

Categoría de Trabajo A

ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Alumnos:
Carla CUERVO
Grecia CARRANZA
Ma. Agustina CARAVELLI

Tutores:
Liliana GALAN
Paula RUIZ

Cátedra:
Administración II: Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional
Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata

Categoría: A
En caso de recibir el primer premio, asistirá a recibirlo: Paula Ruiz
paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar
221 303 44 85

Índice:

Resumen.....página 2
Prólogo.....página 3
Introducción.....página 4
Desarrollo.....página 4
Conclusión.....página 13
Bibliografía.....página 14

Resumen

El desarrollo de este trabajo se basa en el tratamiento de distintos temas, tales como, estrategia, estructura y cultura, con el objetivo de encontrar una relación concluyente entre los tres tópicos. Dicho abordaje se realizará desde una perspectiva teórico práctica utilizando bibliografía de importantes autores, mientras que al momento de aplicar la parte práctica elegimos una policlínica zonal.

Dentro de los autores elegidos, encontramos a Thompson (1) en quien nos basamos para abordar el concepto de *estrategia* utilizando su modelo de análisis FODA que permite hacer un diagnóstico de nuestra organización.

Por otro lado, cuando nos referimos a *estructura* nos remontamos a Henry Mintzberg (2) desarrollando la hipótesis de configuración y los diferentes tipos de estructuras que podemos encontrar como la estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

El último tema que tratamos será el de *cultura* para lo que hemos escogido autores como Robbins, Daft y Senge (3) quienes coinciden en su definición de cultura como un sistema de significados compartidos, destacando además los distintos tipos de cultura según Daft como la cultura del logro, cultura de la adaptabilidad, cultura de clan y cultura burocrática. A lo largo del trabajo se caracterizará a la organización bajo estudio, según el marco teórico propuesto a tal fin, con el objetivo de analizar la relación entre estructura, cultura y estrategia organizacional.

- (1) THOMPSON, A., GAMBLE, J., PETERAF, M. y STRICKLAND, A. (2008). "Administración Estratégica. Teoría y casos" en el cual define Análisis FODA como 'una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.'
- (2) MINTZBERG HENRY (1994). —Diseño de organizaciones Eficientes. Ed. El ateneo. Buenos Aires. Cap. 7 a 13. El autor afirma 'En efecto, todos los elementos de nuestro estudio –los mecanismos coordinadores, los parámetros de diseño y los factores situacionales- parecen caer en grupos naturales, o configuraciones.'
- (3) - ROBBINS, STEPHEN P (2004). "Comportamiento Organizacional". Cap. 18. 'Por definición la cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho. Pero todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tacitas que rigen la conducta cotidiana en el centro de las labores'

Prologo

Al momento de realizar este trabajo nos encontramos frente al desafío de poder relacionar temas distintos y de autores diferentes de la Administración. Pudimos entender la complejidad de las organizaciones y la inmensa cantidad de variables que hay que tener en cuenta al analizarlas. Habiendo sido alumnos el año pasado y siendo actualmente colaboradores alumnos de la materia de Administración, pudimos plasmar lo aprendido en un caso sobre una organización (Policlínica modelo) que denominaremos fantasiosamente CIEN, y que elegimos por el interesante fin que tiene orientado a la salud y a las neurociencias infanto- juveniles.

Buscamos finalmente que el lector pueda comprender la relación entre los temas abordados y se vea encantado por la complejidad de las organizaciones y por la materia en general, al igual que nosotros.

Introducción

El propósito principal de esta monografía es establecer una relación entre **Estrategia, Cultura y Estructura organizacional**. Para llevarla a cabo, elegimos una Policlínica Modelo que brinda una Atención Integral, Interdisciplinaria y Especializada en las Neurociencias de la Infancia y Adolescencia, el Neurodesarrollo y la Nutrición Infanto-Juvenil. La misma se encuentra localizada en una ubicación tal que resulta de fácil acceso desde diversos puntos estratégicos de la Provincia donde está radicada.

