

Datos de la Asignatura:

Nombre de la asignatura:	Diseño Organizacional
Carrera:	Ingeniería en Gestión Empresarial Ingeniería en Administración
Clave de la asignatura:	AED-1015
(Créditos) SATCA <sup>1</sup>	2- 3 – 5

## 2.- PRESENTACIÓN

### **Caracterización de la asignatura.**

Esta asignatura, aporta al perfil profesional del 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.

### **Intención didáctica.**

Ésta asignatura 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.

La primera unidad 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

---

<sup>1</sup> Sistema de asignación y transferencia de créditos académicos

propuestas.

En la unidad 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.

La tercera unidad, 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 la cuarta unidad 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 la unidad número 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.

La unidad 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.- COMPETENCIAS A DESARROLLAR**

<p><b>Competencias específicas:</b></p> <p>Diseñar estructuras organizacionales considerando las características propias de cada organización</p>	<p><b>Competencias genéricas:</b></p> <p><b>Competencias instrumentales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Capacidad de organizar y planificar</li> <li>• Comunicación oral y escrita</li> <li>• Habilidades básicas de manejo de la computadora</li> <li>• Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul> <p><b>Competencias interpersonales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad crítica y autocrítica</li> <li>• Trabajo en equipo interdisciplinario.</li> <li>• Habilidades interpersonales</li> <li>• Desarrollar la capacidad para adaptarse y entender un ambiente laboral.</li> </ul> <p><b>Competencias sistémicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica</li> <li>• Habilidades de investigación</li> <li>• Capacidad de aprender</li> <li>• Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad)</li> <li>• Habilidad para trabajar en forma autónoma</li> </ul>
---	--

#### 4.- HISTORIA DEL PROGRAMA

<b>Lugar y fecha de elaboración o revisión</b>	<b>Participantes</b>	<b>Observaciones (cambios y justificación)</b>
<p>Instituto Tecnológico Superior de Cananea, del 18 al 21 de mayo de 2009.</p> <p>Instituto Tecnológico de Campeche del 18 al 21 de mayo 2009.</p>	<p>Docentes del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas de ambos Tecnológicos.</p>	<p>Reunión Nacional de Diseño e Innovación Curricular para el Desarrollo de Competencias Profesionales de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial</p>

30 marzo al 3 de abril 2009. Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.		.
Instituto Tecnológico de Aguascalientes Del 15 al 18 de Junio de 2010.	Representantes de los tecnológicos de: Chetumal, Nuevo Laredo, Zacatecas, Macuspana, Mérida, Querétaro	Reunión Nacional de Implementación Curricular de las Carreras de Ingeniería en Gestión Empresarial e Ingeniería en Logística y Fortalecimiento Curricular de las Asignaturas Comunes por Área de Conocimiento para los planes de estudio actualizados del SNEST.

## 5.- OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DEL CURSO (competencia específica a desarrollar en el curso)

Diseñar estructuras organizacionales utilizando las técnicas de diseño organizacional, de acuerdo a las características propias de cada organización

## 6.- COMPETENCIAS PREVIAS

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

## 7.- TEMARIO

Unidad	Temas	Subtemas
I	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.

2	Diseño organizacional	<p>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.</p> <p>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.</p>
3	Procesos alternos de reorganización Administrativa.	<p>3.1. Empowerment.  3.2. Benchmarking.  3.3. Reingeniería.  3.4. Outsourcing.  3.5. Downsizing.  3.6. Clusters.  3.7. Teletrabajo.  3.7. Redes de trabajo.</p>
4	Diagnóstico Organizacional	<p>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.</p>

