



1. Datos Generales de la asignatura

Nombre de la asignatura:	Diseño Organizacional
Clave de la asignatura:	AED-1015
SATCA¹:	2 - 3 - 5
Carrera:	Ingeniería en Administración e Ingeniería en Gestión empresarial

2. Presentación

Caracterización de la asignatura

Esta asignatura, aporta al perfil profesional del Ingeniero en Administración e Ingeniero en Gestión Empresarial, las herramientas básicas para el diseño de estructuras organizacionales, bajo un enfoque holístico que permita a la organización responder a los cambios del entorno global.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, permitiendo la coherencia entre sus componentes y el reconocimiento de su funcionamiento como sistema, por lo que es necesario enfatizar en las decisiones de carácter estratégico que demanda la definición y redefinición de las estructuras de una organización así mismo es importante tomarse como un proceso interactivo de diagnosticar y emprender una acción hacia las conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.

Perfil docente deseable

Formación académica:

Licenciatura en Administración o carreras afines, preferentemente con estudios de Maestría en Administración, Desarrollo Organizacional, Gestión de Organizaciones

Experiencia profesional: Mínimo 5 años de experiencia laboral comprobable en el área directiva o gerencial.

Experiencia docente: Mínimo 5 años de experiencia docente nivel superior

Intención didáctica

El programa de la asignatura de Desarrollo Organizacional se presenta con un esquema integral, que contempla el estudio de la organización como ente social y posteriormente como etapa del proceso administrativo, el diagnóstico organizacional, la metodología de diseño organizacional y las técnicas de organización se organiza en seis temas, en los cuales se incluyen aspectos teóricos y de aplicación.

El primer tema da respuesta a las preguntas ¿qué es una organización y cómo entenderla? Para lo cual se realiza una revisión de los conceptos básicos de organización y factores que la determinan, como lo son la cultura y el clima organizacional, sin olvidar que la dinámica que viven las organizaciones les demanda estar abiertas al cambio, adoptando un comportamiento inteligente. Es importante resaltar que existen diferentes modelos de organización que explican su funcionamiento, la reflexión sobre los mismos contribuye al desarrollo de una visión estratégica y de sistemas de la organización. La clasificación de los modelos difiere de un autor a otro, siendo una de ellas la siguiente: verticales, horizontales, inteligentes y virtuales, la cual se puede contrastar con otras propuestas.

En el tema dos, se estudia el concepto de diseño organizacional y su relación con diferentes elementos, como son la estructura legal, el tamaño, la cultura y el clima organizacional, incluyendo el análisis de la importancia que tiene el diseño organizacional para acompañar a la estrategia empresarial en el logro de los objetivos, concluyendo con una revisión de los diferentes sistemas de organización.

¹Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos



El tema tres, aborda los procesos alternos de reorganización administrativa, es decir, da respuesta a la pregunta ¿cómo adaptar la estructura organizacional a los cambios actuales mundiales?

El diseño de una estructura organizacional requiere identificar el aquí y ahora de una organización por lo que en el cuarto tema se responde la pregunta ¿de qué manera puedo conocer la eficiencia y eficacia organizacional de la estructura, de la cultura, del clima y de los procesos organizacionales actuales? Para lo cual se estudian los modelos de diagnóstico organizacional para obtener información sobre la operatividad, efectividad y eficiencia de las estructuras.

En el tema cinco el estudiante adquiere las bases para responder al cuestionamiento ¿cómo puedo diseñar y / o estructurar una organización?. La respuesta a ésta interrogante está en el estudio del marco metodológico y en el desarrollo de la habilidad para el correcto diseño e implementación de un diseño organizacional.

El tema seis responde ¿Qué técnicas puedo utilizar para diseñar una estructura orgánica? Organigramas, mapas de procesos, diagramas de flujos, manuales y distribución de espacios de trabajo. Temas que se deben abordar a detalle y de manera práctica pues son básicos para desarrollar la competencia planteada en éste programa.

El diseño organizacional demanda la integración de conocimientos de materias previas que proporcionan los fundamentos necesarios para que el resultado del mismo sea una estructura integral y funcional adecuada a las exigencias de las empresas.

