

PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL EN CUBA.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autores:

MSc. Fermín Ferriol Sánchez

Asesor Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior.

RESUMEN

El objetivo de la ponencia es demostrar la existencia de un grupo de principios que caracterizan la Planificación Estratégica Institucional en Cuba.

En 1989 dejó de existir la Planificación Material que venía predominando en el país desde los inicios de la revolución, y en su lugar se estableció la llamada Planificación Financiera. Sin embargo desde 1997, y teniendo como antecedente, base y premisa la introducción de la Dirección por Objetivos que se había iniciado en 1995, se comienza la implementación de la Planificación Estratégica, cuyo modelo se enriqueció en el año 2000 con la incorporación de los valores compartidos y la construcción de escenarios como parte del modelo que se diseña e implementa por sucesivas aproximaciones, con vistas a trabajar mucho más la parte soft de la Dirección Estratégica y buscar, por otro lado, visualizar más objetivamente la Planificación Estratégica y poder identificar estrategias de contingencias que puedan responder a los cambios del entorno. Por tanto, a 10 años de haber iniciado la introducción masiva de la Planificación Estratégica, constituyendo una experiencia única y singular. Estamos en condiciones ya de, interpretando a Engels en el sentido de que los principios en la ciencia son puntos de llegada del proceso del conocimiento y al propio tiempo los consideraba como punto de partida, formular y demostrar la existencia de un grupo de principios que caracterizan la planificación Estratégica institucional en Cuba.

PALABRAS CLAVE: dirección estratégica, planificación estratégica, cambio estratégico

INTRODUCCIÓN

La naturaleza esencial de las relaciones de producción que caracterizan nuestra sociedad, dada básicamente por el predominio de las relaciones de propiedad social sobre los medios de producción por un lado y, por otro, por la propia naturaleza cada vez más social y cambiante de la producción y los servicios en particular y del entorno en general, condicionan, exigen la necesidad y la posibilidad de la *planificación*, como punto de partida de la sociedad actual y del sistema de dirección que se aplique. La Planificación es, entonces esencia y consustancialidad del nuevo sistema y lleva la responsabilidad, en última instancia de concebir el nuevo modelo que se quiere construir. De manera que, por la importancia dada en el sistema y en nuestro país, es que desde los mismos inicios de la Revolución se concibió un modelo de planificación con su respectivo sistema de planes a corto y a largo plazo, llamada Planificación Material que se mantuvo hasta 1989, en que al cambiar radicalmente el entorno internacional dejó de existir, y en su lugar se estableció lo que se ha dado en llamar la Planificación Financiera. Sin embargo, con el objetivo de ir conformando un sistema que se corresponda con las nuevas condiciones de entorno y de política, se inicia en 1995 la introducción de la Dirección por Objetivos, que es parte, precedencia, antecedente y premisa más inmediato para que en el año 1997, se incorpore la Planificación Estratégica actual de manera masiva en el país, en los OACE, CAP y Entidades Nacionales, que luego, como modelo que se construye por sucesivas aproximaciones y de manera flexible se enriquece en el año 2000 con la incorporación de los valores

compartidos y la construcción de escenarios como parte del mismo, con el objetivo de, por un lado potenciar mucho más la parte soft de la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores a que aspiramos, y buscar por otro lado, visualizar más objetivamente la Planificación Estratégica, en el sentido de poder identificar estrategias de contingencias que puedan responder a los cambios del entorno.

La Planificación Estratégica actual que aplicamos en Cuba, poco o nada tienen que ver con la Planificación Tradicional, su diferencia no solo es por su esencia, sino por un grupo importante de categorías, variables, métodos, etc, de manera que: *En mi opinión, la Planificación Estratégica incluye y parte de categorías esenciales de la DPO, tales como los objetivos como categoría rectora y representa en comparación con la Planificación a Largo Plazo, no solo un cambio de forma, sino de contenido, pues mientras que en este último caso se parte del pasado, tomando como base los resultados obtenidos, y se proyectan luego los resultados futuros, sin tener en cuenta esencialmente los cambios del entorno interno y externo; en el caso de la Planificación Estratégica se parte de un análisis proactivo estratégico del entorno cambiante, para proyectar la Organización hacia el futuro, (va del futuro al presente) privilegiando la intuición y la información cualitativa, lo que no se puede hacer ni de manera aislada, ni por planificadores profesionales, sino que deber ser liderada por la alta dirección de la Organización.*