		<p>4.4.1. Modelo de Mintzberg y la estructura en cinco.</p> <p>4.4.2. Modelo de Hax y Majluf..</p> <p>4.4.3. Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch.</p> <p>4.4.4. Modelo "Hágalo usted mismo"</p> <p>4.5. Aplicación de un modelo de diagnóstico organizacional a un caso práctico</p>
5	Metodología para la creación e innovación de estructuras organizacionales.	<p>5.1. Planeación del estudio.</p> <p>5.2. Autorización del estudio</p> <p>5.3. Recopilación de la información.</p> <p>5.4. Análisis e interpretación de datos.</p> <p>5.5. Elaboración y planteamiento de la propuesta</p> <p>5.6. Implementación</p> <p>5.7. Evaluación periódica</p>
6	Técnicas de organización	<p>6.1. Organigramas</p> <p>6.2. Mapas de procesos</p> <p>6.3. Diagramas de flujos</p> <p>6.4. Manuales</p> <p>6.4.1. Bienvenida</p> <p>6.4.2. De políticas</p> <p>6.4.3. De organización</p> <p>6.4.4. De procedimientos</p> <p>6.4.5. De calidad</p> <p>6.5. Distribución de espacios de trabajo.</p>

## 8.- SUGERENCIAS DIDÁCTICAS (desarrollo de competencias genéricas)

El profesor debe:

- Actuar como un facilitador, orientador, inductor del aprendizaje, facilitando dicho proceso a través del manejo de dinámicas de grupo, tales como trabajo en equipo interdisciplinario, sobre todo porque esta asignatura es propia de la organización

de equipos de trabajo, procesos y sistemas, que llevan a la toma de decisiones en grupo

- Reconocer que el proceso enseñanza aprendizaje se da en ambos sentidos, es decir, de facilitador a alumno y en ocasiones de alumno (sobre todo el que está en el sector productivo) al facilitador. Lo que permite que el participante sea eso: un ente pensante y actuante y no un simple repetidor de procedimientos dados por el facilitador.
- Propiciar actividades de metacognición. Ante la ejecución de una actividad, señalar o identificar el tipo de proceso intelectual que se realizó: una identificación de patrones o criterios, un análisis, una síntesis, la creación de un organigrama, etc. Al principio lo hará el profesor, luego será el alumno quien lo identifique. Ejemplos: reconocer los tipos de estructuras organizacionales.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar y contrastar definiciones de los sistemas organizacionales identificando puntos de coincidencia entre unas y otras definiciones e identificar cada tipo en situaciones concretas.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes. Ejemplo: al socializar los resultados de las investigaciones y las experiencias prácticas solicitadas como trabajo extra clase.
- Observar y analizar fenómenos y problemáticas propias del campo ocupacional a través de un proyecto
- Relacionar los contenidos de esta asignatura con las demás del plan de estudios. En éste aspecto recibe un fuerte soporte de la asignatura de Capital Humano y apoya a plan de negocios.
- Propiciar el desarrollo de capacidades intelectuales relacionadas con la lectura, la escritura y la expresión oral. Ejemplos: lectura y redacción de manuales administrativos así como en documentos administrativos derivados de la operatividad del sistema organizacional: formatos, memorándums, etc.
- Propiciar el desarrollo de actividades intelectuales de inducción-deducción y análisis-síntesis, que encaminen hacia la investigación. Ejemplos: seleccionar una empresa de su localidad, y planear el diagnostico del diseño organizacional que los lleve a establecer una propuesta de mejora.
- Desarrollar actividades y/o problemas de aprendizaje que propicien la aplicación de los conceptos, modelos y metodologías que se van aprendiendo en el desarrollo de la asignatura. Ejemplos: lectura y análisis de casos de estudio.
- Relacionar los contenidos de la asignatura con el cuidado del medio ambiente; así como con las prácticas de una agricultura sustentable. Ejemplo la disposición de lugar de trabajo, la disciplina del reciclaje en la oficina, etc.
- Propiciar el uso de las nuevas tecnologías o medios audiovisuales para el diseño de estructuras orgánicas (procesador de texto, hoja de cálculo, base de datos, graficador e Internet)

