista para aprehen

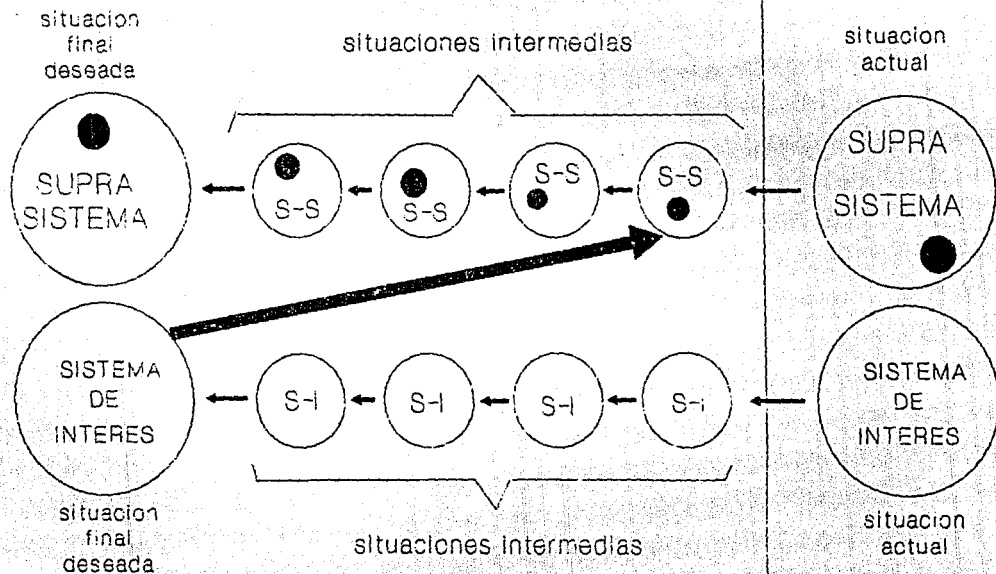
ESQUEMA DE APREHENSION DE LA REALIDAD (COMPLEMENTARIEDAD DE LOS ENFOQUES)



GRAFICA IV-1

PLANEACION DIRECCIONAL / FUNCIONAL

TRANSFIGURACION MENTAL DE LA REALIDAD HUMANA | APREHENSION DE LA REALIDAD



GRAFICA IV-2

der a la REALIDAD o si se aplican los dos enfoques estudiados y en que Intensidad Relativa. (21p.4; 24p.9-2 a 9-6; 34p.22-38; 47p.81)

4) MODELO GENERAL DE PLANEACION

De acuerdo a lo señalado en relación a la complementariedad de los enfoques, la PLANEACION DIRECCIONAL es prácticamente inútil sin la PLANEACION FUNCIONAL, de ahí que el modelo más general deberá considerar a los dos tipos de PLANEACION en su relación de dependencia.

GRAFICA IV-3

5) DINAMICA DEL MODELO GENERAL DE PLANEACION

(LA PLANEACION COMO PROCESO DE ACCION HUMANA)

Hasta este punto se ha presentado a la PLANEACION como una etapa del PROCESO de la ACCION HUMANA, como una actividad-Mental que se da de un solo golpe. Tal vez cuando es un Individuo el que realiza la PLANEACION total para un SISTEMA-DE-INTERES, el modelo es válido; pero cuando el sujeto de la PLANEACION se forma mediante un grupo organizado de hombres en el que cada uno de ellos realiza una parte de la PLANEACION y por tanto se requiere de comunicación y de EJECUCION (el trabajo intelectual también es EJECUCION) y en ese lapso de tiempo se está expuesto a lo que denominamos inercia de la REALIDAD, entonces el modelo tiene que ser visualizado de manera que refleje esa dinámica. (36p.355)

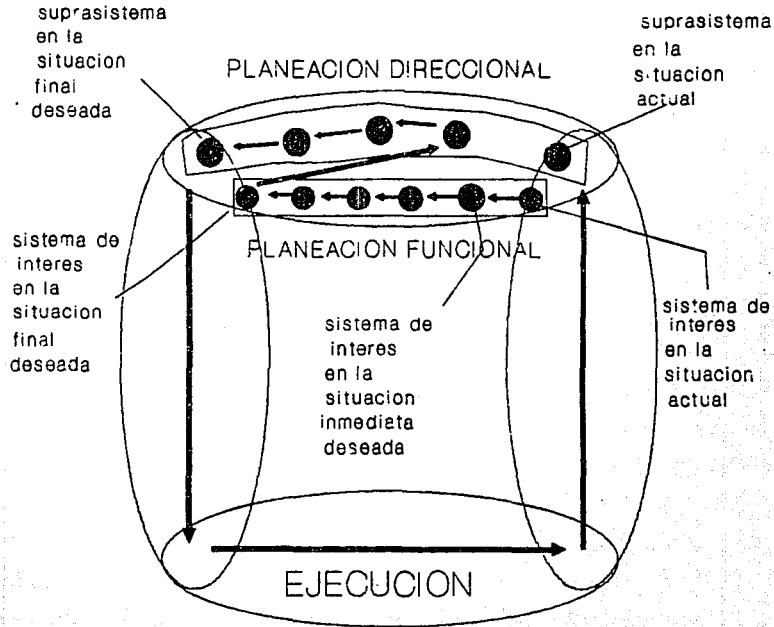
A continuación se explicará que la PLANEACION además de ser una etapa en el PROCESO de la ACCION HUMANA, en sí misma es un PROCESO de ACCION HUMANA.

Con el fin de facilitar la explicación nos ayudaremos mediante la ejemplificación de un intento de PLANEACION en una organización ficticia:

SISTEMA DE INTERES ----- Institución X con -
el organigrama ind
cado

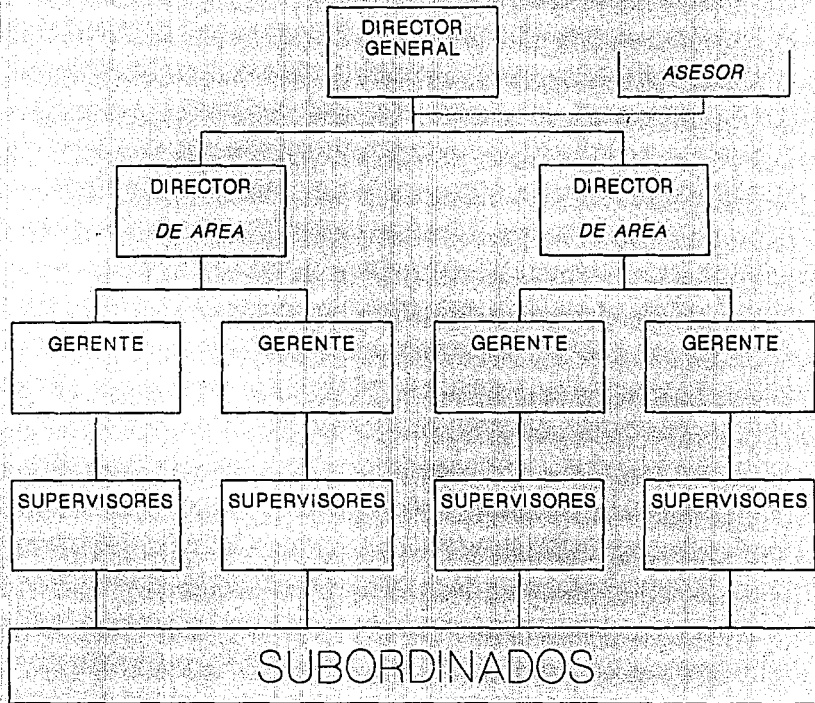
(GRAFICA IV-4)

