

## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

### **ESCUELA DE SISTEMAS**

**La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí.**

**El origen de este enfoque, se remonta a las concepciones de Aristóteles de causa y efecto, y de que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas, se desarrolló gracias a Ludwig Von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico totalmente independiente; dijo que todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.**

**En 1954, Kenneth Boulding escribe un artículo “La teoría General de sistemas y la estructura científica”. Este texto es importante, porque revolucionó el pensamiento científico impartió la siguiente clasificación para los temas:**

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Primer nivel.</b>  | <b>Estructuración “estática”.</b>       |
| <b>Segundo nivel.</b> | <b>De “relojería” o mecánico.</b>       |
| <b>Tercer nivel.</b>  | <b>Cibernético o de equilibrio.</b>     |
| <b>Cuarto nivel.</b>  | <b>Estructura de auto reproducción.</b> |
| <b>Quinto nivel.</b>  | <b>Genético asociativo.</b>             |
| <b>Sexto nivel.</b>   | <b>Mundo animal.</b>                    |

**Séptimo nivel. Humano.**

**Kenneeth Boulding dice que los sistemas sociales pasarán por etapas evolutivas, físicas y biológicas.**

**PREMISAAS Y MARCO CONCEPTUAL DE LA TGS (Teoría General de Sistemas).**

**Definiciones:**

**Un sistema también se define como: “Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman parte de un conjunto unitario y complejo.**

**Geroge Braziller define a los sistemas como: “Un todo organizado, compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o supra sistema.**

**Todo el universo se puede conceptuar como un sistema y, por tanto, es susceptible de análisis como para: la célula, el átomo, el cuerpo humano, el sol, una empresa, una institución. Cada sistema tiene una función omisión; llámese ser humano, computadora, existe para cumplir objetivos determinados.**

**Los conceptos de los sistemas han servido mucho para desarrollar la ciencia de la informática, que se conoce**

también como cibernética, que se deriva del griego kybernetikénde kybernan o gobernar, parte de la política que trata de los medios para gobernar.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS**

Por el **grado de interacción** con otros sistemas: abiertos y cerrados.

Por su **composición material y objetiva**: abstractos y concretos.

Por su **capacidad de respuesta**: pasivos, activos y reactivos.

Por su **movilidad interna**: estáticos, dinámicos, homeoestáticos y probabilístico.

Por su **predeterminación de su funcionamiento**: deterministas y dependientes.

Por su **grado de dependencia**: interdependientes e independientes.

Según el nivel de influjos que reciben, se denominan abiertos o cerrados. Si se compra por ejemplo una estufa sólo se obtiene gas para funcionar, por lo tanto sería relativamente cerrado. Al contrario, si recibe muchas influencias o insumos, como lo es una empresa, se le denomina abierto.

Un **sistema abstracto** es: aquel donde todos sus elementos son conceptos. Por ejemplo, los numéricos, los idiomas y las doctrinas filosóficas.

**Un sistema concreto es: aquel donde al menos dos de sus elementos son objetos.**

**De acuerdo con su capacidad de respuesta a los estímulos externos, los sistemas son también **pasivos, activos o reactivos**. Un sistema abstracto, como el lenguaje, la cultura, como las matemáticas, es totalmente pasivo.**

**Un sistema numérico sólo funciona cuando se relaciona con uno **activo**; el ser humano, en el caso de las matemáticas, es quien estimula a otro sistema para que funcione.**

**Los **sistemas reactivos**, funcionan en respuesta al estímulo de otro; por ejemplo, una silla es un objeto abstracto hasta cierto punto, pues el ser humano le da sentido de silla cuando conoce su utilidad; de otra forma, sólo sería un conjunto de madera y, en todo caso, eso de lo concreto. Por eso, ACKOFF sostiene que los sistemas concretos tienen cuando -2 subsistemas y al menos uno debe ser estimulante del otro reactivo. Por ejemplo, la silla es un subsistema que junto con el hombre, el otro subsistema, hacia través de su relación que su sistema silla exista como tal. El mismo caso cerdos proseguirse mis archivos, que al estar plasmados en un papel sólo son abstractos, pero mediante su aplicación práctica, funcionan como un sistema totalmente abierto.**