Por último el enfoque sugerido para la materia requiere que las actividades prácticas promuevan el desarrollo de habilidades para el análisis, diseño e implantación de nuevos diseños organizacionales; trabajo en equipo que propicie procesos intelectuales como inducción-deducción y análisis-síntesis con la intención de generar una actividad

intelectual compleja; por esta razón varias de las actividades prácticas se han descrito como actividades previas al tratamiento teórico de los temas, de manera que no sean una mera corroboración de lo visto previamente en clase, sino una oportunidad para conceptualizar a partir de lo observado

## 9.- SUGERENCIAS DE EVALUACIÓN

- La evaluación debe ser continua y cotidiana por lo que se debe considerar el desempeño en cada una de las actividades de aprendizaje, haciendo especial énfasis en:
  - Asistencia con participación de los alumnos.
  - Trabajo en equipo
  - Argumentación en sus discusiones y calidad en la presentación de reporte de sus investigaciones escritas.
  - Descripción de experiencias concretas realizadas en sus actividades de campo.
  - Exámenes escritos u orales (dependiendo de lo que se vaya a evaluar) para comprobar el manejo de aspectos teóricos y declarativos.
- Se sugiere dar un porcentaje adecuada a cada criterio dependiendo de la importancia de la unidad y de su contenido.

## 10.- UNIDADES DE APRENDIZAJE

### Unidad 1: Entendiendo a la Organización

Competencia específica a desarrollar	Actividades de Aprendizaje
Identificar los componentes característicos de una organización como ente social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En plenaria discutir los significados de organización como ente social y como etapa del proceso administrativo.</li> <li>• En mesa de debate, analizar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia de las organizaciones en nuestro entorno</li> <li>• ¿Cuáles son las organizaciones más eficaces en el mundo actual?</li> <li>• ¿Por qué considera que son las más eficaces?</li> <li>• ¿Qué argumentos tienen que sustenten la afirmación anterior?</li> </ul> </li> <li>• Aplicando los elementos de un proceso (entrada-conversión-salida) presentar una matriz donde se analice, cómo una organización crea valor, tomando como ejemplo, puede ser la institución educativa, u otra.</li> <li>• Realizar investigación documental sobre</li> </ul>



	<p>las características de las organizaciones inteligentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En plenaria, discutir características y ejemplos de organizaciones inteligentes</li> <li>• En mesas de trabajo analizar ejemplos que reflejen la necesidad de innovar por parte de las organizaciones para hacer frente a los cambios del entorno</li> <li>• Analizar un caso práctico relacionado con el tema: “cómo es que las organizaciones funcionan como agentes de cambio”</li> <li>• Presentar un mapa mental de los principios básicos que sustentan las estrategias de un cambio planeado en la organización</li> <li>• Elaborar un esquema que muestre un modelo para el cambio organizacional de una empresa</li> <li>• Identificar los elementos de la cultura organizacional apoyándose en un modelo organizacional ( por ejemplo, el de tres capas de Schein)</li> <li>• Seleccionar una organización y describir los elementos de su cultura organizacional utilizando el modelo anterior</li> <li>• Presentar un reporte de las características de diferentes tipos de cultura organizacional</li> <li>• En mesa de debate analizar cómo la cultura organizacional puede propiciar u obstaculizar el cambio organizacional</li> <li>• Discutir en plenaria si la cultura de su institución promueve o no el cambio, utilizando argumentos sólidos</li> <li>• Responder las siguientes interrogantes: ¿De dónde proviene la cultura organizacional? Por qué diferentes organizaciones tienen culturas distintas?</li> <li>• Analizar qué es clima organizacional y los factores que lo determinan</li> <li>• Realizar una práctica de medición del clima y cultura organizacional de una empresa</li> <li>• Aplicar un instrumento para medir el clima organizacional en su grupo</li> <li>• A través de un caso identificar cómo la cultura organizacional influye en el clima organizacional.</li> <li>• Investigar las formas de medir la cultura y el clima organizacional.</li> <li>• Lectura de casos donde se analiza la</li> </ul>
--	---

