



# **Sílabo del curso Diseño Organizacional**

---

**Marzo – Julio 2019**

**IV Ciclo**

**Amésquita Cubillas, Fidel  
Hamann Pastorino, Antonieta  
Vásquez Bresani, Eduardo**

## I. Datos generales del curso

<b>Nombre del curso:</b>	Diseño Organizacional		
<b>Requisito:</b>	Teoría Organizacional	<b>Código:</b>	00404
<b>Precedente:</b>	No tiene	<b>Semestre:</b>	2019-1
<b>Créditos:</b>	3	<b>Ciclo:</b>	IV
<b>Horas semanales:</b>	4	<b>Modalidad del curso:</b>	Presencial
<b>Tipo de curso:</b>	Obligatorio	<b>Coordinador del curso:</b>	Jhonny Ostos <a href="mailto:jostos@esan.edu.pe">jostos@esan.edu.pe</a>
<b>Carrera(s)</b>	-Administración y Marketing. -Administración y Finanzas		

## II. Sumilla

Esta signatura es de carácter teórico-práctico, se propone que los alumnos conozcan las herramientas necesarias para diseñar estructuras organizacionales, analicen los tipos de estructura organizacional, y los instrumentos necesarios para tomar decisiones de diseño organizacional.

El curso Diseño Organizacional comprende el análisis de conceptos de organización y estrategia, diferenciación, integración, centralización, descentralización, jerarquía, control, tipos de estructura, manual de organización, manual de procedimientos, configuración estructural, parámetros de diseño, factores de contingencia organizacional, innovación y administración de conflictos..

## III. Objetivo

El objetivo del curso es facilitar al alumno la comprensión y manejo de teorías, conceptos y herramientas relacionadas al diseño organizacional y serán capaces de analizar y estructurar el diseño organizacional de la empresa.

## IV. Resultados de aprendizaje

Al final del curso el alumno:

- Comprende la importancia de diseñar las estructuras organizacionales de acuerdo a la estrategia determinada.
- Diseña estructuras para diferentes tipos de negocios. Diferencia los distintos tipos de manuales administrativos y comprende la importancia de su implementación en las empresas.
- Conoce los diferentes tipos de estructuras organizacionales, identificando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Conoce los procesos organizacionales.
- Conoce la teoría de Henry Mintzberg sobre las configuraciones estructurales.

## V. Metodología

La metodología del curso enfatiza la participación activa del estudiante y el uso de diversos métodos y técnicas. El curso se realizará en base a exposiciones del profesor, al análisis y discusión de casos, el trabajo en equipo, lecturas seleccionadas y la activa participación de los alumnos a través de la formulación de preguntas y comentarios. Se propondrán un trabajo de investigación grupal, con el análisis y exposición de los mismos, con la finalidad que el alumno aporte los conocimientos adquiridos en el curso y los aplique en un análisis organizacional de una empresa.

## VI. Evaluación

El sistema de evaluación es permanente e integral. La nota de la asignatura se obtiene promediando la evaluación permanente (40%), el examen parcial (30%) y el examen final (30%).

La evaluación permanente resulta del promedio ponderado de las evaluaciones que corresponden al seguimiento del proceso de aprendizaje del alumno: Controles de Lectura /Práctica Calificadas/Casos / Exposiciones /Trabajo de investigación / Participación en Clases / Asistencia y Puntualidad. El Promedio de estas calificaciones proporciona la nota correspondiente.

Las ponderaciones al interior de la evaluación permanente se describen en el cuadro siguiente:

EVALUACIÓN PERMANENTE (PEP) 40%			
Tipo de evaluación	Descripción	Ponderación %	
Controles de Lectura	2 controles de lectura	20	
Prácticas Calificadas	3 PC Se anula la menor nota	20	20
Casos prácticos	4 casos prácticos	20	
Trabajo de investigación	3 entregas	15	
Participación del alumno	Asistencia y participación en clase	5	

El promedio final (PF) se obtiene del siguiente modo:

$$PF = (0, 30 \times EP) + (0, 40 \times PEP) + (0, 30 \times EF)$$

**Dónde:**

- PF** = Promedio Final
- EP** = Examen Parcial
- PEP** = Promedio de evaluación permanente
- EF** = Examen Final