MODELO GENERAL DE PLANEACION



PROCESO DE LA ACCION HUMANA

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION "X"



Director General ----- Desea realizar un ejercicio de PLANEACION para la Institución que dirige, le interesa el medio ambiente y propone un horizonte de PLANEACION a 5-años.

Llama a su Asesor, le transmite su petición y le pide que inicie el trabajo.

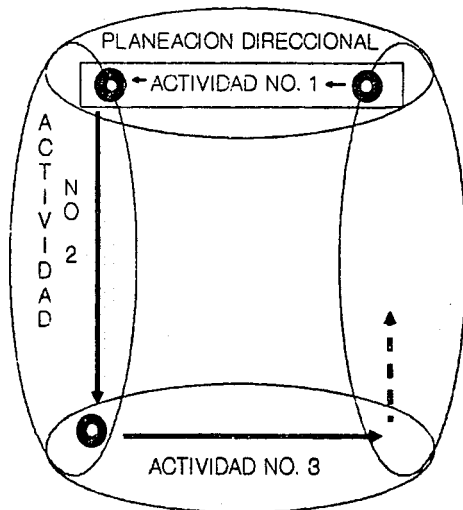
Asesor ----- Realiza todos los estudios especializados necesarios y acuerda con el D.G. proponerse como objetivo el lograr una determinada posición en su Medio Ambiente en un lapso de 3 años.

Esquematisando las actividades hasta aquí efectuadas tendríamos la ACTIVIDAD No.1;

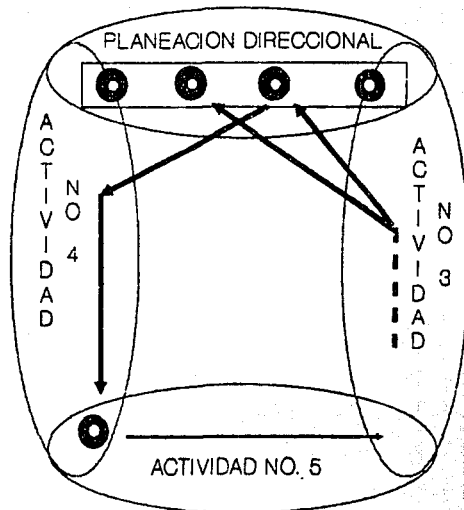
GRAFICA IV-5

Director General ----- Llama a sus Directores de área y les trasmite la intención de PLANEAR, solicitandoles descripción del SUPRASISTEMA en la situación final -

LA PLANEACION COMO PROCESO DE LA ACCION HUMANA



GRAFICA IV-5



GRAFICA IV-6

deseada, la descrip---
ción del SUPRA en la -
situación actual, y --
leá pide que describan
al SUPRASISTEMA en las
situaciones interme---
dias (ANUALES)

Actividad No.2;

GRAFICA IV-5

Directores de Area

Preparan el Trabajo so
licitado por el D.G., -
aún con escasa experien
cia en análisis del SU-
PRASISTEMA y a pesar de
la carga de trabajo que
se acumuló en esa sema-
na.

ACTIVIDAD No.3; GRAFICA IV-5 Y

GRAFICA IV-6

Director General

Recibe el trabajo y muy
satisfecho les solicita
a los Directores que --
describan al SISTEMA de
INTERES que permitirá -
llegar al SUPRASISTEMA-
especificado para el --
1er. año.

Directores de Area

Cada uno llama a sus gerentes. les informa acerca de la modalidad directiva (PLANEACION) - y les dan a conocer el SUPRA-- SISTEMA deseado para el 1o.año, les solicitan una descripción - del funcionamiento actual de -- sus áreas y un trabajo conjunto que consiste en la descripción del SISTEMA-DE INTERES que permitiría lograr el SUPRASISTEMA deseado

ACTIVIDAD No.4; GRAFICA IV-6

Gerentes

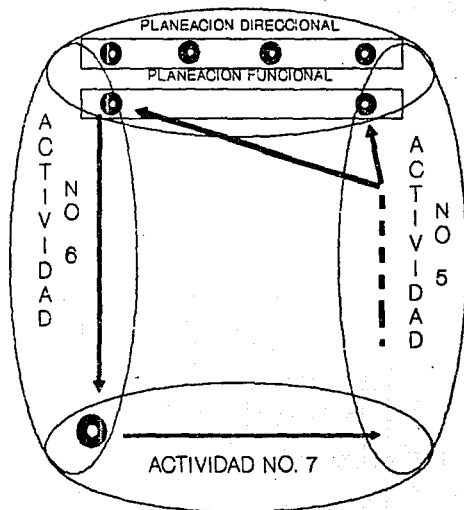
Identifican al SISTEMA-DE-INTERES en su situación actual y -- preparan el SISTEMA de INTERES-- deseado para el 1er año.

ACTIVIDAD No.5; GRAFICA IV-6

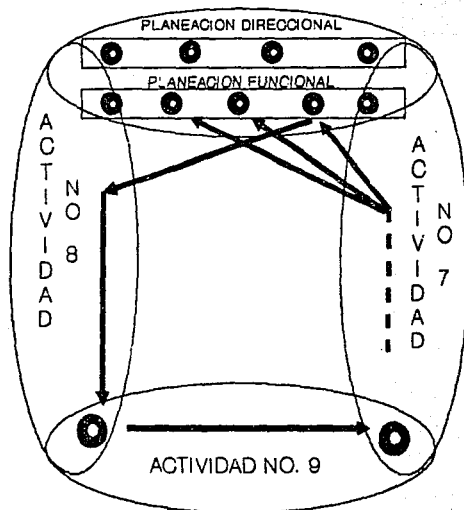
Anticipándose a la petición de los Directores les explican a los supervisores la idea de -- los altos ejecutivos y dando-- les a conocer el SISTEMA de IN TERES del 1er año les piden -- sus propuestas de SISTEMAS DE- INTERES mensuales que lo harán posible.