3. Participantes en el diseño y seguimiento curricular del programa

Lugar y fecha de elaboración o revisión	Participantes	Evento
Instituto Tecnológico de Aguascalientes del 15 al 18 de junio de 2010.	Representantes de los Institutos Tecnológicos de: Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica, Acapulco, Aguascalientes, Apizaco, Boca Río, Celaya, Chetumal, Chihuahua, Chilpancingo, Chiná, Cd. Cuauhtémoc, Cd. Juárez, Cd. Madero, Cd. Victoria, Colima, Comitán, Cuautla, Durango, El Llano de Aguascalientes, Huixquilucan, Valle Bravo, Guaymas, Huatabampo, Huejutla, Iguala, La Laguna, La Paz, La Zona Maya, León, Lerma, Linares, Los Mochis, Matamoros, Mazatlán, Mérida, Mexicali, Minatitlán, Nuevo Laredo, Orizaba, Pachuca, Puebla,	Elaboración del programa de estudio equivalente en la Reunión Nacional de Implementación Curricular y Fortalecimiento Curricular de las asignaturas comunes por área de conocimiento para los planes de estudio actualizados del SNEST.



	Querétaro, Reynosa, Roque, Salina Cruz, Saltillo, San Luis Potosí, Tehuacán, Tepic, Tijuana, Tlaxiaco, Toluca, Torreón, Tuxtepec, Valle de Oaxaca, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas, Záratepec, Altiplano de Tlaxcala, Coatzacoalcos, Cuautitlán Izcalli, Fresnillo, Irapuato, La Sierra Norte Puebla, Macuspana, Naranjos, Pátzcuaro, Poza Rica, Progreso, Puerto Vallarta, Tacámbaro, Tamazula Gordiano, Tlaxco, Venustiano Carranza, Zacapoaxtla, Zongólica y Oriente del Estado Hidalgo.	
Instituto Tecnológico de Morelia del 10 al 13 de septiembre de 2013.	Representantes de los Institutos Tecnológicos de: Aguascalientes, Apizaco, Boca del Río, Celaya, CRODE Celaya, Cerro Azul, Chihuahua, Cd. Cuauhtémoc, Cd. Hidalgo, Cd. Juárez, Cd. Madero, Cd. Valles, Coacalco, Colima, Iguala, La Laguna, Lerdo, Los Cabos, Matamoros, Mérida, Morelia, Motul, Múzquiz, Nuevo Laredo, Nuevo León, Oriente del Estado de México, Orizaba, Pachuca, Progreso, Purhepecha, Salvatierra, San Juan del Río, Santiago Papasquiaro, Tantoyuca, Tepic, Tlatlauquitpec, Valle de Morelia, Venustiano Carranza, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas y Záratepec.	Reunión Nacional de Seguimiento Curricular de las Asignaturas Equivalentes del SNIT.

4. Competencia a desarrollar

Diseña estructuras organizacionales considerando las características propias de cada organización para su correcto funcionamiento.



5. Competencias previas

- Reconoce las formas básicas legales de apertura de una empresa como persona física y moral.
- Realiza análisis y descripciones de puestos utilizando la metodología apropiada.
- Aplica el método científico para la realización de investigaciones de los entornos de la empresa.
- Identifica el concepto de cultura organizacional y los factores que la integran.
- Comprende el concepto de sistemas y los elementos que lo conforman.
- Maneja el concepto de gestión aplicada a las organizaciones.
- Comprende el concepto de organización como etapa del proceso administrativo.
- Manifesta una conducta ética durante el desarrollo de las actividades académicas que realice en el aula y en los trabajos de campo.