Por tanto, a 10 años de haber iniciado la introducción masiva de la Planificación Estratégica, constituyendo una experiencia única y singular. Estamos

en condiciones ya de, interpretando a Federico Engels en el sentido de que los principios en la ciencia son puntos de llegada del proceso del conocimiento y al propio tiempo los consideraba como punto de partida, *formular y demostrar la existencia de un grupo de principios que caracterizan la Planificación Estratégica Institucional en Cuba.*

¿Qué entendemos por principios?

Por principio entendemos, como todo punto que se considera primero en una extensión o en una cosa, base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurriendo en cualquier materia, causa, origen de algo, norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta, desde el inicio de algo.

Los principios que hemos identificados en nuestra realidad están muy interrelacionados y están en estrecha interdependencia, de manera que el incumplimiento de uno, en mayor o menor medida afecta el cumplimiento de otros, a su vez el incumplimiento de uno puede afectar la naturaleza y esencia del modelo de Planificación Estratégica que se propone y que ya tiene 10 años de experimento institucional. Este trabajo no tiene precedencia porque nunca antes se ha expuesto experiencia al respecto.

1. La participación, la motivación, implicación y el desempeño como pilares básicos para su diseño, implicación y control.

La participación está en la esencia del sistema social, y por tanto uno de sus rasgos distintos, es decir, hablamos de la participación como derecho y deber ciudadano, por tanto el modelo de Diseño Estratégico Institucional debe ser resultado de la participación colectiva, liderada por los jefes al nivel correspondiente. O sea, que desde que se concibió la Planificación Estratégica

vigente se estableció como condición su carácter participativo, como esencia de su diseño, como condición y punto de partida del proceso, por tanto lo consideramos como el fundamental principio.

En todos los documentos metodológicos emitidos que norman el proceso a nivel del país se establece el carácter participativo como condición necesaria, de manera que la proyección que se proponga en cada Organización, comenzando por los Ministerios y CAP sea resultado del intercambio colectivo, del consenso, del compromiso colectivo real hasta lograr, como nos proponemos que el modelo de Planificación Estratégica tanto sus categorías básicas en particular como el propio modelo en general sean **compartidos**, no solo con el ápice estratégico, sino con los mandos medios, el staff y los ejecutores directos, por tanto la Planificación Estratégica no es un asunto, de los planificadores, sino de los líderes y miembros de la organización que asumen la corresponsabilidad. El modelo que concebimos no puede ser resultado, ni de la participación indirecta, ni formal, ni manipulada, sino de una verdadera participación real, objetiva y compartida, para lo cual hay que crear condiciones y facilitarla como parte del pensamiento estratégico y de la Cultura de la Dirección Estratégica a que aspiramos basada en Valores.

Nuestra tesis estratégica, en este sentido es que, cuando las personas se les permite, se le facilita y se le estimula a participar, a expresar sus criterios, en esa medida la persona se motiva, se estimula y si esto es así, se implica, hace suyo los resultados de la discusión, los abraza, aún en cuando sus puntos de vistas no sean los predominantes, incluso aunque no se acepten, pero el propio hecho de

exponer lo que piensa, lo hace sentir con cierto grado de satisfacción, de pertenencia y por tanto, asume el consenso.

Si las personas participan, se motivan, se implican, se comprometen y comparten, eso significa mayor desempeño y mejores resultados, aunque para lograr mayor productividad y resultados no basta con estos mecanismos, pero si ayudan de manera consciente a la organización y a mejorar los resultados, pues además de la participación y la motivación a la gente le queda claro hacia donde va la Organización, cual es la misión, que es lo que quiere y por supuesto que se espera de ellas.

Desde que se inicio este proceso, de manera más o menos sistemática hemos estado evaluando el grado de participación lograda, sobre todo año, por año y con mayor fuerza y en cada control y actividad de asesoramiento que se ha realizado.