ACTIVIDAD No.6; GRAFICA IV-7

LA PLANEACION COMO PROCESO DE LA ACCION HUMANA



GRAFICA IV-7



GRAFICA IV-8

Supervisores

Según lo que entendieron preparan su proyecto para los próximos 12 meses y lo entregan a los gerentes.

ACTIVIDAD No.7; GRAFICA IV-7
Posteriormente, con la aprobación de los gerentes indican a sus respectivos subordinados -- los objetivos a lograr durante el próximo mes (ejecución)

ACTIVIDAD No.8; GRAFICA IV-8

Subordinados

De acuerdo a las indicaciones recibidas, proceden a realizar las actividades requeridas para el logro de los objetivos (Ejecución)

ACTIVIDAD No.9; GRAFICA IV-8

Como se habrá podido apreciar con el ejemplo, la PLANEACION que originalmente se venía presentado como una etapa de PROCESO de la ACCION HUMANA, dadas las características del sujeto de la PLANEACION y del SISTEMA de INTERES, se llevó a cabo en tres ciclos de dicho proceso, involucrando a 4 niveles de la organización; para llegar al SUPRASISTEMA en la situación final deseada se requieren 36 ciclos de ejecución, lo cual nos permite valorar la incidencia de las etapas de transfiguración operacional (comunicación integral), -- transfiguración material (EJECUCION) y transfiguración inercial (dinámica -- propia de la realidad), en el PROCESO DE LA ACCION HUMANA, lo que de alguna manera explica el verdadero alcance de la PLANEACION (en su acepción actual) y expone a la vista de los analistas y dirigentes las etapas con un gran potencial para hacer más efectiva la ACCION HUMANA a través de ser tomadas en

cuenta en la (comunicación integral, EJECUCION) etapa de PLANEACION, no como un tópicó más, sino como actividades que son tan importantes como - la misma PLANEACION.

Por otra parte, todas las razones anteriores son válidas para justificar y valorar a la retroalimentación como una actividad que es sumamente valiosa para maximizar la efectividad del PROCESO de la ACCION HUMANA.

C A P I T U L O V

INTEGRACION DE LA INTENCIONALIDAD POLITICA EN EL MODELO GENERAL DE PLANEACION

Es menester recordar que no hay nada más difícil de Planificar, de más dudoso éxito o de más ardua dirección, que la creación de un nuevo orden de cosas, dado -- que el iniciador se echa a costas la -- enemistad de todos aquellos a quienes beneficia la preservación de las viejas -- instituciones y sólo encuentra una tibia defensa en quienes podrían beneficiarse con las nuevas.

MAQUIAVELO

1) SISTEMA-RECTOR

En la acción de planear queda implícita la idea de que invariablemente se tiene a un sujeto y a un objeto de la planeación; lo que puede ser conceptualizado como un Sistema-Planeador y un Sistema-Planeado, identificándose éste último con lo que hemos denominado SISTEMA-DE-INTERES.

Se dijo anteriormente que un requisito para intentar la PLANEACION, es que el SISTEMA-PLANEADOR tenga un cierto CONTROL sobre el S-I. Pero ese CONTROL no es autónomo, invariablemente representa una relación de dependencia del SISTEMA-PLANEADOR respecto a otros hombres -- con un poder mayor, que lo están permitiendo porque así conviene a -- sus intereses o porque éstos no se ven afectados. La importancia de identificar al SISTEMA-RECTOR, así denominaremos al poderoso grupo -- de hombres referidos, estriba en que de él depende que el SISTEMA PLANEADOR acreciente, mantenga o pierda su CONTROL sobre el S-I.

No se debe confundir al SISTEMA-RECTOR (S-R) con los SISTEMAS opuestos o aliados, cuyo poder es comparable al del S-Planeador; el poder del S-R es de tal magnitud que le permite establecer las reglas del juego para todos los anteriores.

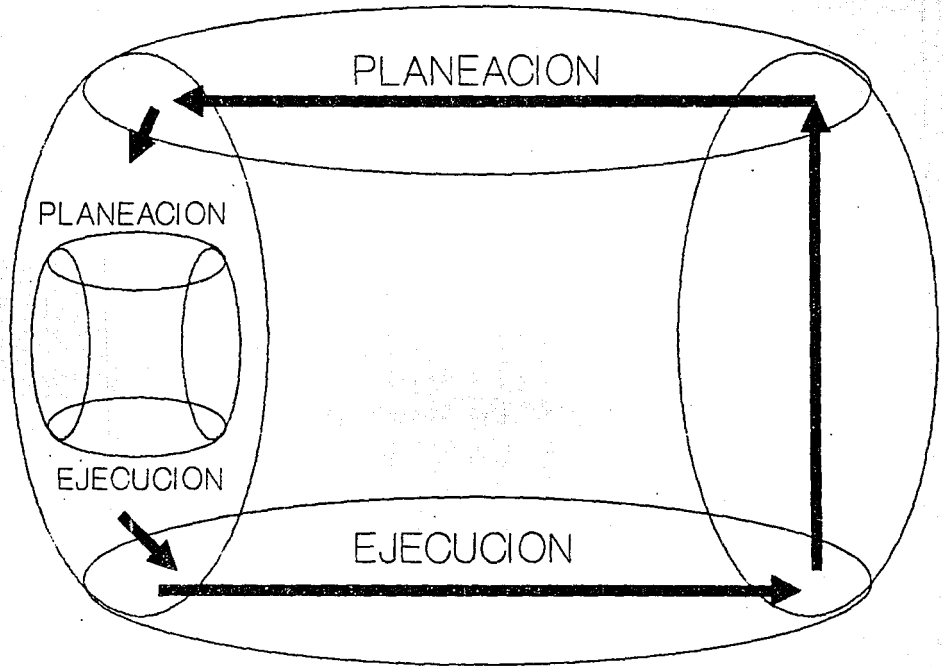
La aceptación de un SISTEMA-RECTOR equivale a aceptar que, quienquiera que esté planeando, se encuentra inserto en un PROCESO de ACCION HUMANA de dimensión muy superior al que se está tratando de llevar a cabo; que se es parte, consciente o inconsciente, de la ACCION de -- otro grupo que tiene intereses sobre el SISTEMA-DE-INTERES que se ha identificado como propio (24p.24-5; 37p.83)

GRAFICA V-1

2) SISTEMAS-DUALES.

