

---

El procurar conocer el futuro encierra un sinnúmero de problemas como lo es la misma incertidumbre, de ahí el requisito de solución adecuada a todo escollo.

---

The desire to disclose the future, like uncertainty itself, involves a myriad of questions. Therefore, it is necessary an adequate solution for each problem.

---

La procurer connaître le futur attire une infinité de problèmes comme l'incertitude même, de là l'exigence d'une solution adéquate à tout problème.

---

# cómo resolver problemas en la planeación\*

Jorge L. Oria y Horcasitas.

## I.—LA PLANEACION, SUS AREAS Y SU ORIENTACION

### a) Concepto de Planeación.

Concepto es el pensamiento de un objeto formalmente considerado y **referido a sus notas esenciales**, o sea, las que forzosamente se dan en ese objeto, **no a su totalidad**.

El concepto más general de Planeación, le atribuye a la Planeación el intento de hacer ver aspectos del futuro, interesantes para la dirección de una empresa, mediante análisis de

tendencias, uso de suposiciones razonables, manejo de circunstancias previsibles y estimación de hechos contingentes cuya actualización dependerá de decisiones ajenas a la empresa o de circunstancias impredecibles.

La Planeación maneja posibilidades alternativas que el futuro podrá ofrecer, pero que desde un principio pudieron ser calificadas como posibles.

### 1.—Elementos de la Planeación.

Gregory Grossman en su obra "Economic Systems", señala 9 elementos de la Planeación:

---

\* Primero de una serie de cuatro artículos.

Propósito  
Autoridad  
Nivel y alcance  
Un período  
Predicciones fundadas en estimaciones del presente  
Modelo económico  
Variables-blanco y variables instrumentales  
Metodología y procedimiento, y  
Compulsión o coacción y ejecución

## 2. Extensión de la Planeación

La Planeación según lo que incluye, puede ser global o parcial y la limita el principio de su subsidiaridad.

La Planeación se refiere, en el tiempo, a períodos de duración diversos y llega hasta el detalle de las estrategias, pero no incluye decisiones tácticas.

Las Planeaciones son efecto de las labores de Planificación y a los futuros posibles que con esas labores se irán revelando, cuando son deseables, se les dá el nombre de "futuribles" de tal modo que, una vez seleccionado un futuro posible se convierte en la Planeación aprobada que señala el programa de una aventura llamada empresa.

## 3. Obstáculos para la Planificación

Vale la pena tomar en cuenta 3 obstáculos que dificultan la Planificación y que señala Jacques Bloch Morhangue:

"La única dificultad real es la imposibilidad, según nuestros exégetas, de conciliar en un **tiempo muy corto** los imperativos de **aumento global** de la producción y aquellos de **justicia social** para el mayor número de individuos".

"El socialismo tiene razón cuando subordina el papel de las economías y el poder de los

Estados a la primacía de lo social, de aquello que debe ante todo beneficiar al individuo", no aislado sino como parte de lo colectivo. "Pero el socialismo aplicado está en el error cuando supone posible, en no importa qué período de la evolución de una nación, planificarlo todo y preverlo todo, es decir retraer al mismo individuo al estado de engrane pasivo para la mayor felicidad de la colectividad".

"El capitalismo tiene razón cuando estima que la búsqueda de ganancias es uno de los grandes motores de todo progreso aplicado y que de ello resulta, en vía de consecuencia, un alza general del nivel de vida en el interior de una nación. Pero no tiene razón cuando imagina que es lícito, en nuestra época, continuar persiguiendo colectivamente esa marcha ascendente, subestimando las repercusiones individuales de tal actitud o imaginando que todavía es aceptable considerar al hombre como factor abstracto del rendimiento y rentabilidad" . . . "únicamente en función de la ganancia".

## 4. Lo que desean los hombres

Desde el punto de vista de las personas, es interesante reflexionar acerca de lo que el mismo autor dice que todo francés desea:

1o.—" . . .enriquecerse individualmente al mismo tiempo que se le explica que el país se enriquece colectivamente".

2o.—" . . .tener la certidumbre de que no se le perjudica, por motivos geográficos o por el hecho de que no haya competidores en el escalón de la producción en que él participa".

3o.—" . . .estar seguro de que tendrá un empleo por tanto tiempo como sus fuerzas físicas e intelectuales lo permitan, de que es dueño de este empleo y por tanto de un estatuto en el empleo, y de que al fin cuando llegue la edad de retiro, tendrá medios reales, no simbólicos para terminar en calma sus días".