6. Temario

No.	Temas	Subtemas
1	Entendiendo a la organización	1.1. Diferentes significados del concepto de organización. 1.2. Por qué existen las organizaciones y la creación de valor. 1.3. Organizaciones inteligentes. 1.4. Innovación y cambio. 1.5. Las organizaciones como agentes de Cambio. 1.6. Principios básicos que sustentan las estrategias de cambio planeado en la organización. 1.7. Elementos de la cultura organizacional. 1.8. Cultura y cambio organizacional. 1.9. Clima organizacional e instrumentos para su medición.
2	Diseño Organizacional	2.1. La organización como un sistema estratégico dentro de una empresa. 2.2. Concepto de diseño organizacional. 2.3. Modelos mecánicos y orgánicos del diseño organizacional. 2.4. Teorías de diseño de contingencia. 2.5. Dimensiones del diseño organizacional. 2.6. Relación entre el diseño organizacional y la figura legal y fiscal de una empresa. 2.7. Relación entre diseño organizacional y el tamaño y giro de la empresa. 2.8. Relación entre el ambiente y el diseño organizacional. 2.9. Relación entre la estructura, la cultura y el clima organizacional con la estrategia de una empresa. 2.10. Sistemas de organización. 2.10.1. Lineo funcional. 2.10.2. Staff. 2.10.3. Matricial.



		2.10.4. Divisional. 2.10.5. Por comités. 2.10.6. Por equipos de trabajo. 2.10.7. Virtual 2.10.8. Por redes.
3	Procesos alternos de reorganización Administrativa	3.1. Empowerment. 3.2. Benchmarking. 3.3. Reingeniería. 3.4. Outsourcing. 3.5. Downsizing. 3.6. Clusters. 3.7. Teletrabajo. 3.8. Redes de trabajo.
4	Diagnóstico Organizacional	4.1. Concepto de Diagnóstico Organizacional. 4.2. Importancia y la necesidad del Diagnóstico en las organizaciones 4.3. Diagnóstico y eficiencia organizacional. 4.4. Modelos de Diagnóstico Organizacional. 4.4.1. Modelo de Mintzberg y la estructura en cinco. 4.4.2. Modelo de Hax y Majluf. 4.4.3. Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch. 4.4.4. Modelo “Hágalo usted mismo” 4.5. Aplicación de un modelo de diagnóstico organizacional a un caso práctico
5	Metodología para la creación e innovación de estructuras organizacionales	5.1. Planeación del estudio. 5.2. Autorización del estudio 5.3. Recopilación de la información. 5.4. Análisis e interpretación de datos. 5.5. Elaboración y planteamiento de la propuesta 5.6. Implementación 5.7. Evaluación periódica
6	Técnicas de Organización	6.1. Organigramas 6.2. Mapas de procesos 6.3. Diagramas de flujos 6.4. Manuales 6.4.1. Bienvenida 6.4.2. De políticas 6.4.3. De organización 6.4.4. De procedimientos 6.4.5. De calidad 6.5. Distribución de espacios de trabajo.



7. Actividades de aprendizaje de los temas

Entendiendo a la organización.	
Competencias	Actividades de aprendizaje
Específica: Identifica los componentes característicos de una organización como ente social para identificar su estructura organizacional. Genéricas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis. • Solución de Problemas. • Habilidad para búsqueda de información. • Capacidad para trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir en plenaria los significados de organización como ente social y como etapa del proceso administrativo. • Analizar en mesa de debate: La importancia de las organizaciones en nuestro entorno, preguntándose ¿Cuáles son las organizaciones más eficaces en el mundo actual? ¿Por qué considera que son las más eficaces? ¿Qué argumentos tienen que sustenten la afirmación anterior? • Presentar una matriz donde se analice, cómo una organización crea valor, tomando como ejemplo, alguna institución educativa, u otra. • Realizar investigación documental sobre las características de las organizaciones inteligentes y en plenaria, discutir características. • Analizar ejemplos en mesas de trabajo que reflejen la necesidad de innovar por parte de las organizaciones para hacer frente a los cambios del entorno • Analizar un caso práctico relacionado con el tema: “cómo es que las organizaciones funcionan como agentes de cambio” • Analizar un caso práctico donde identifiquen el tipo de cultura organizacional que tiene una empresa
Diseño Organizacional	
Competencias	Actividades de aprendizaje
Específica: Aplica los factores que influyen en el diseño de las organizaciones y que determinan los sistemas de organización para el adecuado funcionamiento de las mismas. Genéricas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis. • Solución de Problemas. • Habilidad para búsqueda de información. • Capacidad para trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar la dimensión e importancia real de adecuar la estructura orgánica a la estrategia general de una entidad como un sistema integral. • Realizar un cuadro de vías en donde compare los modelos mecánicos y orgánicos del diseño organizacional. • Analizar la relación entre los tipos de empresas desde el punto de vista legal con la definición y diseño de la estructura orgánica de la misma. • Realizar una matriz comparativa con las características de los diferentes sistemas