Desarrollo

Idear una **estrategia** implica resolver una serie de 'cómos' (¿Cómo hacer crecer el negocio?, ¿Cómo satisfacer al cliente?, etc.), también significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.

Evaluar las **Fortalezas** y **Debilidades** de los recursos de una empresa, así como sus **Oportunidades** y **Amenazas** externas, se conocen como **análisis FODA**, y proporciona un buen panorama de la salud general de la compañía.

Se consideran las amenazas y las oportunidades como variables no controlables y, las debilidades y fortalezas, como variables controlables.

Lo más importante del análisis FODA es arribar a conclusiones sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas.

- Identificar las **Fortalezas** de los recursos de la empresa y sus capacidades competitivas:

A) Una fortaleza competitiva es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de los recursos representan sus **activos competitivos** por lo que son determinantes de la competitividad y de la posibilidad de tener éxito en el mercado, adoptan varias formas: activos físicos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, capacidades competitivas, alianzas o empresas cooperativas, etc.

B) Evaluar las competencias y capacidades de una empresa:

Una **competencia** es una actividad que la organización aprendió a hacer bien, entre ellas podemos distinguir entre las competencias básicas y distintivas.

Una competencia básica es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que otras actividades internas.

Una competencia distintiva es una actividad valiosa que una empresa desempeña mejor que sus rivales, así representa una fortaleza de recursos competitivamente superior. Destaca y añade poder a la estrategia.

- Identificar las Debilidades de recursos y deficiencias competitivas de una empresa

Una debilidad de recursos es alguna carencia de la compañía, algo en lo que tiene bajo desempeño o que la coloca en posición de desventaja. Las debilidades pueden relacionarse con las deficiencias en habilidades, capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas clave y con la carencia de cualquiera de los activos valiosos.

Por tanto, las debilidades internas son fallas en el complemento de recursos de una compañía y representan **pasivos competitivos**.

- Identificar las Oportunidades comerciales de una empresa

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa ya que no se puede idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento potencial de ganancias que implica cada una.

- Identificar las Amenazas externas a la rentabilidad futura de la empresa

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad, o quizá sean muy alarmantes y de gran preocupación para la organización; como la aparición de nuevas tecnologías, mejoras rivales, ingreso de competidores nuevos, cambios demográficos desfavorables, entre otras.

CULTURA

La **cultura organizacional** se define como *el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otra*. Incluye tabúes, costumbres y usos, creencias y sentimientos colectivos. Hay que tener en cuenta que influye en la manera en que los empleados actúan e interactúan con los demás.

El ajuste correcto entre la cultura, la estrategia y el medio ambiente están asociados con cuatro categorías o tipos de culturas (Daft::2006)

- **Cultura de la adaptabilidad:** emerge en un medio ambiente que requiere de una rápida respuesta y de una toma de decisiones de alto riesgo. Los empleados tienen autonomía para tomar decisiones y para actuar libremente a efecto de satisfacer las nuevas necesidades. Los administradores crean de una manera activa el cambio. Se fomenta y recompensa la creatividad, la experimentación y la toma de riesgos.
- **Cultura del logro:** se interesan en atender a clientes específicos en el ambiente externo, pero sin una intensa necesidad de flexibilidad y de cambio rápido. Valora la competitividad, la agresividad, la iniciativa personal y la disposición para trabajar mucho y muy duro para lograr los resultados.
- **Cultura del clan:** implica un foco de atención interno en la participación de los empleados para que satisfagan rápidamente las cambiantes necesidades del ambiente. Le da alto valor a la satisfacción de las necesidades de los empleados. Los administradores ponderan valores tales como la cooperación, la consideración tanto a los empleados como a los clientes y evitar las diferencias de estatus
- **Cultura burocrática:** tiene foco de atención interno y consistencia en la orientación hacia un medio estable. El seguimiento de las reglas y el ser prudente y cuidadoso son aspectos que se valoran y la cultura da apoyo y recompensa el logro de una forma metafórica, racional y ordenada de hacer las cosas.