En cada una de las Cartas Circulares emitidas por el Secretario del CECM y luego en las cartas Conjuntas de los Ministros de Economía y Planificación y de Educación Superior, se ha reflejado de manera explícita la necesidad de que la Proyección Estratégica de las Organizaciones sean el resultado de la participación colectiva efectiva y real.

Y en consecuencia, con esas exigencias, cada año habido mecanismos para evaluar el grado de participación en los Ministerios, Entidades Nacionales y Consejos de Administración Provinciales que, con la creación en 2003 del Grupo Temporal Gubernamental por indicación de la Secretaria del CECM se fortaleció mucho más.

Dirigir con objetivos no logrados de forma verdaderamente participativa, ha sido uno de los aspectos comúnmente

señalados en los dictámenes que se hacen a estos organismos, desde sus inicios y aunque se ha logrado paulatinamente una mayor participación, tanto en los Organismos como en los Territorios, aún es insuficiente, no sólo en términos cuantitativos, sino en términos de participación real, efectiva, en sus diferentes variantes, pues en ocasiones es muy formal, asentida y en términos psicológicos manipulada. Además la mayor participación se logra al nivel de directivos que corresponden más al nivel medio y la alta dirección que al nivel de base y a los empleados y trabajadores, que no llegará hacer efectiva hasta que no se logre un verdadero proceso de concertación de los objetivos entre los que dirigen y los trabajadores y empleados, que en fin de cuenta son los que llevan a su realización.

En el último de los informes del Grupo Temporal Gubernamental acerca de la implementación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores correspondiente al año 2006, se hace la siguiente valoración al respecto.

“Se reconoce una mayor participación, implicación y concertación de los objetivos y criterios de medida, pero aún no se alcanzan los niveles deseados, en tanto estos procesos no llegan en la medida necesaria y en la forma adecuada, hasta la base. Es por ello que, como parte de la mejora continua, es necesario seguir perfeccionando la participación e implicación de todos los actores en la Planificación Estratégica, su implementación y control para acercarnos lo más aceleradamente posible al establecimiento de un completo sistema de Dirección Estratégica. La concertación de objetivos debe ser potenciada y

alcanzar estadios superiores de realización”.

A partir de esa deficiencia y en correspondencia con las nuevas orientaciones del MEP de conjunto en la CTC, se incluyó la siguiente proyección de trabajo para la próxima etapa: “Las indicaciones sobre la programación y realización de las discusiones y análisis del Plan con los trabajadores como expresión de la democracia de nuestro sistema, permite incorporar un mecanismo participativo en la evaluación, aplicación y control de los objetivos, criterios de medidas y su perfeccionamiento”

2. Determinación de las prioridades fundamentales de la de la organización al nivel correspondiente.

El fin último y esencial del proceso de la Planificación Estratégica en las Organizaciones es restablecer las prioridades, saber cuáles son los resultados más importantes y decisivos que hay que obtener para lograr las transformaciones necesarias, ninguna Organización puede avanzar si no sabe cuáles son sus prioridades, dónde hay que hacer el esfuerzo principal. En dependencia de éstas serán la distribución de todos los cursos disponibles y logrables, en este sentido mucho han ayudado en el modelo la definición de los Factores Crítico de Éxito y las Áreas de Resultados Clave, por tanto permite mover el análisis estratégico hacia la síntesis, estableciendo con un enfoque integrador aquellos objetivos que buscan resultados integradores transformadores, que impactan a todas la Organización. Para identificar y establecer esas prioridades hay partir de tres elementos esenciales: a) Necesidades de la población, entorno (segmento al que va dirigido), B) Políticas generales del país y C)

Posibilidades de la Organización, particularmente financieras.

En el informe valorativo, ya mencionado correspondiente al 2006, se señala “La formulación de objetivos y criterios de medida, tanto los estratégicos como los anuales, ha mejorado, incluyendo la tendencia a la reducción a partir de las prioridades. No obstante, este sigue siendo un asunto a perfeccionar, en tanto aún se confunden objetivos con tareas o funciones y muchas veces no se refleja un estado deseado y retador a alcanzar.”