	<p>organizacionales y situaciones en que se aplican.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar ejemplos de los diferentes sistemas de organización. • Identificar factores internos y externos que influyen en el diseño de sistemas de organización. • Realizar un caso práctico para identificar las dimensiones tanto estructurales como de diseño de una empresa.
Procesos alternos de reorganización administrativa	
Competencias	Actividades de aprendizaje
<p>Específica: Integra los procesos alternos de reorganización administrativa como estrategia para eficientar las organizaciones.</p> <p>Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis. • Solución de Problemas. • Habilidad para búsqueda de información. • Capacidad para trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las vertientes actuales de estructuras organizacionales adecuadas a las necesidades y exigencias del entorno de la empresa. • Manejar un caso introductorio en el cual se analice uno o más procesos alternos de reorganización administrativa. • Exponer en grupos de trabajo las características de cada uno de los procesos alternos de reorganización administrativa. • Presentar ejemplos de cada uno de los procesos alternos de reorganización administrativa. • Analizar ejemplos de empresas para identificar las particularidades de sus diseños organizacionales. • A partir del análisis anterior identificar la pertinencia de la aplicación de alguno de los procesos alternos.
Diagnóstico Organizacional	
Competencias	Actividades de aprendizaje
<p>Específica: Construye el estado actual de eficiencia de una organización, mediante un diagnóstico organizacional para la medición de su desempeño.</p> <p>Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis. • Solución de Problemas. • Habilidad para búsqueda de información. • Capacidad para trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir qué es diagnóstico organizacional. • Realizar un informe que presente la importancia y la necesidad de aplicar un diagnóstico en la organización. • Analizar la relación entre diagnóstico organizacional y diseño organizacional. • Presentar un cuadro comparativo de diferentes modelos para la realización de un diagnóstico organizacional. • Identificar un modelo e instrumentos de



	<p>diagnóstico para aplicar en una empresa y medir el grado de eficiencia y efectividad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño propuesto. ○ Los procesos que en ella se dan ○ La cultura organizacional. ○ El clima organizacional.
Metodología para la creación e innovación de estructuras	
Competencias	Actividades de aprendizaje
<p>Específica: Aplica una metodología de estructuras organizacionales para la creación e innovación de las organizaciones.</p> <p>Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis. • Habilidad para búsqueda de información. • Comunicación oral y escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a través de un ejemplo práctico los pasos a seguir para la determinación de la estructura organizacional de una empresa. • Reflexionar sobre el proceso de creación e innovación de estructuras organizacionales identificándolo como un proceso estándar aplicable a otras dinámicas organizacionales. • Identificar, dentro del proceso genérico, los subprocesos para la creación e innovación de las estructuras organizacionales. • Identificar los elementos de la estructura organizacional. • Realizar una práctica para la creación y/o innovación de la estructura organizacional de una empresa. • Realizar una práctica para la implementación de la estructura organizacional de una empresa. • Realizar una práctica para la evaluación de la estructura organizacional de una empresa y tomar decisiones de permanencia o rediseño de las mismas.
Técnicas de organización	
Competencias	Actividades de aprendizaje
<p>Específicas: Aplica las técnicas necesarias de organización para llevar a cabo una metodología apropiada para el adecuado funcionamiento de una empresa.</p> <p>Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un cuadro comparativo donde presenta cada una de las técnicas de organización con sus características. • Identificar a través de ejemplos prácticos los elementos básicos de una estructura de un organigrama apoyándose en una lista verificación. • Elaborar el organigrama de una