	cultura y el clima organizacional
--	-----------------------------------

## Unidad 2. Diseño Organizacional

Competencia específica a desarrollar	Actividades de Aprendizaje
Identificar los factores que influyen en el diseño de las organizaciones y que determinan los sistemas de organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar la dimensión e importancia real de adecuar la estructura orgánica a la estrategia general de una entidad como un sistema integral.</li> <li>• Realizar un cuadro de vías en donde compare los modelos mecánicos y orgánicos del diseño organizacional</li> <li>• 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.</li> <li>• Realizar una matriz comparativa con las características de los diferentes sistemas organizacionales y situaciones en que se aplican.</li> <li>• Presentar ejemplos de los diferentes sistemas de organización.</li> <li>• Identificar factores internos y externos que influyen en el diseño de sistemas de organización</li> </ul>

## Unidad 3.- Procesos Alternos de reorganización administrativa:

Aplicar los procesos alternos de reorganización administrativa como estrategia para eficientar las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las vertientes actuales de estructuras organizacionales adecuadas a las necesidades y exigencias del entorno de la empresa</li> </ul>
--	--

<p>organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar un caso introductorio en el cual se analice uno o más procesos alternos de reorganización administrativa</li> <li>• Exponer en grupos de trabajo las características de cada uno de los procesos alternos de reorganización administrativa</li> <li>• Presentar ejemplos de cada uno de los procesos alternos de reorganización administrativa</li> <li>• Analizar ejemplos de empresas para identificar las particularidades de sus diseños organizacionales</li> <li>• A partir del análisis anterior identificar la pertinencia de la aplicación de alguno de los procesos alternos</li> </ul>
------------------------	--

**Unidad 4. Diagnóstico Organizacional:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el estado actual de eficiencia de una organización, a través diagnóstico organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir qué es diagnóstico organizacional</li> <li>• Realizar un informe que presente la importancia y la necesidad de aplicar un diagnóstico en la organización</li> <li>• Analizar la relación entre diagnóstico organizacional y diseño organizacional</li> <li>• Presentar un cuadro comparativo de diferentes modelos para la realización de un diagnóstico organizacional</li> <li>• Identificar un modelo e instrumentos de diagnóstico para aplicar en una empresa y medir el grado de eficiencia y efectividad de:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Diseño propuesto.</li> <li>b) Los procesos que en ella se dan</li> <li>c) La cultura organizacional.</li> <li>d) El clima organizacional.</li> </ol> </li> </ul>
--	---

**Unidad 5 Metodología para la creación e innovación de estructuras:**

<p><b>Competencia específica a desarrollar</b></p>	<p><b>Actividades de Aprendizaje</b></p>
<p>Diseñar estructuras organizacionales aplicando la metodología y las técnicas para la creación e innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de un ejemplo práctico identificar los pasos a seguir para la determinación de la estructura organizacional de una empresa.</li> <li>• Reflexionar sobre el proceso de creación e</li> </ul>

de estructuras organizacionales.	<p>innovación de estructuras organizacionales identificándolo como un proceso estándar aplicable a otras dinámicas organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, dentro del proceso genérico, los subprocesos para la creación e innovación de las estructuras organizacionales</li> <li>• Identificar los elementos de la estructura organizacional</li> <li>• Realizar una práctica para la creación y/o innovación de la estructura organizacional de una empresa</li> <li>• Realizar una práctica para la implementación de la estructura organizacional de una empresa</li> <li>• Realizar una práctica para la evaluación de la estructura organizacional de una empresa y tomar decisiones de permanencia o rediseño de las mismas</li> </ul>
----------------------------------	--