**De acuerdo con su movilidad interna, los sistemas se clasifican como: **estáticos, dinámicos u homeostáticos**.**

**De hecho, todo sistema mantiene por lo menos cierto dinamismo. Es decir, son dinámicos hasta cierto límite. Éste dinamismo interno producen efecto de caos en su proceso, conocido como entropía. Por esta razón, es importante el concepto de homeostasis significa equilibrio, que proviene del griego homeos, simetría, igualdad; y "statis" que significa equilibrio. Es decir, un sistema homeostático es aquel que siempre está en equilibrio, actúa sólo, se auto corrige, se auto regula, como un termostato de calentador de agua, el cual se prende solo al faltar calor y se apaga automáticamente cuando excede un cierto grado determinado. En el caso de las organizaciones sociales, la homeostasis no es automática, sino que se logra gracias a la fijación de parámetros de eficiencia. Así, los supervisores mantienen el sistema de equilibrio y controlar las variables de producción, ventas, asistencia del personal, ingresos, gastos, etcétera.**

**Los  **sistemas probabilísticos**, se caracterizan por la existencia de una incertidumbre sobre su futuro, es decir, no se puede anticipar con precisión su futuro; las empresas son sobre todo sistemas políticos, de ahí la importancia de la planeación de largo, mediano y corto plazos. Los  **determinísticos**, se caracterizan porque su funcionamiento se puede predecir con certeza; por ejemplo, el desempeño de una planta industrial por las capacidades de producción de sus máquinas.**

Por último, se clasifican por su **grado de dependencia**, respecto de otros o del ambiente. Así tenemos que los sistemas pueden ser dependientes, interdependientes o interdependientes. Los sistemas dependientes son aquellos cuya operación será totalmente en función de otro sistema y su medio; la posibilidad de autocontrolarse y auto dirigirse es totalmente nula y sus metas están determinadas por el exterior. En cambio, **en los sistemas independientes**, su funcionamiento está regido por ellos mismos y son capaces de modificarse porque tienen libertad para decidir, esto supone 1° de evolución: un sistema sin memoria y sin cerebro nunca podría ser independiente.

**ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS:** En todo sistema encontramos, como mínimo, cuatro elementos para su existencia y una relación entre ellos: Un insumo que puede ser dinero, recursos, personal, materia prima, legislación, que a través de un proceso y subsistema de producción, subsistema de ventas, subsistema de finanzas subsistema de contabilidad se relaciona con el producto, ya sean ventas, ganancias, pago de impuestos,. Y este segundo elemento producto da una retroalimentación al proceso de subsistemas.

## **Principales diferencias entre sistemas vivos y organizados.**

<b>SISTEMAS VIVOS</b>	<b>SISTEMAS ORGANIZADOS (ORGANIZACIONES)</b>
<b>Nacen, heredan sus rasgos estructurales</b>	<b>Son organizados, a quien su estructura en etapas.</b>
<b>Mueren, su tiempo de vida es limitado.</b>	<b>Pueden ser reorganizados, tienen una vida ilimitada y pueden ser reconstruidos.</b>
<b>Son concretos. El sistema se describe en términos físicos y químicos.</b>	<b>Son abstractos. El sistema se describe en términos psicológicos y sociológicos.</b>
<b>Son completos.</b>	<b>Son incompletos: dependen de cooperación con otras organizaciones. Sus partes son intercambiables.</b>
<b>La enfermedad es definida como un disturbio en el proceso vital</b>	<b>El problema se define como una desviación en las normas sociales.</b>