<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de búsqueda de información • Comunicación oral y escrita. • Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica. • Habilidades en el uso de las tecnologías y de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> organización identificando la distribución de autoridad y la división de actividades. • Identificar los pasos para el mapeo de procesos dentro de una organización. • Identificar las herramientas para el mapeo de procesos dentro de una organización • Diseñar procesos dentro de una organización • Evaluar la efectividad de los procesos dentro de una organización • Aplicar la diagramación para el diseño de un procedimiento • Identificar el contenido de los manuales administrativos: de bienvenida, de políticas, de organización, de procedimientos y de calidad. • Elaborar manuales administrativos considerando los componentes básicos • Hacer uso de las normas ISO 9000 para el diseño de un manual, en caso de que la empresa busque certificación. • Investigar los métodos para la distribución de las áreas de trabajo • Presentar un ejemplo práctico de distribución de áreas de trabajo. •
--	---

8. Prácticas

- Diseñar la estructura organizacional de una empresa, que contemple:
 - Evaluar la estructura organizacional y proponer acciones de mejora
 - Realizar mapa de procesos
 - Elaborar el organigrama de una empresa
 - Elaborar manuales administrativos para una empresa
- Hacer un análisis con criterios técnicos y metodológicos de la disposición de las instalaciones de una empresa con la finalidad de proponer, en caso necesario, la correcta distribución de las áreas de trabajo que la integran para mejorar la productividad dentro de ésta.
- Aplicar los manuales elaborados en un caso práctico para la empresa.

9. Proyecto de asignatura

El objetivo del proyecto que planteé el docente que imparta esta asignatura, es demostrar el desarrollo y alcance de la(s) competencia(s) de la asignatura, considerando las siguientes fases:

- **Fundamentación:** marco referencial (teórico, conceptual, contextual y legal) en el cual se fundamenta el proyecto de acuerdo con un diagnóstico realizado, mismo que permite a los estudiantes lograr la comprensión de la realidad o situación objeto de estudio para definir un proceso de intervención o hacer el diseño de un modelo.



- **Planeación:** con base en el diagnóstico en esta fase se realiza el diseño del proyecto por parte de los estudiantes con asesoría del docente; implica planificar un proceso: de intervención empresarial, social o comunitario, el diseño de un modelo, entre otros, según el tipo de proyecto, las actividades a realizar los recursos requeridos y el cronograma de trabajo.
- **Ejecución:** consiste en el desarrollo de la planeación del proyecto realizada por parte de los estudiantes con asesoría del docente, es decir en la intervención (social, empresarial), o construcción del modelo propuesto según el tipo de proyecto, es la fase de mayor duración que implica el desempeño de las competencias genéricas y específicas a desarrollar.
- **Evaluación:** es la fase final que aplica un juicio de valor en el contexto laboral-profesión, social e investigativo, ésta se debe realizar a través del reconocimiento de logros y aspectos a mejorar se estará promoviendo el concepto de “evaluación para la mejora continua”, la metacognición, el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en los estudiantes.

PROPUESTA:

Se propone la elaboración de un proyecto de asignatura que pueda continuarse en la asignatura de Seminario de Administración que contenga el desarrollo de un estudio de caso para una empresa tomando como base la región y los temas estudiados en clase.

El proyecto estudio de caso se fundamentaría bajo los siguientes puntos de la técnica Colbert y Desberg (1996) que plantean las siguientes fases para el estudio de un caso:

- Fase preliminar: presentación del caso a los participantes, proyección de la película, audición de la cinta o lectura del caso escrito.
- Fase eclosiva: "explosión" de opiniones, impresiones, juicios, posibles alternativas, etc., por parte de los participantes. Cada uno reacciona a la situación, tal como la percibe subjetivamente. Si cada cual se puede expresar libremente, se llega a continuación a un cierto relajamiento de las tensiones del comienzo y desemboca, finalmente, en el descubrimiento de la incompatibilidad de puntos de vista.

Bien llevada, esta fase revela a cada uno lo siguiente:

- a. Su subjetividad.
- b. La posibilidad de que existan otras opiniones o tomas de posición tan valiosas como las propias.
- c. Hasta qué punto los diagnósticos emitidos son proyecciones de la propia persona, más que análisis objetivos de la situación real.