En el capítulo II se indicó que la PLANEACION es el intento intencionado y permanente del HOMBRE por mantener y acrecentar su CONTROL sobre la REALIDAD. De tal aseveración se desprende que independientemente del S-I que haya identificado el SISTEMA PLANEADOR, su primer objetivo (O_1) es mantener o acrecentar su CONTROL sobre él. Dado que

PROCESO DE LA ACCION HUMANA Y SISTEMA RECTOR



GRAFICA V-1

el objetivo más importante del SISTEMA PLANEADOR es AUTORREFERENCIAL, -- se concluye que el S-PLANEADOR también es su SISTEMA-DE-INTERES.

La apreciación autorreferencial del SISTEMA PLANEADOR como SISTEMA-DE-INTERES, tiene connotaciones egoistas socialmente rechazadas y políticamente inconvenientes (1), por tal razón es difícil su aceptación, sin embargo siempre está presente; para diferenciarlo del concepto original de S-I, - le llamaremos SISTEMA-DE-INTERES-DUAL (S-I-D) (11p.6; 32p.99).

En otras palabras, se sostiene que cuando se lleva a cabo la PLANEACION de un segmento de la REALIDAD que es de interés, se está planeando el de venir del segmento de la REALIDAD que formalmente es de interés, pero -- también se está planeando el destino político del grupo que ejerce la -- PLANEACION; esto es, del SISTEMA-DE-INTERES y del SISTEMA-DE-INTERES---- DUAL. (4p.23; 21p.168; 22p.19; 24p.21-7 a 21-10; 46p.18,38,39,268-271). Acerca del S-I la PLANEACION que se realiza es de carácter técnico, económico y/o social; en cambio, la PLANEACION del S-I-D es siempre de carácter político. (36p.21; 46p.20,21; 49p.199)

Siempre que haya un S-I habrá también un S-I-D, y un S-R como sistema de referencia y enlace de los dos primeros. El S-R también tiene fuertes - intereses sobre el S-I y por ello otorga, mantiene o retira su apoyo a - determinado grupo de hombres (S-I-D), dependiendo de que la gestión de - éstos le sea conveniente o inconveniente. (35p.25)

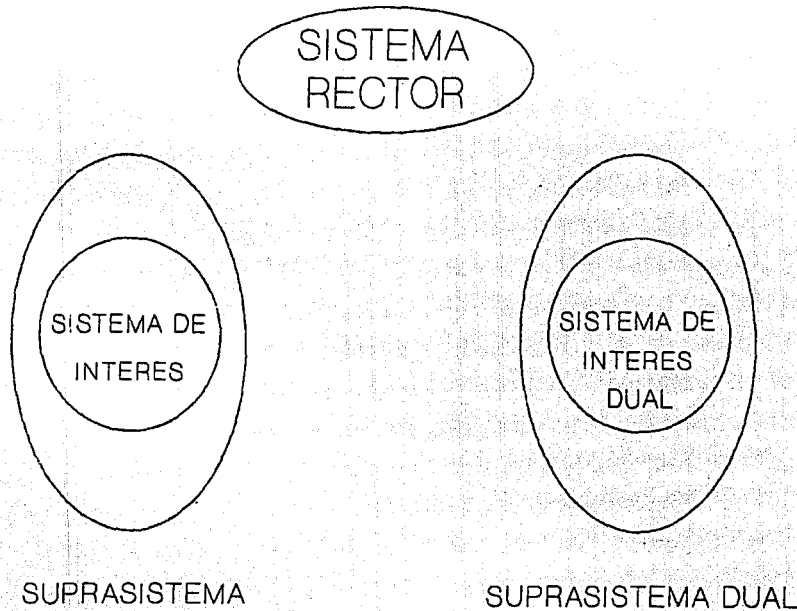
Al aplicar el enfoque expansionista al S-I-D bajo la misma tónica de análisis político, es posible construir al SUPRASISTEMA-DUAL, el cual no ne cesariamente tiene una relación de dualidad con el SUPRASISTEMA del S-I; la denominación (DUAL) más bien se debe a que es el SUPRA-SISTEMA del -- S-I-D.

La identificación del S-R es clave para que el S-I-D construya el SUPRA-SISTEMA-DUAL; con los SISTEMAS opositores y aliados que se consideren -- significativos.

GRAFICA V-2

1/ Es aceptable decir que la estrategia "A" llevará a nuestra organización a un futuro exitoso, pero lo que no es aceptable ni conveniente es extender que se ha seleccionado esa estrategia porque no afecta a los intereses del SISTEMA PLANEADOR, ya que puede haber una estrategia "B" mas conveniente para la organización pero que afecta a los intereses del SISTEMA PLANEADOR, y por tal motivo es desechada:

ESQUEMA DE LOS SISTEMAS DUALES



GRAFICA V-2

3) PLANEACION DUAL

Tal como se estableció en el capítulo III, según el enfoque que se --- utilice para aprehender a la REALIDAD, se obtendrá un SISTEMA de ESTUDIO que se identifica con lo que denominamos SUPRASISTEMA o con lo que denominamos SISTEMA-DE-INTERES. Posteriormente se describió la Sub--- etapa de Transfiguración Mental de la REALIDAD, la cual toma como punto de partida al SISTEMA-DE-ESTUDIO en alguna de esas dos acepciones. Finalmente, se denominó PLANEACION DIRECCIONAL a la actividad mental - que se desarrolla bajo el enfoque expansionista dando lugar al SUPRA-- SISTEMA, al que posteriormente aplica la transfiguración mental; y se denominó PLANEACION FUNCIONAL a la actividad mental que se desarrolla bajo el enfoque reduccionista dando lugar al SISTEMA-DE-INTERES al que posteriormente aplica la transfiguración mental.

Por otra parte, en el inciso 2 de este capítulo, se establece que siempre que haya un SISTEMA-DE-INTERES también habrá un SISTEMA-DE-INTERES -DUAL del cual puede ser construido al SUPRASISTEMA (DUAL) correspon-- diente.

Siguiendo el criterio descrito en el primer párrafo, denominaremos PLANEACION-FUNCIONAL-DUAL a la actividad mental que aplica el enfoque reduccionista para integrar las relaciones significativas de poder dando lugar al SISTEMA-DE-INTERES-DUAL; y denominaremos PLANEACION-DIRECCIO-- NAL-DUAL a la actividad mental que aplica el enfoque expansionista, para construir el SUPRASISTEMA (dual) correspondiente al SISTEMA-DE-INTE-- RES-DUAL, considerando las interacciones políticas de éste con otros - sistemas similares.

4) CASOS PARTICULARES DEL MODELO DE LOS SISTEMAS DUALES.

El modelo de los Sistemas Duales representa el caso más general, pero - no todos los casos necesariamente deben ser así. Existen casos especí-- ficos que requieren de un proceso de PLANEACION menos complejo debido - a que existen coincidencias en la identificación de los sistemas o a -- que el interés de S-Planeador o el S-R no requieren de la construcción- de SUPRA SISTEMAS.