ESTRUCTURA

La efectividad estructural supone dos circunstancias, que Mintzberg denomina “Hipótesis”. La primera de ellas es la “*Hipótesis de congruencia*” que, sugiere que la estructuración efectiva requiere un estrecho ajuste entre los factores situacionales y los parámetros de diseño. La segunda, llamada “*Hipótesis de configuración*”, establece que los parámetros de diseño deben ser consistentes internamente.

En efecto, y siguiendo esta lógica, se establecen cinco tendencias naturales (configuraciones) que surgen a partir de estos postulados y que parecerían constituir verdaderas estructuras efectivas.

La mayoría de las organizaciones experimentan las cinco a lo largo de su vida, sin embargo, en la medida en que las condiciones favorecen a una por encima de otras, la organización es llevada a estructurarse como una de las configuraciones que a continuación se describen:

- La cumbre estratégica ejerce una tendencia hacia la centralización, por la que puede retener el control sobre la toma de decisiones. Esto se logra cuando se confía en la supervisión directa para coordinación. En la medida en que tales condiciones favorecen esta tendencia, emerge la configuración llamada **estructura simple**.
- La tecnoestructura ejerce su tendencia hacia la estandarización especialmente por la de procesos de trabajo, la forma más cerrada porque el diseño de las normas es su razón de ser. Esto equivale a una tendencia hacia la descentralización horizontal limitada. En la medida en que las condiciones favorecen esta tendencia, la organización se estructura como una **burocracia mecánica**.
- En contraste, los miembros del núcleo operativo buscan minimizar la influencia de los administradores (gerentes tanto como analistas) sobre su trabajo. Es decir, promueven a descentralización horizontal y vertical. Cuando tienen éxito, trabajan en forma relativamente autónoma, logrando la coordinación que sea necesaria a través de la estandarización de destrezas. Así, los operarios ejercen un arrastre hacia el profesionalismo, es decir por la confianza en la capacitación exterior que mejora sus destrezas. En la medida en que las condiciones favorecen esta tendencia, la organización se estructura como una **burocracia profesional**.
- Los gerentes de línea media también buscan autonomía, pero deben lograrla de una manera muy diferente (extrayendo poder de la cumbre estratégica hacia abajo y si es necesario, desde el núcleo operativo hacia arriba, para concentrarla en sus propias unidades). En efecto, favorecen la descentralización vertical limitada. Como resultado, ejercen una tendencia para balcanizar las producciones. En la medida en que las condiciones favorecen esta tendencia, resulta la estructura, para dividirla en unidades, basadas en mercado que pueden controlar sus propias decisiones, siendo restringida la coordinación o la estandarización de su **forma divisional**.
- El staff de apoyo gana la mayor influencia en la organización no cuando sus miembros son autónomos sino cuando se pide su colaboración en la toma de decisiones, debido a su pericia. Esto sucede cuando la organización está

estructurada en constelaciones de trabajo que son libres de coordinar dentro de y entre ellas mismas por ajuste mutuo. En la medida en que las condiciones favorecen esta tendencia por colaborar, la organización adopta la configuración de **Adhocracia**.

La Policlínica Modelo brinda una Atención Integral, Interdisciplinaria y Especializada en las Neurociencias de la Infancia y Adolescencia, el Neurodesarrollo y la Nutrición Infanto-Juvenil.

Un Equipo Interdisciplinario de Profesionales de la Salud Infantil y Juvenil, formado por Médicos Pediatras y Especialistas afines a las Neurociencias Pediátricas son quienes integran la organización, con un enfoque basado en el Neurodesarrollo y la Nutrición como pilares de la Salud Integral, desde el inicio de la vida y durante toda la Infancia hasta la Adolescencia y Juventud. Buscan la inclusión de las otras disciplinas afines a la Salud Mental Infantil (1) y Juvenil y a la Neuropediatría, que se ponen en juego, en diálogo constante y en verdadera interacción, como son la Psicología, la Psicopedagogía, la Terapia Ocupacional, la Fonoaudiología, la Psicomotricidad y la Educación Física, la Estimulación Temprana y la Musicoterapia.