3. El entorno como punto de partida y salida de la Planificación Estratégica.

Esto es un rasgo que comenzó a afectar a las organizaciones desde los inicios de los 60, cuando las Organizaciones para poder tener éxito, no bastaba con concentrarse en los elementos internos de la misma, sino que había que tener definitivamente los elementos externos, ya que el entorno cada vez más cambiante fue afectando de manera directa a las Organizaciones, así que éstas si querían tener éxito no solo tenían que tenerlo presente, sino que había que partir de él. Sin embargo, se hace cada vez más cambiante, más inestable y dinámico, por lo que se ha convertido en una regularidad actual, es decir lo único verdaderamente estable es la inestabilidad del entorno, ¿En estas condiciones, se hace más necesaria e importante o no la Planificación Estratégica?,

por su puesto que es más necesaria e imprescindible, claro en esas condiciones sufre un cambio esencial en el enfoque determinista: el punto de partida y llegada, si en el pasado la Planificación Estratégica iba del pasado al presente y de éste al futuro, ahora de manera más indeterminada, se parte del futuro(entorno) al presente y el

pasado solo es para hacer las comparaciones, de manera que estamos ante una Planificación Estratégica Proactiva, es decir hay que tratar descubrir, predecir y visualizar el futuro. El futuro es el que hala a las Organizaciones y ese futuro está en el entorno cambiante, de ahí que hay que partir del mismo, pues ahí están las necesidades, también cambiantes de los usuarios o clientes.

Después de identificadas y precisadas esas necesidades es que se establecen las prioridades y todo el proceso de diseño, ejecución y control para lograr un producto o servicio que satisfaga mediante la realización de lo hecho, la satisfacción de dichas necesidades, es decir, se parte del entorno y se vuelve a él, mediante la satisfacción de dichas necesidades, si no se satisfacen no se materializan los objetivos y por tanto no se logra la eficiencia, ni la eficacia.

En nuestros análisis siempre hemos criticados aquellos Organismos y CAP que no hacen un verdadero análisis y estudio del entorno en su proyección. Esto es algo que no está logrado, reflejo de ellos es lo que se plantea en el mencionado informe correspondiente al año 2006.

“El Diagnóstico Estratégico en la mayoría de los casos se limita a un listado de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, restando posibilidades al análisis al no llegar al planteamiento de la matriz DAFO, la cual puede ser empleada para la formulación del Problema Estratégico General, la Solución Estratégica General, la construcción de los Escenarios y la definición de Lineamientos Estratégicos, entre otros”

“Los escenarios no tienen suficiente elaboración. La realidad demanda que se construyan tres escenarios (positivo, probable y negativo) y que no solo se

formulen los objetivos y estrategias para el probable, sino que también se formulen para los casos positivo y negativo; de modo tal que en cualquier circunstancia se puedan aprovechar las posibles oportunidades y se cuente con las estrategias de contingencia, cuando sea necesario”.

4. Enfoque integrado y transfuncional de la Planificación Estratégica.

El Modelo de Planificación Estratégica que nos hemos propuesto introducir en el país tiene por su forma y por su contenido un enfoque integrador y transfuncional, eso quiere decir que la proyección desde que se concibe e inicia se parte de que los objetivos que se buscan son objetivos Organizacionales al nivel que corresponda, por tanto la búsqueda del estado real se hace desde una perspectiva integral, no desde las funciones, no desde los departamentos, de manera que necesariamente como resultado del análisis debe lograrse la síntesis organizacional, el estado deseado y buscando los resultados de la Organización, los Objetivos Estratégicos Organizacionales, que son el resultado de la síntesis integral, donde mucho ayuda la utilización de categorías de la Dirección por Objetivos en función de la Planificación Estratégica ¿qué quiere decir esto?.. Esto quiere decir que la determinación de los Factores Críticos de Éxito, y muy especialmente la definición de las Áreas de Resultados Clave dan un nivel de integración, que aunque no es el deseado, rompe con el enfoque funcional y departamental de la Organización y por su puesto de la estructura, de manera que exige ya un nivel de integración y de horizontalidad que la atomiza, trayendo como consecuencia esencial que en el sistema de objetivos que se establecen,

los de la Organización sean los **fines** estratégicos y el resto sean objetivos en términos de **medios** para lograr los primeros. Esa debe ser la esencia que siga el sistema de objetivos que se establezca hasta terminar con el plan de resultados individuales de cada trabajador. O sea, los Objetivos Estratégicos de los niveles inferiores y hasta los niveles de base, colectivos e individuales tributen a los **fines** organizacionales.