Los casos más representativos son los siguientes:

4.1) Coincide el S-R y el S-I-D

Ejemplo: Los Accionistas de una empresa son a la vez los ejecuti
vos.

4.2) No se requiere SUPRA-DUAL

Ejemplo: El Dueño de una Empresa es el Director General.

4.3) No se requiere SUPRA

Ejemplo: Los accionistas y/o los Ejecutivos se interesan solo por el funcionamiento interno de la Empresa. Les preocupa la eficien
cia.

5) INTERACCION ENTRE PLANEACION Y PLANEACION DUAL

Con el fin de mostrar las interacciones de los sistemas duales en la etapa de PLANEACION se efectuará un ejercicio que propone una se
cuencia lógica para establecer objetivos basada en el Esquema de los Sistemas Duales. (46p.39)

Para los fines de la tesis, se entenderá por OBJETIVO al enunciado de los propósitos que un hombre o grupo de hombres se ha propuesto alcanzar.

El uso de conceptos para la especificación de los OBJETIVOS, les --- transmite a éstos el nivel de abstracción propio de los primeros; de ahí que si consideramos que la acción del HOMBRE es selectiva, será necesario desagregar cada objetivo en otros de menor nivel de abs--- tracción hasta que sean equiparables a las acciones materiales del-- HOMBRE.

Para denotar los niveles de desagregación utilizaremos subíndices se
cuenciados, de manera que O_1 representa a los Objetivos de mayor importancia para el S-Planeador, O_2 representa a los Objetivos del siguiente nivel, que fueron establecidos tomando como directriz a los O_1 ; O_3 se establecen bajo la directriz de los O_2 , etc.

Tomando como base al Esquema de los SISTEMAS DUALES, a continuación-

Se describe la secuencia en que se propone el establecimiento de objetivos y se identifica al SISTEMA de referencia que se considera en cada caso.

El ejercicio no se efectúa para indicar como se deben establecer los objetivos, más bien tiene la finalidad de mostrar cómo se enlazan -- los sistemas (S-R/S-I/S-I-D) a través de la cascada de objetivos que se va dando en la etapa de PLANEACION.

GRAFICA V-3

Para ejemplificar el ejercicio, haremos las siguientes asignaciones:

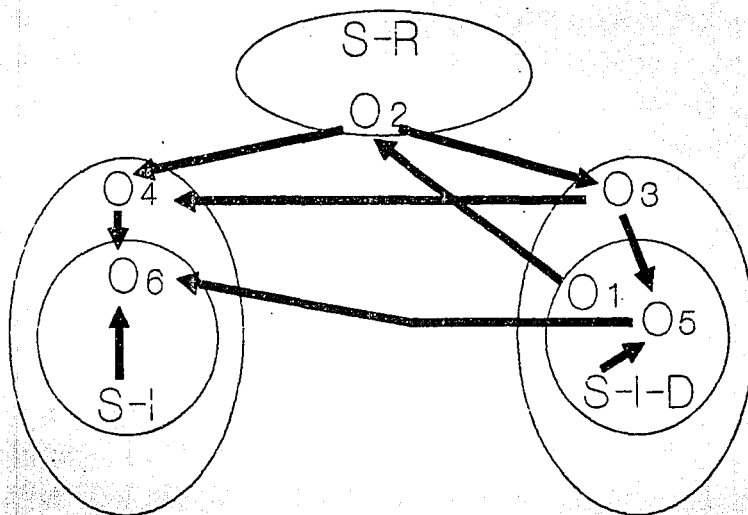
SISTEMA-DE-INTERES	-----	Una Empresa Privada
SISTEMA-DE-INTERES DUAL	-----	El Director General y el
(SISTEMA-PLANEADOR)		Director de ventas
SISTEMA-RECTOR	-----	Grupo de Accionistas
SUPRASISTEMA-DUAL	-----	Aliados: Director de Servicios
		Opositores; Director de Finanzas
		Director de Manufactura

O_1 Representa a los objetivos constituidos por los deseos y requerimientos del S-I-D de mantener o acrecentar su CONTROL sobre el S-I. Estos objetivos son totalmente independientes de toda Directriz, surgen de las necesidades económicas y culturales del HOMBRE.

Comentario: Los ejecutivos aspiran como mínimo a seguir dirigiendo a la empresa.

Los O_1 a la vez son directrices del S-I-D para el establecimiento de los OBJETIVOS del segundo nivel (O_2), y enfatizan la conveniencia de saber cuales son los intereses que el S-R tiene sobre el S-I; en otras palabras, los O_1 en cuanto Directrices, llevan a tomar muy en cuenta los intereses que S-R tiene sobre S-I para el establecimiento de los O_2 .

DINAMICA DE LOS SISTEMAS DUALES



SUPRASISTEMA

SUPRASISTEMA DUAL

GRAFICA V-3

Comentario: Por tanto necesitan saber sobre que parámetros están interesados los accionistas (crecimiento, giro, utilidades, sobrevivencia, etc) (23p.30)

O₂ Prácticamente son los enunciados de los intereses que el S-R tiene - sobre el S-I, que pueden ser técnicos económicos, sociales y políticos.

Comentario: Crecimiento de la Empresa.

El Director de Finanzas debe permanecer en la Empresa.--

(Es cuñado de uno de los accionistas).

Estos objetivos son muy importantes para la construcción del SUPRA-- SISTEMA, ya que de ellos dependerá el criterio de significancia que se aplique.

Comentario: si a los accionistas les interesa abarcar mayor cobertura del mercado Geográfico, entonces será significativa la competencia en las áreas no atacadas.

Si les interesa abarcar mayor cobertura Socio/Económica del mercado, será significativa la futura competencia correspondiente al sector - del mercado actualmente no atendido.

Los O₂ constituyen directrices para el establecimiento de objetivos- a nivel de SUPRASISTEMA y SUPRASISTEMA-DUAL.

O₃ Son los objetivos del S-I-D respecto al SUPRASISTEMA-DUAL, indica la posición de poder que requiere alcanzar en el SUPRA-D.

El establecimiento de O₃ debe estar acorde con las Directrices políticas del S-R.

Comentario: Tal vez no sea posible remover al Director de Finanzas - por el apoyo que tiene por uno de los Accionistas, pero se le puede restar fuerza si le removemos a su aliado el Director de Manufactura.

O₄ Indican la posición que tratará de lograr el S-I en el SUPRASISTEMA- correspondiente, el establecimiento de estos objetivos debe atender- las Directrices técnicas, económicas y/o sociales de O₂ y políticas-

de O_3 .