## **WAL-MART**

**existen lo que se conoce como fronteras organizacionales. También existe lo que se considera sistemas abiertos. Pues bien, WAL-MART es una empresa que vende a minoristas, con decenas de tiendas suministradas por centros de distribución que dispone el inventario suficientes para suplir los pedidos de las**

**tiendas en su jurisdicción. Cuando los inventarios de los centros ilusión alcanzan un límite crítico, la empresa hacia nuevos pedidos a los proveedores. Sin embargo, uno de los mayores problemas era que los artículos de gran volumen y de pequeño valor unitario exigían mucho espacio de almacenaje y de poco valor. La empresa quería un equilibrio: en inventarios elevados que acarrearán costos financieros y de almacenamiento y en inventarios insuficientes que provoca la caída de ventas y reclamaciones de los clientes. Por lo tanto, entra en contacto con Procter & Gamble, para cuidar sus inventarios de pañales desechables. Debido a que esta empresa conoce mejor que WAI MART el movimiento de este tipo de inventario, se le pidió que asumieran toda la función de reposición de inventarios. Con eso, el proceso rebasó sus fronteras organizacionales que se hicieron interfases entre empresas. Y se introdujo el reabastecimiento continuo entre el fabricante y minorista. La gestión de inventarios cuentan optimizada, que los pañales pasan del centro de distribución a las tiendas y de ellas para el consumidor antes de que WAL MART las pagara a P&G, lo que se hace con el dinero ya recibido del consumidor. Los costos de mantenimiento de inventarios de pañales se eliminaron y los inventarios son administrados con más eficacia por el proveedor, mucho mejor calificado para eso. Así WALMART trabaja con menos inventarios, menor necesidad de capital de trabajo y con espacio libre en el centro de distribución.**

**AGUSTÍN REYES PONCE llevó a cabo un análisis de los que es la PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN, Y CONTROL.**

**De acuerdo con este estudio de la administración, la dirección proviene del verbo DIRIGERE; que significa gobernar, y precisamente es la dirección el corazón o esencia de la administración.**

**Como definición, la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.**

**Este punto central y más importante de la administración, pero será en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otros le llaman ejecución y TERRY define a la actuación como “hacer que todos los miembros del grupo se proponen lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo”.**

**La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.**

**En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es *sólo para bien realizar*. De nada sirven**

**técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.**

**Y es que todas las etapas de la mecánica iniciativa se ordenan a preparar las de la dinámica y de éstas la central es la dirección, por ello, se puede afirmar que la esencia el corazón de la inflación.**

**Otra razón de su importancia radica en este elemento de la administración es el más real y un mano. Aquí se tiene que ver en todos los casos “con hombres concretos”. A diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en donde se trataba más bien correlaciones, con el cómo debían de ser las cosas, aquí se lucha con las cosas y problemas como son realmente. Por lo mismo, esta es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y explosividad, donde el más mínimo error, por la dificultad de prever las reacciones humanas, puede ser a veces difícilmente reparable.**

### **Fases o etapas.**

**La dirección de una empresa supone:**

- a) Que se delega autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.**

- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etcétera.**
- c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales ejerza y se controlen sus resultados.**
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea al ejecución de las órdenes. Por todo lo anterior, este estudio se divide en cuatro partes:**
  - 1. Delegación.**
  - 2. Autoridad.**
  - 3. Comunicación.**
  - 4. Supervisión.**

**No obstante considerando que el ejercicio de la autoridad en sí mismo es una forma de comunicación, y que la forma de delegar dicha autoridad supone conocer sus tipos, sistemas, elementos, etcétera, hay un orden a seguir en lo relativo a exposición, comunicación, autoridad, Delegación y supervisión.**

## **PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.**

**Principio de la coordinación de intereses.** “El logro del fin común, será más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel”.