Fase de análisis: se impone una vuelta a los hechos y a la información disponible, para salir de la subjetividad. La búsqueda en común del sentido de los acontecimientos permite a los participantes acrecentar su conciencia de la situación analizada. Se redescubre la realidad y se integran aspectos informativos que, por determinados prejuicios, se habían orillado. La única prueba de objetividad es el consenso del grupo en las significaciones. En esta fase es preciso llegar hasta la determinación de aquellos hechos que son significativos para interpretar la estructura dinámica de la situación. Se concluye esta fase cuando se ha conseguido una síntesis aceptada por todos los miembros del grupo.

Fase de conceptualización: es la formulación de conceptos operativos o de principio concretos de acción, aplicables en el caso actual y que permiten ser utilizados en una situación parecida. Dicho de otro modo, se trata de gestar principios pragmáticos de acción que sean válidos para una transferencia. Como en la fase anterior, la única garantía de validez y objetividad es el consenso del grupo. Por lo anterior, el análisis de un caso concreto, aun en su singularidad, es un camino seguro hacia las leyes generales del tema considerado en él. Principalmente por lo siguiente:

- a. Análisis no es buscar causas recónditas en el subconsciente. Es simplemente relacionar los datos



actuales de una situación, captar su configuración y evolución, encontrar la significación de cada uno por la posición que ocupa en el campo situacional global.

b. Conceptualización es algo pedagógicamente esencial después del análisis. Significa que es preciso formular expresamente los conceptos clave que se deducen del caso. Pero se trata de una "conceptualización operativa": las ideas generales extraídas del caso no son leyes abstractas, sino certezas de conducta que se deben adquirir. Servirán para afrontar directamente situaciones similares en la vida real.

10. Evaluación por competencias

Para evaluar las actividades de aprendizaje se recomienda solicitar:

- Discusión en plenaria
- Mesa de debate
- Investigación documentada
- Casos prácticos
- Matriz de comparación
- Trabajo en equipo
- Mapas conceptuales
- Modelo e instrumento de diagnóstico
- Prácticas organizaciones
- Elaboración de manuales
- Investigación bibliográfica
- Mapeo de procesos
- Ensayos
- Problemarios
- Proyecto integrador
- Portafolio de evidencias

Herramientas:

- Rubrica
- Lista de cotejo

11. Fuentes de información

Básica

1. Abravanel Harry. Cultura Organizacional, Editorial Legis, Bogotá DC. 1992

Complementaria:

1. Daft, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. 10° edición. Thomson. México 2011.
2. Don Hellriegel/Susan E. Jackson. Administración. 11° edición. Thompson. México. 2011
3. Franklin, Enrique Benjamín. Organización de empresas. 3° edición. McGraw Hill. 2009.
4. Gibson, James L. Las Organizaciones comportamiento, estructura, procesos. 13° edición. McGraw-Hill. 2007
5. Gómez-Llera Germán. Caso Pedro Armendáriz, IESE, España (s/f)
6. Hall L., Richard. Organizaciones, estructura y proceso, Prentice Hall, México DF. 1996.
7. Hodge B.J. Teoría de la Organización, 6° edición. Prentice Hall, España. 2003
8. Jones Gareh R. Teoría Organizacional, diseño y cambio de las organizaciones. 6° edición. Prentice Hall. México. 2008



11. Margulies Newton. El cambio organizacional. Trillas, México.2000
12. Nadler, David. El diseño de la organización como arma competitiva, editorial, Oxford Press.1999
13. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 7° edición Prentice Hall, México. 2011
14. Robbins/Coulter. Administración. 10° edición. Prentice Hall. México.2005
15. Rodríguez Mancilla, Dario. Diagnóstico Organizacional. 6° edición. Ed. Alfaomega. México. 2004
16. Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 3° edición. Thompson Learning. México 2002

Documentos en línea:

1. <http://www.cgr.gov.bo/PortalCGR/uploads/FunSOA3.pdf>
2. Lecturas en Clásicos de Harvard.
3. Artículos y ensayos de Carlos Eduardo Méndez Álvarez.