Comentario: Es preciso introducir una nueva línea de producto que requiere del uso de tecnología que "lamentablemente" es desconocida por el actual Director de Manufactura y su equipo.

- O_5 Son los objetivos funcionales del S-I-D que se derivan de las Directrices O_3 , O_4 , y de las necesidades de mantenimiento y mejora de las relaciones políticas del S-I-D.

Comentario: se contratará un Director de Proyectos especiales, quien estará a cargo del montaje de la Nueva Línea de Producto; le reportará al Director General.

- O_6 Son los objetivos funcionales del S-I que se establecen bajo las directrices O_4 , pero que son permeados por O_5 .

Comentario: Se estudiarán 3 marcas de equipo de la tecnología que se requiere.

Se adquirirá el equipo en este año.

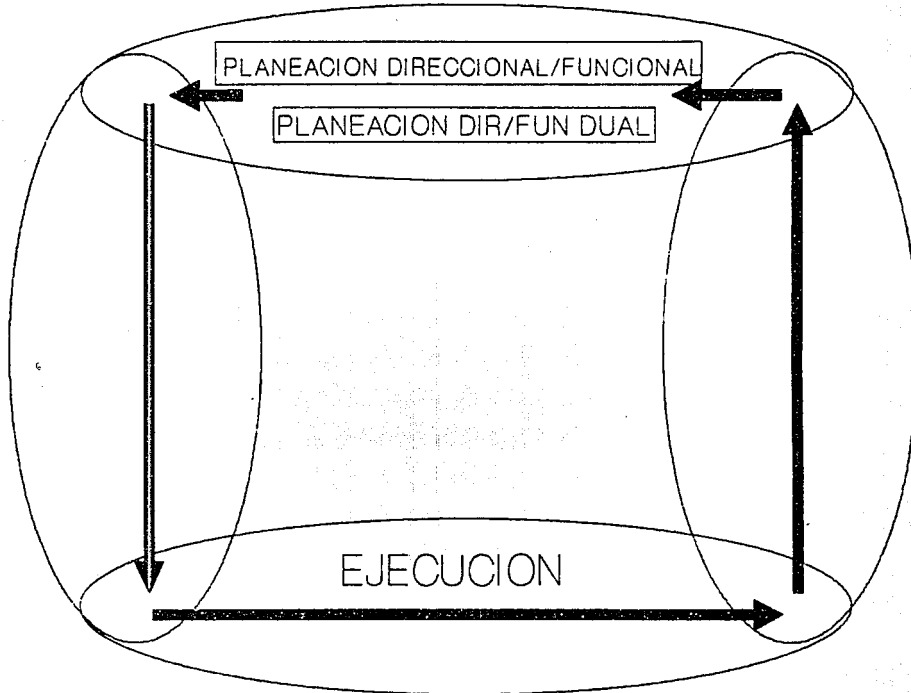
6) PLANEACION DUAL Y EL PROCESO DE LA ACCION HUMANA

Integrando la teoría de los SISTEMAS DUALES, tenemos un esquema del PROCESO de la ACCION HUMANA más completo, tanto como marco teórico explicativo de los resultados actuales de la PLANEACION, pero además como marco teórico de referencia para proponer modelos de PLANEACION-NORMATIVA más eficaces, que nos indiquen como se debe llevar a cabo la PLANEACION para maximizar la probabilidad de aprovechar la dinámica propia de la REALIDAD.

(GRAFICA V-4)

Como marco teórico explicativo se entiende por ejemplo, porqué el principal promotor de la PLANEACION de un S-I, puede llegar a realizar actividades diametralmente opuestas a las especificadas por él y su grupo. Si analizamos el proceso de planeación de este promotor identificando - su S-I-D, veremos que tal vez se están alcanzando sus objetivos políticos (PLANEACION-DUAL), a pesar o gracias al fracaso aparente de la PLA-

PROCESO DE LA ACCION HUMANA



GRAFICA V-4

NEACION del S-I; y decimos fracaso aparente debido a que si proseguimos la reconstrucción del proceso de PLANEACION del promotor, podemos caer en la cuenta de que sus objetivos acerca del S-I son diametralmente diferentes a los especificados, y que por tanto sus actividades sí tienen una Directriz. El aprendizaje obtenido con este ejemplo es que los objetivos especificados no necesariamente son idénticos a los objetivos verdaderos y esta diferencia puede venir de comunicación deficiente o de cálculo político.

Como marco teórico normativo puede ser muy útil, por ejemplo, para los especialistas en PLANEACION con una fuerte formación técnica, quienes en su afán de aplicar los modelos conocidos, con frecuencia no consideran que la planeación es solo una etapa del PROCESO de la ACCION HUMANA en el que participan hombres con intenciones y capacidades diversas, lo que trae como consecuencia que omiten o restan importancia a muchos aspectos derivados de esa consideración (Capacidad Analítica para desagregar objetivos, comunicación integral, capacitación, entrenamiento, intenciones políticas, motivación, etc.).

C A P I T U L O V I
CONCLUSIONES, EVALUACION
Y
COMENTARIOS FINALES

No puede haber mejor destino para una teoría que el de señalar el camino hacia otra teoría mas vasta, dentro de la cual viva la primera como mero límite.

Albert Einstein.

1) CONCLUSIONES.

Hasta aquí contamos con una teoría acerca de la Planeación, cuyo desarrollo siempre trató de aprehender el "¿Qué es la Planeación?" descartando, por metodología, el "¿cómo se debe efectuar?", y que en consecuencia reconoce que:

a)... La Planeación es una actividad netamente HUMANA, de ahí que ubique al ser HUMANO como eje central de la Teoría, concediendo una dimensión HUMANA a este enfoque de la Planeación.

(Cap.II, pag.14, incisos 1.4 a 1.8)

b)... La conciencia de la dimensión HUMANA es tan importante como el manejo de las Técnicas especializadas para la Planeación.