**La subordinación de las actividades de cada departamento, sección impersonal al fin general, no**

**puede significar en forma alguna la supresión operaría de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para lograr mejor estos para lo que consistió en entrar en formar parte de la empresa de subordinar su actividad a ella.**

**Por ello, comete grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general, con lo cual sólo se conseguirá disminuir la colaboración y la coordinación. El gran reto de organizador radica en lograr que todos persigan el interés común haciendo que vean que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.**

**El principio de la impersonalidad del mando.** “La autoridad en una empresa, debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda”.

**Así, como es natural la tendencia demandar e imponer la voluntad propia sobre la de los demás, es también igualmente natural el rechazo recibir la imposición de otros. Por ello, cuanto más “e impersonal ice” la orden, presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda para exigir, ya que no obedece para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.**

**En realidad la cuenta inmediata de una orden de la empresa surge de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, sólo en el sentido de que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación, “escoge” el medio de resolver la. El buen jefe destaca el primer elemento que, se ha señalado, se impone al superior y al sur de la. La influencia de esa situación se expresa en el por qué de la orden, involucrado dentro de ella misma no como solicitud de autorización para que sea aceptada, sino como muestra de su importancia. Muchas veces la orden sin él porque no es ni siquiera clara.**

**Principio de la vía jerárquica.** Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitir los sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y en la moral de los seres intermedios, debilitamiento de la autoridad, desconcierto de los subordinados y, sobre todo, se da lugar a duplicidad de mando. Si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedios es porque puede o no necesitar los; quien lo primero, debe respetarlos; y si es lo segundo, debe hacerlo desaparecer. Cuando por circunstancias especiales extraordinarios exijan que un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlos a través de los jefes intermedios, debe explicar la razón de haber tomado esa medida excepcional y notificarlo inmediatamente los

**medios, para que la tomen en cuenta y se evita la duplicidad de mando.**

**Otro caso en que debe romperse la vía jerárquica, saltando los jefes intermedios, es en el supuesto de que se trate de una orden tal importancia, que justifique que el jefe superior la de directamente en forma excepcional. Por lo antes señalado, deben reunirse las siguientes circunstancias:**

- a) Que realmente la orden sea tan importante que amerite romper los canales establecidos.**
- b) Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria, de lo contrario, si el salto de los jefes intermedios estuvieran dándose constantemente, en realidad ello significaría que los seres inferiores son innecesarios o que se les concediera no preparados para el puesto que desempeñan.**
- c) Que de preferencia la orden se de en presencia de los jefes intermedios y explicando lo excepcional y trascendental de la orden, lo que justificará el rompimiento de la vía jerárquica.**

**Uno de los errores en la organización que conduce romper este principios el nombramiento de “ayudante”, “asistentes”, “coordinadores” y “urgente”, en los cuales se piensa tener personas sin autoridad, pero a quienes en la gráfica del organigrama se les coloca como nivel intermedio, de hecho, se crea persona sin autoridad y en quienes se pretende descargar toda la resultaría independientemente de lo injusto y molesto de la**

situación de estos funcionarios, la eficiencia de la organización sufre quebrantos, pues se crea una de las figuras que mejor propician el surgimiento de problemas.

**Principio de la resolución de conflictos.** Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelva lo más rápido posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes. El conflicto es un obstáculo para la coordinación. Diferir su solución, es dejar un elemento que estorba a esta. Por ello, es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aún cuando la solución no siempre satisfaga a todos, es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Así pues, es contrario a la eficacia instructiva dejar que los problemas se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo. Esto nunca lo haga.