La Policlínica posee una mirada integral que parte desde la Prevención y Promoción de la Salud Infantil y Adolescente con la importancia de estimular el óptimo Crecimiento y

Desarrollo, en la Detección Precoz de sus variantes y en las Intervenciones Tempranas del Desarrollo que mejoran su evolución. Basado en los conceptos de una buena Nutrición y Dieta Saludable, la Recreación y el buen uso del Tiempo libre, la importancia de la Actividad Física, el Deporte y el Aire Libre. Con la inclusión de la Familia como principal pilar en la vida, con un rol activo y participativo dentro de los diagnósticos, los tratamientos y las actividades, siendo el eje fundamental en cada uno de los momentos. Uno de las principales tareas de la Policlínica es brindar asesoramiento, apoyo y contención, lo que favorecerá el desarrollo del máximo potencial y el incremento de la Calidad de Vida Familiar.

Esta Policlínica se instaura en agosto del 2017. Un espacio verdaderamente diferente a lo existente, basado en un proyecto modelo diseñado acorde a las necesidades de las familias de una parte importante de la población. Un espacio distinto de Salud, con una mirada innovadora y moderna, basada en los conocimientos y avances de las Neurociencias y acorde a los nuevos paradigmas que atravesamos en estos tiempos acerca de la Neurodiversidad, de la Calidad de Vida y los Derechos de las Personas.

Dicha organización brinda la posibilidad de realizar Consultas e Interconsultas con Médicos Especialistas de diversas áreas, Orientación a padres, Seguimientos y Screening del Desarrollo, Diagnósticos Integrales e Interdisciplinarios, la participación en los Programas de Estimulación y Atención Temprana del Desarrollo Infantil, o en los Tratamientos Integrales del Desarrollo y de la Nutrición. Ofreciendo siempre una respuesta a la Familia y una propuesta específica adecuada a las necesidades reales, a las particularidades y potencialidades de cada uno. Se realizan también las evaluaciones y Prácticas Complementarias de Diagnóstico que sean necesarias en cada caso, como son la derivación para los estudios de electrofisiología, laboratorios de rutina y de alta complejidad como estudios de biología molecular.

La excelencia profesional y la formación continua son la base sólida sobre la que se construye este Equipo Interdisciplinario de Profesionales, en diálogo constante y en capacitación permanente, que permita aumentar continuamente los estándares de calidad del centro para brindar prestaciones de excelencia, así como también compartiendo los conocimientos con la comunidad, a través de Charlas y Talleres para Familias del Área de Capacitación, Docencia e Investigación.

Además de las prestaciones de salud mencionadas, el ESPACIO 100 cuenta con un importante predio al aire libre, con un amplio parque, canchas deportivas y pileta de natación, así como también un espacio techado, para la realización de varios talleres y actividades recreativas, deportivas, artísticas para distintas edades e interés de los niños y las familias, abiertas a la comunidad.

Las principales problemáticas que se atienden en la Policlínica son:

- Desarrollo típico y evaluación y Seguimiento de Población de Riesgo
- Prevención desde la Salud del Niño Pequeño y durante todas las etapas del Desarrollo en la Niñez, Pubertad, Adolescencia.
- Retrasos del Desarrollo Global.
- Retraso en la Adquisición de pautas madurativas.
- Retrasos en el Habla y/o en el Lenguaje y Comunicación (TEL, TGD/TEA).
- Trastornos de la Conducta y Comportamiento (TDAH, TOD/TND, otros).
- Trastorno en el Aprendizaje Escolar (Dislexia, otras).
- Trastornos de Ansiedad en la Infancia, Fobias, TOC, trastornos del humor y el estado de ánimo.
- Trastornos de la Integración Sensorial.
- Diagnósticos neurológicos, Epilepsia, Discapacidad Intelectual, otros.
- Sobrepeso y Obesidad Infantil y Juvenil.
- Trastornos de la Conducta Alimentaria.
- Entre otros.