5. La Planificación como proceso continuo.

A partir de los cambios regulares en el entorno, de los cambios en las políticas partidistas y gubernamentales y de los cambios objetivos que se dan en los escenarios hoy la Planificación Estratégica como fenómeno objetivo hay que concebirla como un *proceso continuo y sistemático*. Es decir, no es un proceso que pueda darse una sola vez en el tiempo, no es estático y ni debe ser reactivo, lo cual quiere decir que en su carácter dinámico, cuando la Organización perciba al menos un cambio importante de alguna de los tres elementos inicialmente expuestos y no importa en que momento, hay que de manera más o menos participativa actualizarla, corregirla, de manera que en el Modelo Institucional que aplicamos y aunque la dimensión temporal haya sido trianual, se establece que cada año se realice la actualización de la misma, incluso tenemos Organismos y Entidades Nacionales que por determinados procesos transformacionales que han tenido lugar en medio del ciclo de Planificación Estratégica han tenido que reiniciarlo todo y parafraseando a Hammer y Champy han hecho reingeniería. Hoy esto se hace no solo porque se establezca en los documentos normativos que orientan el proceso, sino

como resultado de la realidad en que viven y trabajan nuestros OACE, CAP y Entidades Nacionales, aunque se aplica el principio, no está logrado, porque por un lado, no es tal actualización en muchos casos, y por otra hay Organismos que aún no la hacen. Además todavía tiene mucho de formal en si mismo. Es un proceso que hemos ido ganando, que como parte del modelo y del proceso continuo se ha exigido hacer evaluaciones periódicas de los avances, incluso de la propia técnica, y en el referido análisis correspondiente al año 2006 se recoge que “Aunque muchos de los Organismos y de las Administraciones Provinciales informaron su valoración acerca de los resultados del ciclo de Planificación Estratégica que concluye, algunos OACE, Entidades Nacionales y CAP no realizaron la evaluación correspondiente al final del ciclo 2004-2006, por lo que se les recomienda realizar esa valoración. Para ello, es necesario analizar hasta donde se ha avanzado en el cumplimiento de la visión; cómo se han cumplido las Estrategias y los Objetivos Estratégicos y valorar el comportamiento de los escenarios. Todo ello serviría de base para las proyecciones futuras”

6. Vinculación de la Planificación Ramal, Territorial y Local

Este es uno de los principios de mayor relevancia en el modelo que proponemos, pues la Planificación Estratégica como diseño de partida de un modelo de desarrollo, que en las condiciones de nuestro país tiene que garantizar las necesarias proporciones intrarramales e interramales a nivel nacional, territorial(entendido como nivel provincial) y local entendido como el nivel municipal.

Este principio de la Planificación lo es ante todo, del propio sistema social, que busca resolver los desequilibrios y

desigualdades heredadas de
formaciones económico-sociales
precedentes.

Desde el punto de vista de nuestra Planificación Estratégica Institucional significa que debe haber un nivel de integración entre la Planificación Estratégica propuesta por cada uno de los OACE y sus respectivos al nivel Provincial y las de los CAP en primer lugar y luego éstos y los CAM. Por tanto concebimos en el orden práctico que la Proyección Estratégica de los OACE, como Estrategia Cooperativa tiene que estar elaborada antes de la que se diseña a nivel territorial para que los respectivos sectores a ese nivel tengan la proyección del su nivel superior y luego de elaborada la suya, integrarse con la del CAP y este mismo proceso debe seguirse al nivel local y en los niveles de base.

Debe de lograrse necesariamente, por sus sucesivas aproximaciones un nivel de interrelación e integración que mejore cada ciclo y cada año, pues las actualizaciones también tienen que reflejarse en este nivel de integración. En este proceso, es imprescindible que se incluyan todos los elementos del Modelo de Planificación Estratégica, incluidos los asociados a la asignación de presupuestos.