**Principio del aprovechamiento del conflicto.** Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de las soluciones. Todo conflicto es un obstáculo a la coordinación, pero dicho conflicto puede ser aprovechado:

El conflicto se puede resolver en tres partes:

- a) **Por dominación:** Cuando una de las partes en conflicto tiene todo lo que deseaba, con base en la perilla correspondiente de la otra de sus pretensiones, por ejemplo en un juicio de una parte es condenada y la otra es absuelta.
- b) **Por compromiso o conciliación.** Cuando ambas partes solucionan su conflicto cediendo cada una una parte de sus pretensiones.

c) **Por integración o coordinación.** Cuando ambas partes logran realizar de manera íntegra sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de un replanteamiento del problema que permita ver que la aparente disyuntiva no es completa, es decir no se trata de esto o aquello, sino de que hay más posibilidades de solución, insospechadas al principio, lo cual permite encontrar una solución satisfactoria para todos.

## **LA COMUNICACIÓN: UN SISTEMA NERVIOSO EN LA ADMINISTRACIÓN.**

*La comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.*

- a) Es un **Proceso**. La mayoría de las fallas en la comunicación dependen de que se cree que con emitir una orden, pasar un informe, etc., la comunicación de estos es perfecta, olvidando que previamente se debió haber preparado todo el proceso en forma proporcional y la importancia y a las dificultades de la comunicación; ésta no es un simple comunicado que se realiza por sí solo.
- b) **Nosotros**. En la comunicación, necesariamente se transmite en el último término un acto psíquico. Como se sabe, estos son conocidos sólo por el que los tiene; para que los demás los conozcan se requiere que hayan sido comunicados a través de palabras, escritura, símbolos.

- c) Ideas, sentimientos, deseos. En la comunicación, estas tres clases de acto psíquico son transmitidos, por ejemplo en el adiestramiento, la información, etc., se transmiten conocimientos en las órdenes, instrucciones, etcétera, se transmiten deseos; en el convencimiento, la motivación, el interés que se desea comunicarse transmiten sentimiento de admiración, novedad, etcétera.**
- d) Son conocidos y aceptados. La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles por lo que es esencial que sea clara. Sin embargo, sería incompleta si no logramos que los demás acepten lo que deseamos de ellos; por eso, a cada plano de mayor profundidad en este aspecto es más efectiva la comunicación.**
- e) Por otros. Esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar. Nunca nos publicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar a otros**

## **ELEMENTOS**

- 1. Fuente de la información. Aquella persona emisora en la que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la razón se debe preparar todos los elementos de dicho proceso de controlarlos de modo que se realice eficazmente el propósito de la misma comunicación.**
- 2. Receptor de la comunicación. Persona o grupo a quien va dirigida la comunicación. Reviste gran**

**importancia pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel de receptor y no al de la fuente. Así por ejemplo, si el receptor no comprende un idioma, aunque la comunicación se hiciera en el con gran perfección, no serviría de nada, en forma semejante, si se da en términos demasiado elevados, o enfocando motivos que no interesan al receptor, la comunicación será también deficiente.**

- 3. Canal de comunicación. Toda comunicación necesita un medio un canal por el cual pasar: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos, conductas o actitudes, ciertos signos y aún algunas inhalaciones u omisiones. Se combinan varios elementos como canal de la comunicación. Éste elemento de tomarse en cuenta recordando que tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuanto más largos en los canales suele debilitarse distorsionarse dicha comunicación.**
  - 4. Contenido de la comunicación. Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir, todo proceso debe realizarse en forma tal que ese contenido vaya íntegra infiel mente de la fuente al receptor, ya que es el fin de la comunicación. El propósito objetivo de la comunicación, es un elemento íntimamente asociado era uno equivalente, a su contenido.**
- Respuesta.**

- 5. Es la retroalimentación o FEEDBACK del proceso. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por eso se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente se convierta en receptor y viceversa, en esta alteración no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con el que va a cambiar de sentido.**
- 6. Ambiente de la comunicación: en gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentran las relaciones entre la fuente y el receptor. Así por ejemplo, conviene que emiten las comunicaciones se hagan en los momentos de la revisión de un contrato colectivo, porque existe un ambiente de tensión; no conviene hacer determinadas llamadas de atención el momento de acercamiento obrero y patronal. Todos los elementos que influyen en proceso de la comunicación constituyen su ambiente**