## VII. Contenido programado

SEMANA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
<p><b>UNIDAD DE APRENDIZAJE I: EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b></p> <p><b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende la importancia de diseñar las estructuras organizacionales de acuerdo a la estrategia determinada.</li> </ul>		
<p><b>1°</b></p> <p><b>Del 21 al 27 de marzo</b></p>	<p><b>1.1 CONCEPTOS GENERALES DE DISEÑO.</b></p> <p>1.1.1 El Concepto de Organización</p> <p>1.1.2 La relación entre la estrategia y la estructura organizacional.</p> <p>1.1.3 Síntomas de una organización defectuosa</p>	<p><b>Presentación del Curso</b></p> <p>Revisión de guía (pautas) para el desarrollo del trabajo final de investigación.</p> <p>Los alumnos deberán establecer a la segunda sesión de la primera semana, la conformación de su Grupo de Trabajo</p>
	<p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Gareth, R. (2014). Teoría Organizacional. Cap. 8. Págs. 204 -210</p> <p>Robbins, S. &amp; Coulter, M. (2014). Administración. 14va Ed. Cap. 2</p> <p>Drucker, P. (2004). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 43</p>	
	<p><b>1.2 LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</b></p> <p>1.2.1 Los elementos Constitutivos de la organización.</p> <p>1.2.2 Las Actividades Fundamentales</p> <p>1.2.3 El Análisis de los aportes</p> <p>1.2.4 ¿Cómo agrupar las unidades?</p> <p>1.2.5 Los modelos organizacionales</p>	
<p><b>2°</b></p> <p><b>Del 28 de marzo al 03 de abril</b></p>	<p><b>1.3 DESARROLLO DE UN CASO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p><b>Actividad N° 1</b></p> <p>Se desarrolla en clase un caso dirigido</p>
	<p><b>1.4 LA LÓGICA DEL DISEÑO, LA ESTRUCTURA Y LA INTEGRACIÓN.</b></p> <p>1.4.1 La lógica del diseño organizacional</p> <p>1.4.2 Las normas generales de diseño de la organización.</p> <p>1.4.3 Las Funciones organizacionales y la Diferenciación Vertical y Horizontal</p> <p>1.4.4 Las unidades orgánicas y su diferenciación horizontal y vertical</p>	

	<p>1.4.5 Los Mecanismos de integración</p> <p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Drucker, P. (2013). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 44</p>	
<p><b>3°</b></p> <p><b>Del 04 al 10 de abril</b></p>	<p><b>1.5 LA AUTORIDAD Y LA JERARQUÍA</b></p> <p>1.5.1 La Jerarquía.</p> <p>1.5.2 La Organización alta y plana.</p> <p>1.5.3 Los Niveles Jerárquicos</p> <p>1.5.4 Consideraciones para el diseño de la estructura</p> <p><b>1.6 EL GRADO DE CONTROL Y LOS FACTORES QUE AFECTAN LA FORMA DE LA JERARQUÍA</b></p> <p>1.6.1 El Grado de Control.</p> <p>1.6.2 Los Factores que afectan la forma de la jerarquía</p> <p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Gareth.R. (2013) Teoría Organizacional. Cap. 5. Págs. 117-130</p>	<p><b>EVALUACION N° 1</b></p> <p>Control de Lectura N° 1 Anca, C. &amp; Aragón, S. Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas. Recuperado de <a href="https://www.bbvaopenmind.com/articulos/diversidad-y-pensamiento-tribal-en-organizaciones-colaborativas/">https://www.bbvaopenmind.com/articulos/diversidad-y-pensamiento-tribal-en-organizaciones-colaborativas/</a></p>
<p><b>UNIDAD DE APRENDIZAJE II: LA FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: LA PREPARACIÓN DE ORGANIGRAMAS Y EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></p> <p><b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña estructuras para diferentes tipos de negocios. Diferencia los distintos tipos de manuales administrativos y comprende la importancia de su implementación en las empresas.</li> </ul>		
<p><b>4°</b></p> <p><b>Del 11 al 17 de abril</b></p>	<p><b>2.1 LA FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: LA PREPARACIÓN DE ORGANIGRAMAS</b></p> <p>2.1.1 Criterios para la preparación de organigramas.</p> <p>2.1.2 La preparación de los organigramas</p> <p>2.1.3 La Clasificación de los organigramas</p> <p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Franklin, B.&amp; Fincowsky, F. (2014). Organización de Empresas. Cap. 4 Págs. 123-142</p> <p>Louffat, E. (2008) Organigramas y manuales organizacionales. Págs. 15 -87</p> <p><b>2.2 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></p> <p>2.2.1 Introducción al tema</p> <p>2.2.2 Los Tipos de Manuales</p> <p>2.2.3 Concepto y Objetivos del MOF</p> <p>2.2.4 Los Manuales de Organización y</p> <p>2.2.5 Funciones</p>	