Por otra parte, cuenta con las siguientes áreas de trabajo:

- Especialidades pediátricas.
- Clínicas del neurodesarrollo.
- Nutrición infantil y juvenil.
- Recreación y deporte.
- Capacitación, Docencia e Investigación.

La policlínica cuenta, por ejemplo, con un prestigioso profesional a cargo del Área de Capacitación, Docencia e Investigación. El mismo es Doctor y Consultor en Pediatría, trabaja en docencia superior y es autor de numerosos libros de Salud Pública, Pediatría en red y ficción (*se reserva su identidad para cumplir con las pautas de la convocatoria*).

En base al marco teórico expuesto anteriormente y al caso elegido podemos obtener las siguientes relaciones:

- Con respecto a la **ESTRATEGIA** de la organización, optamos por realizar un análisis FODA teniendo en cuenta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que transcurre la empresa en la actualidad.

Hablando de las **fortalezas** consideramos que la Policlínica es una organización que sobresale entre otras ya que brinda una mirada innovadora y moderna basada en los conocimientos y avances de las Neurociencias. Los activos competitivos característicos de

la Policlínica son los profesionales de excelencia quienes están capacitados y formados en distintas disciplinas. Entre las fortalezas también encontramos la buena ubicación de la Policlínica ya que permite un fácil acceso desde CABA y la Provincia de Buenos Aires. Además, otro activo competitivo es que cuenta con ‘Espacio 100’ un predio al aire libre abierto a la comunidad, que puede ser distintivo de otras Policlínicas.

Podemos ver como la empresa mantiene las **oportunidades** en el mercado, ya que sigue siendo la única Policlínica que hace hincapié en los Infanto-Juveniles, buscando aumentar su reconocimiento, prestigio y beneficio.

Las **debilidades** internas de la organización son pocas, ya que posee como mencionamos anteriormente altos activos competitivos, mientras que si hablamos de los pasivos competitivos podrían estar relacionadas con los altos costos de inversión en las diferentes actividades, pero no sobrepasan las ventajas competitivas.

Por otro lado, no existen en el ambiente de la organización grandes **amenazas** ya que, en la localidad a la que pertenece, no posee una competencia directa, sino que las organizaciones similares atienden otros tipos de pacientes. Además, siempre que surgen nuevos conocimientos y tecnologías opta por la capacitación de sus empleados de manera que estas amenazas son sobrellevadas.

El análisis FODA realizado anteriormente, nos muestra que el ambiente externo está caracterizado por oportunidades, mientras que el ambiente interno por fortalezas. Es así como la **estrategia** de la Policlínica va a estar orientada a explotar sus recursos y obtener más beneficios.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	La empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr máximos beneficios	La empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de oportunidades
AMENAZAS	La empresa debe invertir en recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar sus oportunidades que se ofrecen	La empresa ve amenazada su existencia y debe realizar acciones de mejora o cambio para reconvertirse

- En la Policlínica podemos ver que se fomenta el respeto, el buen trato con la familia, la buena calidad de vida, la prevención de problemas de salud, entre otros, generando así un agradable clima cultural el cual impacta en todos los miembros de la organización.

El tipo de **CULTURA** que predomina en la Policlínica es la de la cultura del logro ya que su enfoque estratégico va a tener una mirada externa ya que debe atender problemáticas de los pacientes específicos mientras que a su vez decimos que pertenece a este tipo de cultura porque la necesidad de su entorno es estable ya que los procedimientos a seguir se mantienen en el tiempo.

La Policlínica motiva y capacita a los profesionales para mantener su disposición de trabajar y lograr buenos resultados.



- La Policlínica responde a una **Burocracia Profesional** porque confía para la coordinación en la estandarización de destrezas, esto quiere decir que la persona adquiere ciertos conocimientos, habilidades y destrezas para que luego lo aplique en su puesto de trabajo. Esta estandarización tiene lugar fuera de la organización (puede ser, por ejemplo, una Universidad o una Institución especial), en la Policlínica esto se nota a través de los múltiples profesionales que integran esta organización, como puede ser el caso del Dr. Juan Alberto que adquirió conocimientos para obtener el título de Doctor en Medicina antes de ser parte de la policlínica.