(33p.13)

c)... La consideración de la dimensión HUMANA es un marco que permitirá que la aplicación de las técnicas sea más efectiva.

d)... La planeación tiene una aplicabilidad general en todas las manifestaciones de la ACCION-HUMANA, al grado que se considera un constituyente fundamental de ésta. (Cap.II, pag.19, inciso 1.11)

e)... El valor de la EJECUCION y de la COMUNICACION-INTEGRAL, son equiparables al valor de la PLANEACION, como garantes de la efectividad de la ACCION-HUMANA. (cap.IV, pags,54 y 56)

f)... Todas las organizaciones están integradas por SERES-HUMANOS con diferentes ideologías, nivel educativo, formación profesional, compromisos establecidos, niveles jerárquicos, intereses personales, ambiciones de poder, actitudes, aptitudes, necesidades, etc (cap.III, pags.35 y 38); de ahí que sea de gran importancia aceptar la incidencia de las relaciones interpersonales y particularmente el trasfondo político de la ACCION-HUMANA que siempre está presente (en mayor o menor medida, consciente o inconscientemente, lo que rramos o no) en todos los niveles jerárquicos. (13p.75). -- (cap.V)

- g)... Todos los integrantes de una organización llevan a cabo actividades de PLANEACION, COMUNICACION y EJECUCION. (39p.239). (Cap.II, pag.14, inciso 1.4 a 1.8)
- h)... el esfuerzo de Planeación que realizan los directivos de una organización siempre es parcial y la otra parte la llevan a cabo los niveles inferiores (36p.353-355) (cap.II, pag.19, inciso 1.11)
- i)... se tiene subvalorada a la Planeación que efectúan los niveles inferiores (microplaneación), al grado que se les concede solo el estatus de EJECUCION, concepto que también está subvalorado (4p.21; 39p.237) (cap.II, pag.17, inciso 1.12)
- j)... al efectuar la actividad de Planeación, cada miembro de una organización agrega su toque personal (raciocinio, intuición, creatividad, emotividad, ambiciones, valores, etc) al proceso de Planeación de la organización, pudiendo provocar desviaciones al planteamiento inmediato superior. (33p.12) (cap.III, pag.35, inciso 2)
- k)... El proceso de Planeación puede iniciar con un enfoque racional, pero su desarrollo a través de la organización es, necesariamente, NO racional, por estar sujeto a actitudes NO racionales que lo distorsionan (39p.4) (cap.III, pag.35, inciso 2)
- l)... el proceso de Planeación de las organizaciones es aún mas complejo de lo que se acepta. (cap.V, pag.67, inciso 6)
- m)... es de vital importancia el contar con un Plan para dirigir el proceso de Planeación de la organización, que oriente el comportamiento HUMANO de acuerdo a los requerimientos clave de la misma (5p.36; 47p.105; 49p.133) (cap.IV, pag.54)
- n)... el director de un Proceso de Planeación debe desempeñar una función técnica (técnicas para la planeación; técnicas para la Dirección Humana) y una función gerencial (líder, comunicador, motivador, facilitador, etc) (49p.151-164) (cap.IV, pag.54)

o)... todos los directivos y supervisores de una organización requieren capacitación y/o adiestramiento en alguna o en todas las actividades indicadas.

(5p.59; 13p.74,75; 39p.239)

p)... el proceso de Planeación puede ser más efectivo a través de un esfuerzo sistemático. (cap.II, pag.23 inciso 6.4. y 6.5)

q)... el director de un Proceso de Planeación, por la complejidad y sistematización que implica, requiere ser un experto en Planística (especialista en Planeación Sistemática) (47p.16) --- (cap.II, pag.23, inciso 6.8)

2) EVALUACION

De acuerdo a las conclusiones anteriores, la teoría desarrollada es una Teoría de la Planeación, que replantea la importancia de la Planeación para el quehacer humano captando la integración teórico/práctica de la ACCION-HUMANA; que traza lineamientos para el estudio de la Planeación; que consecuentemente propone un "Modelo para Sistematizar el Estudio de la Planeación"; y que surgió por la aplicación del criterio consistente en dar respuesta a la pregunta --- "¿Qué es la Planeación?", mismo que es diferente al criterio que se ha venido utilizando para la proposición de teorías para la Planeación y que responde a la pregunta "¿cómo efectuar la Planeación?".

Toda esta recapitulación se ha elaborado para señalar que efectivamente se han logrado los objetivos de la Tesis establecidos al iniciar el trabajo.

3) COMENTARIOS FINALES

Durante el desarrollo del trabajo constantemente tuve la tentación de --- reorientar la temática hacia el "cómo efectuar la PLANEACION", ésto debido a la complejidad e inseguridad de incursionar en un tópicamente estudiado con la finalidad de dar pie a una teoría estructurada. Pero -- esa misma complejidad y la sensación de estar en el camino de brindar una aportación, que aunque simple no del todo inútil, fué lo que me dió la -- fuerza para continuar el intento.

En este nivel de avance, tengo la satisfacción del trabajo realizado y -- tengo pleno convencimiento de que la teoría esbozada y los modelos concep- tuales que la conforman, por todo lo que tienen de criticable y por todo- lo que tienen de acertado, se constituirán en útil marco de referencia pa- ra perfeccionar el "qué es la PLANEACION" y el "cómo llevarla a cabo".

Al reconocer la necesidad de perfeccionar la TEORIA de la PLANEACION, se- acepta una vez más el carácter exploratorio de la TESIS y consecuentemen- te se espera que el contenido sea enriquecido, reconstruido y superado -- mediante la crítica constructiva y sistemática de los estudiosos del tema de la PLANEACION, de los que la ejercen y de los especialistas en áreas - relacionadas.

El estudio concienzudo del presente trabajo resalta la importancia de di- versas actividades para el ejercicio eficaz de la PLANEACION. Aunque tal valoración ya se ha hecho notar por diversos autores, la presentación es- tructurada les otorga una dimensión procesal con el atributo de "indis--- pensables"; así tenemos por ejemplo a la aprehensión de la REALIDAD (cons- trucción de objetos de estudio), a la cultura grupal (comunicación inte-- gral, relaciones interpersonales, relaciones de poder), al enfrentamiento físico de la REALIDAD (capacitación, adiestramiento), a los factores am-- bientales irremediamente imprevisibles, etc.

Es obvio que no se profundizó en estos tópicos por no ser el objetivo de- la TESIS la preparación de una TEORIA madura, lo cual es imposible como - tarea para un individuo, pero totalmente posible para la comunidad del --

posgrado en PLANEACION de la F.I. (catedráticos, funcionarios, alumnos, - exalumnos, etc) a quienes invito a proseguir en el esfuerzo de dar forma y contenido a una TEORIA GENERAL DE PLANEACION.