	<b>Lectura Obligatoria</b> Franklin, B.& Fincowsky, F. (2014). Organización de empresas. Cap. 6. Págs. 244-253	
<b>5°</b> <b>Del 22 al 27 de abril</b>	<b>2.3 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> 2.3.1 La Descripción de Puestos	<b>Actividad N° 2</b> Se desarrolla en clase un ejemplo de descripción de puestos  <b>EVALUACIÓN N° 2</b> Se toma la 1ra Práctica Calificada  <b>Actividad N° 3</b> Se debe presentar, en la segunda sesión de la semana, el Caso 1 resuelto por cada grupo de trabajo
	<b>Lectura Obligatoria</b> Franklin, B.& Fincowsky, F. (2014). Organización de empresas. Cap. 6. Págs. 244-253	
	<b>PRACTICA CALIFICADA N°1</b>	
<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE III: EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS</b> <b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los diferentes tipos de estructuras organizacionales, identificando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.</li> </ul>		
<b>6°</b> <b>Del 29 de abril al 04 de mayo</b>	<b>3.1 EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS TIPOS DE ESTRUCTURA TRADICIONALES: LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b> 3.1.1 Conceptos generales de diseño 3.1.2 La Estructura Funcional	<b>Actividad N° 4</b> Los alumnos, organizados en los grupos constituidos, presentarán la Parte 1 del Trabajo Integrador
	<b>Lectura Obligatoria</b> Gareth,R. (2013). Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 144-164 Peter Drucker , La Gerencia, Tareas Responsabilidades y prácticas . Cap 45	
	<b>3.2 EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS TIPOS DE ESTRUCTURA TRADICIONALES: LA ESTRUCTURA DIVISIONAL</b>  3.2.1 Departamentalización por Producto 3.2.2 Departamentalización Geográfica 3.2.3 Departamentalización según el Mercado 3.2.4 Departamentalización por Procesos	
	<b>Lectura Obligatoria</b> Gareth, R. (2013) Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 144-172.	

<p style="text-align: center;"><b>7°</b> <b>Del 06 al 11</b> <b>de mayo</b></p>	<p><b>3.3 LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS CONTEMPORÁNEAS. LA ESTRUCTURA MATRICIAL Y LA ORGANIZACIÓN POR EQUIPOS</b></p> <p>3.3.1 La estructura matricial 3.3.2 La estructura por equipos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Actividad N° 5</b> Presentación del Caso 2 resuelto por cada grupo de trabajo</p>
	<p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Gareth, R. (2013) Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 144-172.</p>	
	<p><b>3.4 LOS TIPOS DE ESTRUCTURA CONTEMPORÁNEOS. LA ORGANIZACIÓN EN TRÉBOL, EN RED, LA ORGANIZACIÓN SIN LÍMITES Y LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL</b></p> <p>3.4.1 La Organización en Trébol 3.4.2 La Estructura en Red 3.4.3 La Organización sin límites 3.4.4 Las organizaciones Virtuales</p>	
	<p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Enrique Louffat, Fundamentos del Proceso Administrativo, Capítulo 5: Modelos Organizacionales, Robbins y Coulter, Administración, Edición 12, Capítulo 9</p>	
<p style="text-align: center;"><b>8°</b> <b>Del 13 al 18</b> <b>de mayo</b></p>	<p><b>EXAMENES PARCIALES</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>9°</b> <b>Del 20 al 25</b> <b>de mayo</b></p>	<p><b>3.5 OTROS TIPOS DE ORGANIZACIONES</b></p> <p>3.5.1 Introducción 3.5.2 Los Holding 3.5.3 Las alianzas estratégicas. Conceptos 3.5.4 Las alianzas estratégicas: Contratos de asociación en participación 3.5.5 Las alianzas estratégicas: la Organización en Red 3.5.6 Las alianzas estratégicas. Las Empresas Conjuntas o en Consorcio 3.5.7 Las Alianzas estratégicas. Los Keiretsu</p>	
	<p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 163-172 Enrique Louffat, Fundamentos del Proceso Administrativo, Capítulo 5: Modelos Organizacionales, Mario Alva Matteucci, Algunos apuntes sobre el contrato de asociación en participación Julio Mamani Bautista Contratos de Consorcio Luis Montaña H y Marcela Rendon C, Del Zaibatsu al Keiretsu</p>	

**UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES**  
**RESULTADOS DE APRENDIZAJE:**

- Conoce los procesos organizacionales.