Las normas de este tipo de configuración se originan generalmente fuera de su propia estructura, en las asociaciones auto-gobernadas a las que se unen colegas de otras burocracias profesionales.

La Policlínica responde a una burocracia profesional en un ambiente complejo y estable, lo suficientemente complejo para requerir el uso de procedimientos difíciles que pueden ser aprendidos solo en extensos programas de capacitación formal como puede ser la impartida por las universidades, y sin embargo lo suficientemente estable para permitir que estas destrezas se vuelvan bien definidas, o sea estandarizadas.

También a estos profesionales que se los ven en el núcleo operativo de la organización tienen control sobre el trabajo que realizan con sus pacientes, esto quiere decir que trabajan

relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes que atienden. Esto nos lleva a que el sistema técnico no puede ser altamente regulador y no altamente automatizado. La base de conocimientos en la Policlínica es sofisticada pero su sistema técnico, el grupo de instrumentos que se usa para aplicar sus conocimientos, no lo es.

CONCLUSIÓN.

Finalmente llegamos a la conclusión de que tanto la **estrategia, la cultura y la estructura organizacional** deben estar armonizados.

No podemos concebir una disparidad entre estos tres conceptos porque si se realiza una estrategia sin tener en cuenta la cultura y la estructura de la organización, los esfuerzos que va a requerir llevarla adelante van a fracasar. La estrategia no va a representar a la organización, el personal no se va a sentir identificado para poder realizar sus actividades con compromiso y eficiencia, y la estructura no va a ser adecuada para llegar a la estrategia planteada.

En la Policlínica por tratarse de una Burocracia Profesional debe notarse que la estrategia toma una forma diferente que otro tipo de organizaciones. Una estrategia común a toda la organización pierde mucho significado respecto a otro tipo de configuración. Los profesionales que integran la Policlínica tienen autonomía en su trabajo, una estrecha relación con sus pacientes y una libre relación con sus colegas, esto nos permite pensar en una estrategia para cada profesional donde cada uno de ellos involucra la cultura organizacional, que tiene en cuenta valores, creencias, tabúes, usos y costumbres, entre otros. Al existir una cultura fuerte en la Policlínica sabemos que los profesionales van a tomar el rumbo correcto de sus estrategias laborales, direccionando los esfuerzos individuales hacia un mismo rumbo, armonizando los esfuerzos y logrando sinergia, esto quiere decir que el todo es mayor a la suma de las partes.

Esto nos lleva a pensar que las estrategias en la Policlínica vienen dadas en gran parte por los profesionales individuales, dejando al administrador con una difícil tarea para imponer su voluntad de 'arriba hacia abajo' frente al núcleo operativo.

BIBLIOGRAFIA

- <http://cienn.com.ar>
- <https://www.facebook.com/neurocienciasCIENN/>
- [http://diariofull.com.ar/nota/6121/se pone en marcha en la plata una policlinica modelo especializada en neurodesarrollo infanto juvenil y nutricion](http://diariofull.com.ar/nota/6121/se_pone_en_marcha_en_la_plata_una_policlinica_modelo_especializada_en_neurodesarrollo_infanto_juvenil_y_nutricion)
- THOMPSON, A., GAMBLE, J., PETERAF, M. y STRICKLAND, A. (2008). “Administración Estratégica. Teoría y casos” 18ª Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulo 2 y 4.
- MINTZBERG HENRY (1994). —Diseño de organizaciones Eficientes. Ed. El ateneo. Buenos Aires. Cap. 7 a 13.
- ROBBINS, STEPHEN P (2004). “Comportamiento Organizacional”. Ed. Pearson - Prentice Hall. México. Cap. 18.
- DAFT, RICHARD (2006). “Introducción a la Administración”. Ed. Thompson. México. Cap. 2 (P 67 – 74)
- SENGE, PETER (1998). “La Quinta Disciplina”. Ed. Granica. Barcelona. Cap. 12 (P293– 340).