Durante los cuatros ciclos de Planificación Estratégica que hemos desarrollados en el país y año por año hemos estado identificando el problema respecto a que no se logra la debida conjugación entre la Proyección Estratégica de los OACE y los CAP, incluso hay un grupo de Consejos de Administración Provinciales que igualmente año tras año en las respectivos despachos señalan los problemas que se le presentan al nivel provincial con sectores y niveles de subordinación que resisten a integrarse

en la proyección de los CAP porque no tienen los lineamientos básicos de su Organismo Superior y, en ese caso se encuentran importantes sectores del país.

En el último de los informes ya señalados se recoge que: "Aunque ha mejorado la relación CAP - OACE respecto a la elaboración de los Objetivos Territoriales, ésta aún es insuficiente para que el principio de la vinculación de la Planificación Ramal y Territorial aporte más y mejor al desarrollo local sostenible. Es necesario encontrar formas y vías para que la información de los Organismos de la Administración Central del Estado y de las Entidades Nacionales llegue más oportunamente a los Territorios, y así estos últimos podrán integrar los objetivos de los organismos ramales y entidades a nivel local."

7. Conjugación de las metas cuantitativa y las cualitativas.

Una de las críticas que se les hace a la mayoría de los enfoques, tendencias y modelos de dirección pasados, asociados con la formulación de objetivos y planes a partir de los enfoques cuantitativos, están asociadas con la idea de lo que no es medible no se lo propongas, olvídalos. Las metas, los objetivos eran esencialmente de corte cuantitativos, es decir los objetivos propuestos tenían que ser tangibles y en función de tangibles, menospreciando, tal vez que el mundo de hoy es un mundo de servicios y que, incluso en cierto sentido hasta aquellas organizaciones que producen tangibles, debían considerarse como de servicios, por el papel cada vez más preponderante y decisivo que vienen teniendo los elementos soft,, intangibles de las organizaciones en el logro de resultados y éxitos continuado, de manera que es una necesidad el

establecimiento de objetivos cualitativos, que den necesaria respuesta a los aspectos socio-psicológicos, de comportamiento imprescindibles hoy en las organizaciones para que se obtengan resultados superiores de manera sistemática. Por otra parte, la naturaleza esencial de nuestro sistema, de la política partidista y gubernamental establece e insiste en partir y potenciar en primer lugar, los objetivos de tipos políticos-sociales. O sea, que tenemos una razón más de mucha fuerza para que en el diseño de la Planificación Estratégica se establezcan no solo objetivos de tipo cuantitativos y cualitativos, sino incluso que se conjuguen e interrelacionen, estableciendo formas y criterios de medida para su evaluación. Por tanto, desde sus inicios sea establecido e insistido en la necesidad de proponerse objetivos cualitativos en los Organismos y CAP, lo que fue reforzado a partir del 2003, con la creación del Grupo Temporal Gubernamental y la realización de los Despachos con los OACE y CAP, observándose una mejora ascendente, pero no logrando aún el estado deseado.

Hay determinadas Organizaciones donde los objetivos cuantitativos pueden tener un límite, incluso hasta retroceder, sin embargo en nuestra

condiciones los objetivos político y sociales e intangibles tienden siempre a la sistematicidad ascendente.

CONCLUSIONES

Después de 10 años de estar aplicando una metodología a nivel nacional que ha sido enriquecida con la práctica internacional y en especial con nuestra realidad en Ministerios, Entidades Nacionales y Consejos de Administración Provinciales y Locales podemos identificar y proponer un grupo de principios inherentes a este Modelo de Planificación Estratégica Institucional, como reglas, normas, que salidas de la propia experiencia deben tenerse en cuenta para su aplicación eficaz y con resultados en las condiciones concretas del país. Estos principios que están interrelacionados y que han sido comprobados, deben ser objeto de estudio permanente y perfeccionamiento para comprobar aún su validez y la posibilidad de que otros puedan ser identificados con la premisa de la coherencia y la mira hacia una gestión más eficiente y eficaz.

Bibliografía

1. Robbins, S.P. (1999). Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. 7ma. Edición. (Pág. 624-675). Prentice-Hall, S.A. México.
2. Stoner, J. (1995). Administración. Quinta edición, McGraw Hill, México.