<p><b>9°</b> <b>Del 20 al 25 de mayo</b></p>	<p><b>4.1 LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES</b></p> <p>4.1.1 Concepto de procesos organizacionales.  4.1.2 Tipos de procesos  4.1.3 Jerarquía de procesos  4.1.4 Características de los procesos organizacionales  4.1.5 Beneficios de los procesos organizacionales</p> <p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Louffat, E. (2016) Diseño Organizacional basado en Procesos, Cap. 1.</p>	<p><b>EVALUACION N° 3</b></p> <p>Control de Lectura N° 2  Salim Ismail, M malone y Yuri Geest (2014). Organizaciones exponenciales, Madrid, Bubok Publishing S.L. Págs. 6-27</p>
<p><b>10°</b> <b>Del 27 de mayo al 01 de junio</b></p>	<p><b>4.2 LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: MAPA DE PROCESOS ORGANIZACIONALES</b></p> <p>4.2.1 El concepto de mapa de procesos organizacionales  4.2.2 Ventajas de los mapas de procesos organizacionales  4.2.3 Símbolos de los mapas de procesos organizacionales  4.2.4 Tipos de mapas de procesos organizacionales  4.2.5 Despliegue de procesos organizacionales  4.2.6 Errores en el diseño de los mapas de procesos  4.2.7 Identificación y mejoramiento de procesos</p> <p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Louffat, E. (2016) . Diseño Organizacional basado en Procesos, Cap. 2.</p> <p><b>4.3 LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>4.3.1 Concepto y objetivos.  4.3.2 Ventajas del manual de procedimientos.  4.3.3 Contenido del manual de procedimientos</p> <p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Franklin. Organización de empresas. Cap. 7. Págs. 297-326</p>	



<b>11°</b> <b>Del 03 al 08 de junio</b>	<b>4.4 LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: EL DIAGRAMA DE FLUJO</b> 4.4.1 El concepto del Diagrama de flujo 4.4.2 Los símbolos usados. 4.4.3 Las ventajas de la diagramación. 4.4.4 La clasificación de los diagramas. 4.4.5 Elaboración del diagrama de flujo	<b>Actividad N° 6</b>  Se desarrolla en clase un ejemplo de elaboración de Diagrama de Flujo y preparación del Manual de Procedimientos
	<b>Lectura Obligatoria</b>  Franklin, B. & Fincowsky, F. (2014). Organización de empresas. Cap. 7. Págs. 297-326 Louffat, E. (2016). Diseño Organizacional basado en Procesos, Capítulo 3 Diagrama de Flujos. Pág. 33 – 69	
<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE V: LA OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES</b> <b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la teoría de Henry Mintzberg sobre las configuraciones estructurales.</li> </ul>		
<b>11°</b> <b>Del 03 al 08 de junio</b>	<b>4.5 LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN: LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN, LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN</b> 4.5.1 Las partes fundamentales de la organización 4.5.2 Los mecanismos de coordinación	<b>EVALUACION N° 4</b> Se toma la 2da Práctica Calificada  <b>Actividad N° 7</b> Se debe presentar, el Caso 3 resuelto por cada grupo
	<b>Lectura Obligatoria</b>  Mintzberg H.(2014). Mintzberg y la dirección. Cap. 6.	
<b>12°</b> <b>Del 10 al 15 de junio</b>	<b>4.6 LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN: LOS PARÁMETROS DE DISEÑO.</b> 4.6.1 Los parámetros de diseño 4.6.2 Diseño de puestos 4.6.3 Diseño de la superestructura 4.6.4 Diseño de vínculos laterales 4.6.5 Diseño del sistema decisor	
	<b>Lectura Obligatoria</b>  Mintzberg H.(2014). Mintzberg y la dirección. Cap. 6  <b>PRACTICA CALIFICADA N°2</b>	
<b>13°</b> <b>Del 17 al 22 de junio</b>	<b>4.7 LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN: LOS FACTORES DE CONTINGENCIA</b> 4.7.1 Los atributos de la Organización (revisión parte 1)	<b>Actividad N° 8</b> Los alumnos, organizados en los grupos constituidos, presentarán la Parte 2 del Trabajo Integrador