CAPITULO VII
BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- 1) ACKOFF, Russell L. Guía Para Controlar el Futuro de la Empresa. Mexico, Limusa, 1986. 148 p.
- 2) ALBRECHT Karl. La Revolución del Servicio. Tr. de Jesús Villamzar Herrera. Colombia, Legis, 1990. 236 p.
- 3) ALONSO J. Antonio. Metodología. 3 ed. Mexico, Edicol, 1985. 143 p.
- 4) ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la Planificación. 9 ed. Buenos Aires, Humanitas, 1985. 212 p.
- 5) ANSOFF, H.I. El Planteamiento Estratégico. Mexico, Trillas 1983. 284 p.
- 6) BERTALANFFY, Ludwig Von y otros; Teoría General de los Sistemas. Tr. de Juan Almela. Mexico, FCE, 1984. 323 p.
- 7) BERTOGLIO, Oscar Johansen. Introducción a la Teoría General de los Sistemas. Mexico, Limusa, 1982. 167 p.
- 8) BOND, Edward de. El Uso del Pensamiento Lateral. Mexico, Epoca, 1983. 165 p.
- 9) BRUNER, Jerome. Realidad Mental v Mundos Posibles. Tr. de Beatriz López. España, Gedisa, 1988. 182 p.
- 10) BUNGE, Mario. LA CIENCIA su metodo v su filosofía. Buenos Aires, Siglo Veinte, 1979. 110 p.
- 11) CARVAJAL, Raúl. Planning, Networks, and Power : A case study. Mexico, IIMAS-UNAM, 1980. 32 p.
- 12) CLAUSEWITZ, Karl Von. DE LA GUERRA. Tr. de R.W. de Setaro. España, Labor, 1984. 342 p.
- 13) CORNEJO, Miguel Angel. Excelencia Directiva para Lograr la Productividad. 6 ed. Mexico, Grad, 1990. 196 p.

- 14) DURKHEIM, Emile. Las Reglas del Metodo Sociológico. Tr. de Antonio Ferrer y Robert. 4 ed. Mexico, Premia, 1985, 122 p.
- 15) ELIZONDO, Jorge. Algunos Enfoques de Planeación. Seminario de Actualización en Planeación Estratégica, 1. Mexico, 1986. paginación varia
- 16) GELMAN O. y G. NEGROE. La Planeación Como un Proceso Básico en la Conducción. Revista de la Academia Nacional de Ingeniería (Mexico). 1 (4) 1982.
- 17) GOLDRATT, Eliyahu M. y J. Cox. LA META, un proceso de mejora continua. Estados Unidos, North River Press, Inc, 1986. 236 p.
- 18) GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Mexico, Edicol, 1984, 423 p.
- 19) GRAMSCI, Antonio. Introducción a la Filosofía de la Praxis. 4 ed. Mexico, Premia, 1985. 103 p.
- 20) HALL, Arthur D. Ingeniería de Sistemas. Tr. de Enrique J. González L. Mexico, CECSA, 1983. 580 p.
- 21) HOFER, Charles W. Planeación Estratégica : Conceptos Analíticos. Tr. de Jorge Cárdenas Nannetti. Colombia, Norma, 1978. 228 p.
- 22) JANET, Fernando Danel. Ideología y Epistemología. Mexico, ANUIES, 1977, 79 p.
- 23) KASTENS, Merrit L. Planificación a Largo Plazo para su Empresa. Tr. de Francisco Gómez Palacios. Mexico, TECNICA, 1978. 163 p.
- 24) KENNETH, J. Albert. Manual de Administración Estratégica. Tr. de Roberto Andres Haas Garcia. Mexico, MC-GRAWW HILL, 1986. 557 p. paginación varia.
- 25) KLIR, Goerge J., como. Tendencias en la Teoría General de Sistemas. Tr. de Alvaro Delgado y Andres Ortega. 3 ed. España, Alianza Editorial, 1984, 232 p.

- 26) KOTARBINSKI, Tadeus. Praxiología y Economía. Tr. de Karel Wendl. Mexico, U.N.A.M. 1987. 20 p.
- 27) KRICK, Edward V. Introducción a la Ingeniería y al diseño de la Ingeniería. 2 ed. Mexico, Limusa, 1978. 240 p.
- 28) KUHN, Thomas S. La Estructura de las Revoluciones Científicas. Tr. de Agustín Contín. Mexico, Fondo de Cultura Económica. 1971. 319 p.
- 29) LEBEDINSKY, Mauricio. Notas sobre Metodología. Mexico, Quinto Sol, 198?. 193 p.
- 30) LEFF, Enrique. Ciencia, Técnica y Sociedad. Mexico, ANUIES, 1977. 176 p.
- 31) LILIENTELD, Robert. Teoría de Sistemas. Tr. de Eduardo Cosacov. Mexico, Trillas, 1984. 342 p.
- 32) MAQUIAVELO, Nicolás. El Príncipe. Mexico, Epoca, 1979. 191 p.
- 33) MARGULIES, Newton y John WALLACE. El Cambio Organizacional. Tr. de Carlos Villegas García. Mexico, Trillas, 1985. 178 p.
- 34) MARTINEZ-VILLEGAS, Fabian Planeación Estratégica-Creativa para la Crisis. Mexico, PAC, 1986. 311 p.
- 35) MATUS-ROMO, Carlos. Estrategia y Plan. 7 ed. Mexico, Siglo XXI, 1987. 192 p.
- 36) MATUS, Carlos. Planificación de Situaciones. Fondo de Cultura Económica, 1980. 376 p.
- 37) MISES, Ludwig Von. La Acción Humana. Tr. de Joaquín Albiol. 4 ed. España, Unión Editorial, 1980. 1302 p.
- 38) MONROY, German Sergio. Metodología de Sistemas. Seminario de Actualización en Planeación Estratégica, 1. Mexico, 1986. paginación varia.

- 39) OHMAE, Kenichi. La Mente del Estratega. Tr. de Roberto Hass García. Mexico, MC-Graw Hill, 1983. 299 p.
- 40) OPTNER, Stanford L., comp. Análisis de Sistemas. Tr. de Eduardo L. Suárez. Mexico, FCE, 1978. 351. p.
- 41) ORTEGA BLAKE, Arturo, comp. Planeación la Opción al Cambio. Mexico, Edicol, 1984. 272 p.
- 42) OSGOOD, William R. Metodos Efectivos de Planificación de Negocios. Mexico, Limusa, 1985. 225 p.
- 43) RIES, Al y Jack TROUT. La Guerra de la Mercadotecnia. Tr. Ma. Teresa Saldivar. Mexico, MC-GRAW HILL, 1986. 213 p.
- 44) ROSENBLUETH, Arturo. MENTE Y CEREBRO una filosofía de la ciencia. 8 ed. Mexico, Siglo XXI, 1985. 159 p.
- 45) SACHS, Wladimir M. Diseño de un futuro para el futuro. 2 ed. corr. Mexico, Fund. J.B.S., 1980, 289 p.
- 46) SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estrategica. Colombia, Norma, 1985, 283 p.
- 47) STEINER, George A. Planeación Estrategica. Tr. de Guillermo Enrique Ureña Gutierrez. Mexico, Continental, 1987, 366 p.
- 48) SUTTON, C. J. Economía y Estrategia de la Empresa. Tr. Ricardo Calvet Perez. Mexico, Limusa, 1983. 234 p.
- 49) YAVITZ, Boris. Estrategia en Acción. Tr. de Alfonso Vasseur Walls. Mexico, CECSA, 1985. 296 p.