**Agustín Reyes Ponce.**

**Nació el 12 de abril de 1916 en la ciudad de Puebla y murió en 1985. Fue abogado por la Universidad Autónoma de Puebla, donde se graduó con mención honorífica en 1943. Tuvo formación filosófica jesuíta y desde joven dio clases de matemáticas y teología. Fundó en la UIA (1947) la licenciatura de Relaciones industriales y la de Administración de Empresas. Fue maestro fundador de posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Fue fundador**

**de la carrera de Administración en la Universidad Autónoma de Puebla.**

**Agustín Reyes Ponce** fue un hombre culto, amante de la filosofía y lector incansable de los clásicos y de Julio Verne. También fue melómano de la música clásica. Es considerado por muchos el Padre de la Administración en México, calificativo que por sí mismo se avala, pues su filosofía sobre la administración ha permeado casi por cinco décadas el pensamiento directivo en nuestro país.

Las empresas que asesoró tuvieron la visión humanística que él les infundió. Afirmó este autor: "La empresa que no tiene visión humanística acabará perdiéndose y morirá." Las empresas Bimbo y Nestlé, así como la Coparmex, fueron asesoradas por Agustín Reyes Ponce.

Para Reyes Ponce, la administración es la técnica que estudia el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social.

**Habló sobre Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control:**

En Previsión dijo que el elemento de la Administración que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma, lo cual responde a ¿Qué puedo hacer?

**En PLANEACIÓN dijo que fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios, políticas que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinación de tiempos y recursos necesarios para su realización. Al respecto comentó: Planear es tan importante como HACER, porque la eficiencia es obra de orden, por lo tanto necesitamos hacer planes antes de la acción. Y Responde a la pregunta: ¿Qué debe hacerse? ¿Cuándo debe hacerse?**

**ISAAC GUZMÁN VALDIVIA.**

### **Datos biográficos**

**Nació en Marfil, Guanajuato, el 20 de octubre de 1906  
murió en la ciudad de México el 25 de diciembre  
1992. Fue licenciado en Derecho y notario público,  
del Colegio de Guanajuato, hoy Universidad Estatal.**

**En 1938 fundó la Preparatoria Carlos Pereyra en Torreón,**

**En 1944 se incorporó al Instituto Tecnológico de  
Estudios Superiores de**

**Monterrey, y más adelante, en 1946, al CUM (Centro  
Universitario México),**

**Universidad Marista. En 1950 se incorporó a la Escuela  
Libre de Derecho**

**posteriormente fue asesor de la Coparmex.**

**Fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración**

**Universidad Iberoamericana. Asimismo, fue maestro fundador del**

**Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.**

**Por su visión humanística fue invitado a formar parte de la Comisión**

**del Contrato Colectivo de Trabajo, Marco Teórico de la Ley Federal**

**gracias a ello representó a México en Ginebra, en la Oficina Internacional del**

**O La Legión de Honor de México, otorgada por el Instituto Nacional de**

**por diversas universidades de**

**Sudamérica, donde influyó para la creación de la carrera de Administración.**

**Todos fueron publicados por Limusa (México, 1970) y reimpresos anualmente**

**Para Reyes Ponce, la administración es la técnica que estudia el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social.**

## **ISAAC GUZMÁN VALDIVIA**

**Nación en Guanajuato, el 20 de octubre de 1906 y murió en la ciudad de México el 25 de diciembre de 1992. Fue licenciado en Derecho y notario público, egresado del Colegio de Guanajuato, hoy Universidad Estatal.**

**En 1938 fundó la Preparatoria Carlos Pereyra en Torreón, Coah. En 1944 se incorporó al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, y más adelante, en 1946, al CUM (Centro Universitario México), hoy Universidad Marista. En 1950 se incorporó a la Escuela Libre de Derecho y posteriormente fue asesor de COPARMEX.**

**Fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana. Asimismo, fue maestro fundador del Posgrado en Administración de la FC A de la UNAM.**

**Por su visión humanista, fue invitado a formar parte de la Comisión técnica del Contrato Colectivo de Trabajo, Marco Teórico de la Ley Federal de Trabajo; Marco Teórico de la Ley Federal de Trabajo; gracias a ello representó a México en Ginebra, Suiza en la oficina internacional trabajo.**

**La filosofía de Guzmán Valdivia se resume en los siguientes puntos:**

- 1. La Nación por encima de las clases y los grupos de poder.**
- 2. La libertad y la seguridad permiten el desarrollo del ser humano con dignidad.**
- 3. El trabajo humano no es mercancía, es un derecho y una obligación de todos los mexicanos.**
- 4. La propiedad privada asegurar la producción nacional y la satisfacción de las necesidades básicas del pueblo.**

**José Antonio Fernández Arena.**

**Fue secretario general de la pampa de Contaduría y administración de la UNAM y director y jefe de posgrado de la misma.**

**Como director de la FCA rompió con los esquemas tradicionales de enseñanza de los estudios de Administración con la implantación del sistema “modular”.**

**Fue director general de auditoría fiscal de la Secretaría de hacienda y que tu público.**

**Es autor que ha influido en México, fundamentalmente porque sus obras se difundieron mucho en la época en que fue director, y continúan utilizándose. Fue asesor de empresas, en las que destacan el C al hospital Y ángeles y todos los negocios de la familia Vásquez Raña.**

**Francisco Javier Laris Casillas.**

**Contador público y licenciado en administración de empresas por la UNAM. Hizo estudios en Grauate Business Schokk de Harvard Univerty, Massachusetts, Director de programas de administración del IPADE. Asesor de empresas, catedrático, su principal aportación fue la ética empresarial.**

**Dijo que la PLANEACIÓN consiste en determinar: Objetivos, Políticas, Métodos y Procedimientos, Programas y Presupuestos.**

**En ORGANIZACIÓN dijo que la misma consiste de Departamentalización, jerarquías, Comunicaciones horizontales y verticales.**

**En INTEGRACIÓN HUMANA. Hizo estudios sobre Reclutamiento, Selección, Entrenamiento y Desarrollo del Capital Humano.**

**En cuanto a DIRECCIÓN estableció la forma esquemática, diciendo que la dirección consiste en usar correctamente.**

**AUTORIDAD: Relaciones; Jefe-Colaborador. Comunicaciones jefe-colaborador: Formales e Informales. Y que el trabajo central del Director consiste en la TOMA de DECISIONES:**

**En cuanto a control: Estableció que el Control requiere de: Medidas de operación, Definición de estándares e**

**indicadores. Obtención de información de la operación, Comparación y Acciones correctivas.**

**Miguek F Duhalt Krauss.**

**Administrador público egresado de la facultad de ciencias políticas y sociales de la UNAM, que influyó mucho en la organización pública en México. Fue director de la unidad de organización y métodos de la Secretaría de educación pública. Entre sus libros destacan: los manuales y procedimientos de oficinas públicas, S al aspecto de la indización pública y desarrollo de México, y técnicas de comunicación administrativa.**

**JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.**

**Las etapas de este autor son : Planeación, implementación y control.**

**En planeación definió los problemas por resolver, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan planes y programas a realizar.**

**IMPLEMENTACIÓN. Dijo que la planeación es el punto de partida del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo, pero interesa lograr su implementación. Dentro de la implementación, la primera fase se refiere a la decisión que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el mencionado plan o programa más adecuado. La implementación se inicia**

**con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias alternativa para discriminar entre ella y escoger la mejor.**

**Contro. Es la evaluación periódica de los resultados de la emprsas con el fin de mejorar las acciones de la planeación, la implementación y el control.**