**Unidad:6.- Técnicas de organización**

Diseñar las diferentes técnicas de organización aplicando la metodología apropiada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un cuadro comparativo donde presenta cada una de las técnicas de organización con sus características.</li> <li>• A través de ejemplos prácticos identificar los elementos básicos de una estructura de un organigrama apoyándose en una lista de verificación</li> <li>• Elaborar el organigrama de una organización identificando la distribución de autoridad y la división de actividades</li> <li>• Identificar los pasos para el mapeo de procesos dentro de una organización</li> <li>• Identificar las herramientas para el mapeo de procesos dentro de una organización</li> <li>• Diseñar procesos dentro de una organización</li> <li>• Evaluar la efectividad de los procesos dentro de una organización</li> <li>• Aplicar la diagramación para el diseño de un procedimiento</li> <li>• Identificar el contenido de los manuales administrativos: de bienvenida, de políticas, de organización, de procedimientos y de calidad</li> <li>• Elaborar manuales administrativos considerando los componentes básicos</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer uso de las normas ISO 9000 para el diseño de un manual, en caso de que la empresa busque certificación.</li> <li>• Investigar los métodos para la distribución de las áreas de trabajo</li> <li>• Presentar un ejemplo práctico de distribución de áreas de trabajo</li> </ul>
--	---

## 11.- FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Abravanel Harry et al( 1992) **Cultura Organizacional**, Editorial Legis, Bogotá DC
2. Child, John. (1991). **Organización, guía para problemas y práctica**. Ed. Continental. México, DF.
3. Daft Richard et al (1999). **Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos**, editorial Limusa ,México DF.
4. Don Hellriegel/Susan E. Jackson. (2005). **Administración**. 10ma. Ed. Thompson.
5. Koontz Weuhrich, Cannice. **Administración una perspectiva global empresarial**. Ed. McGH
6. Dunhan Randall et al(1999) **Salud Organizacional, análisis y diagnósticos**, Editorial Trillas, México DF
7. Franklin, Enrique Benjamin. (2008) **Organización de empresas**. Tercera Edición. Ed. McGraw Hill.
8. Gibson, James L. et. al. (2007) Organización, comportamiento, estructura , proceso. México: Mc Graw Hill
9. Gibson James(1993) **Las Organizaciones comportamiento, estructura, procesos**, editorial Mc Graw, Hill, Chile.
10. Gómez-Llera Germán (s/f) Caso Pedro Armendáriz, IESE, España
11. Hall Richard (1983) **Organizaciones, estructura y proceso**, Prentice Hall, México DF
12. Hodge B.J. et al(1998) **Teoría de la Organización**, Prentice Hall, España.
13. Jones Gareth R. (2008) Teoría Organizacional, diseño y cambio de las organizaciones. 5ª ed. México. Pearson: Prentice Hall
14. Margulies Newton et al (1989) **El cambio organizacional**, editorial Trillas, México DF
15. Méndez Álvarez Carlos Eduardo(1985). **El hombre en la organización, modelo I.M.C.O.C.** Ediciones Rosaristas, Bogotá
16. Nadler David et al (1999) **El diseño de la organización como arma competitiva**, editorial, Oxford Press, México DF
17. Robbins/Coulter. **Administración**. (2005).8va ed. Pearson Prentice Hall.
18. Robbins Stephen (2004) **Comportamiento organizacional**, Pearson. Prentice Hall, México DF
19. Rodríguez Mancilla, Darío (2005). **Diagnóstico Organizacional**. Ed. Alfaomega.

Ediciones Universidad Católica de Chile.

20. Rodríguez Dario (1999) **Diagnóstico Organizacional**. Editorial Alfa Omega, México DF
21. Rodríguez Valencia Joaquín. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. 3ra. Ed. Thompson Learning. México 2002.
22. Sudarsky Jhon (1987) **Un modelo de diagnóstico e intervención. La medición del clima organizacional en Infante**, J Sudarsky, Ogliastri, Desarrollo Organizacional, Editorial Universitaria de América, Bogotá DC
23. Sudarsky Jhon (1987) **Medición del clima organizacional** en el Banco Social, Exedú, U, Andes, Bogotá DC

Documentos en línea

<http://www.cgr.gov.bo/PortalCGR/uploads/FunSOA3.pdf>

## OTROS

Lecturas en **Clásicos de Harvard**.

**Artículos y ensayos** de Carlos Eduardo Méndez Alvarez

**12.- PRÁCTICAS PROPUESTAS** (aquí sólo describen brevemente, queda pendiente la descripción con detalle).

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.