	<p>4.7.2 Los factores de contingencia organizacional</p> <p>4.7.3 Edad y tamaño</p> <p>4.7.4 Sistema técnico</p> <p>4.7.5 El entorno</p> <p>4.7.6 Sistema de poder</p>	
	<p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Mintzberg H.(2014). Mintzberg y la dirección. Cap. 6</p>	
	<p><b>4.8 LA OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES.</b></p> <p>4.8.1 Introducción</p> <p>4.8.2 La Estructura simple</p> <p>4.8.3 La Burocracia maquinal</p> <p>4.8.4 La Burocracia profesional</p> <p>4.8.5 La Forma divisional</p> <p>4.8.6 La Adhocracia</p> <p>4.8.7 La Organización Misionera</p> <p>4.8.8 La Organización Política</p>	<p><b>Actividad N° 9</b></p> <p>Se debe presentar, el Caso 4 resuelto por cada grupo de trabajo</p> <p><b>Actividad N° 10</b></p> <p>Los alumnos, organizados en los grupos constituidos, presentarán la Parte 3 del Trabajo Integrador</p>
	<p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Mintzberg H (2014). Mintzberg y la dirección. Cap. 6.</p>	
<p><b>14°</b></p> <p><b>Del 24 al 29 de junio</b></p>	<p><b>4.9 LA OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: MÁS ALLÁ DE LAS CONFIGURACIONES</b></p> <p>4.9.1 Los flujos dentro de la Organización.</p> <p>4.9.2 Fuerzas y formas de las organizaciones eficientes</p>	
	<p><b>Lectura Obligatoria</b></p> <p>Mintzberg H. Mintzberg (2014). Mintzberg y la dirección. Cap. 14.</p>	
	<p><b>PRACTICA CALIFICADA N°3</b></p>	<p><b>EVALUACIÓN N° 5</b></p> <p>Se toma la 3era. Practica calificada</p>
<p><b>15°</b></p> <p><b>Del 01 al 06 de julio</b></p>	<p><b>4.10 LA OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b></p> <p>4.10.1 Los cambios en la organización</p> <p>4.10.2 La evolución de las organizaciones</p> <p>4.10.3 Una visión de la evolución del diseño</p> <p>4.10.4 Las nuevas formas organizativas</p>	
<p><b>16°</b></p> <p><b>Del 08 al 13 de julio</b></p>	<p><b>EXÁMENES FINALES</b></p>	

## VIII. Referencias

### Bibliografía básica

- Drucker (2004). *La Gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas*, Octava edición, Buenos Aires, El Ateneo.
- Franklin, B. y FINCOWSKY F. (2014). *Organización de empresas*. Cuarta edición. México. Mc Graw Hill.
- Gareth, R. (2013). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Séptima edición. México: Editorial Prentice Hall – Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. (2014). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Robbins, S. / Coulter, M. (2014). *Administración*. Décima segunda edición. México: Pearson Educación/Prentice Hall.
- Loufatt, E. (2008). *Organigramas y manuales organizacionales: fundamentos para su elaboración*, 3ª ed. edición, Editorial, Cengage Learning
- Loufatt, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*, Editorial, Cengage Learning
- Loufatt, E. (2016). *Diseño Organizacional basado en Procesos*, 1ª ed. edición, Editorial, Cengage Learning

### Bibliografía complementaria

- Anca, C. & Aragón, S. Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/diversidad-y-pensamiento-tribal-en-organizaciones-colaborativas/>
- Frost & Sullivan (2014). *Organizaciones exponenciales*, Madrid, Bubok Publishing S.L.

## IX. Soporte de Laboratorio

No requiere.

## X. Profesores

Amesquita Cubillas, Fidel  
[famesquita@esan.edu.pe](mailto:famesquita@esan.edu.pe)

Hamann Pastorino, Antonieta  
[ahamann@esan.edu.pe](mailto:ahamann@esan.edu.pe)

Vásquez Bresani, Eduardo  
[evasquez@esan.edu.pe](mailto:evasquez@esan.edu.pe)