40.—“... mientras tiene edad para fomentar sus ambiciones, tener la certidumbre de que sólo sus aptitudes definirán el límite a su ascenso social”.

50.—“... estar decentemente alojado y contar con servicios” satisfactorios de comunicación, agua, etc.

60.—“... estar cierto de que no será paralizado automáticamente desde el momento en que sea su interlocutor el Estado, o cualquier organismo asimilado a sus ojos al Estado, como el Seguro Social”.

## 5. Planeaciones imperativas y Planeaciones Flexibles, Indicativas

Todas las consideraciones anteriores llevan a pensar en Planeaciones imperativas y en Planeaciones flexibles o indicativas, y también al análisis del aparente conflicto entre democracia y eficacia.

Es evidente que la intervención del Estado en la Planificación comienza a ser aceptada por muchos grupos y resulta importante comprender que esto ocurre porque esos grupos sienten confusamente que algo van a ganar con una acción colectiva a largo plazo. Piensan en una Planeación global en la que se enclaven todas las demás Planeaciones.

## 6. Diversos objetivos generales que pueden tener las Planeaciones

Nos encontramos frente a la posibilidad de un gran número de alternativas convergentes que podrán llevar al objetivo común de paz, progreso, desarrollo económico, etc., o coincidir con las ideas principales, propias de cada meta política. Beaufre señala las siguientes metas políticas:

“el poder y la expansión de una nación (meta nacionalista) la felicidad mediante la prosperidad económica (meta productivista), la felicidad mediante la libertad (meta liberal), la felicidad mediante la justicia social (meta

socialista), la felicidad mediante el progreso del individuo y del arte de vivir (meta humanista), la felicidad mediante el desarrollo de la fe religiosa (meta religiosa), la felicidad mediante la paz (pacifismo). . . otras metas son concebibles: raza, tribu, familia, etc.”.

El general de Gaulle al enfrentarse a la rebelión juvenil en Francia, señaló una meta general, al decir: **“por encima de todo, se trata de realizar la vasta mutación social indispensable para ponernos en estado de equilibrio humano y que exige instintivamente nuestra juventud”.**

“Se trata de que el hombre, aunque cogido en el engranaje de la sociedad mecánica, vea su condición asegurada, que conserve su dignidad, que ejerza su responsabilidad. Se trata de que, en cada una de nuestras actividades, ya sea una empresa o bien una universidad, **cada uno de los que forman parte de ella esté directamente asociado al modo de su funcionamiento**, a los resultados que obtiene, a los servicios que rinde al conjunto nacional”.

En suma, “se trata de que la **participación llegue a ser la regla** y el resorte de una Francia renovada”.

### b) Qué abarca la Planeación

Planificar, es la construcción metódica del porvenir y abarca 4 fases, para cada una de las cuales debe formularse en cada caso una metodología satisfactoria.

#### 1. Fases de la Planeación

- A.—Fase previa, de exploración,
- B.—Fase de estudio,
- C.—Fase de diseño, y
- D.—Fase de recomendación de alternativas.

A.—**La fase previa:** de exploración, debe **buscar los componentes del porvenir**, en todas las áreas en que sea posible:

- 1.—tecnológica
- 2.—demográfica



- 3.—geográfica
- 4.—económica
- 5.—estratégica (militar)
- 6.—política, y
- 7.—etc.

**B.—La Fase de estudio;** abarca la **selección de un porvenir en cuatro pasos:**

- 1.—exploración
- 2.—explotación de los criterios de acción
- 3.—argumentación
- 4.—planteo de un objetivo central (o de varios, pero alternativos y mutuamente excluyentes).

**C.—La fase de diseño,** plantea un **método de acción,** para llegar al porvenir deseado, con un procedimiento secuencial, en el que se esta-

blece clara distinción entre la acción a largo plazo y la acción a corto plazo, y se refiere a

- Análisis de los eventos futuros exteriores a corto plazo y a largo plazo. Previsión de crisis.
- Análisis de los eventos futuros interiores, a corto plazo y a largo plazo. Previsión de crisis.
- Esbozo de la acción a corto plazo, curando crisis previstas o usándolas con criterio "homeopático".
- Esbozo de la acción a largo plazo, teniendo presente que las instituciones son fruto de las ideas, pero a su vez en el tiempo, influyen sobre las ideas, y las costumbres.

**D.—La fase de recomendación de alternativas;** constituye la revisión de todo lo hecho para examinar **viabilidad y plausibilidad.**

