



Sílabo del curso

Teoría y Diseño Organizacional

Agosto - Diciembre 2026

II, III, IV / Ciclo

**Amésquita, Fidel
Natteri, Domingo
Ostos, Jhony
Puecas, Zaida**

I. Datos generales del curso

I. Datos generales del curso

Nombre del curso:	Teoría y Diseño Organizacional		
Prerrequisito:	Curso: Administración General	Código:	03929
Precedente:		Semestre:	2026-2
N° de Créditos:	No tiene	Ciclo:	II, III IV
Modalidad del curso:	Presencial	Tipo de curso:	Obligatorio según carreras.
Horas semanales:	Horas lectivas teóricas:	5	
	Horas lectivas prácticas:		
	Horas lectivas totales:	5	
	Horas no lectivas:		
Carrera(s)	• Administración • Administración y Finanzas • Administración y Marketing • Comunicación Empresarial y Marketing Digital • Administración y Negocios Internacionales	Jefe(s) de práctica del curso:	
Coordinador del curso:		Julio Quispe Salguero jquispe@esan.edu.pe	

II. Sumilla

El curso desarrolla los fundamentos de la teoría y el diseño organizacional, abordando el ciclo de vida de las organizaciones, los procesos de planificación estratégica, la gestión del entorno, el diseño y la estructura organizacional, así como las funciones de dirección y control. Se analizan temas relacionados con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, el liderazgo y los sistemas de control organizacional mediante el uso de estándares e indicadores de gestión.

Asimismo, el curso proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para diseñar estructuras organizacionales eficientes, analizar diferentes modelos de organización y aplicar criterios para la toma de decisiones relacionadas con el diseño organizacional. A través del estudio *Silabo del Curso de "Teoría y Diseño Organizacional"*

de casos, el análisis de situaciones empresariales y el desarrollo de actividades prácticas, los estudiantes fortalecerán sus capacidades para evaluar, diseñar y optimizar estructuras organizacionales en diversos contextos de gestión.

III. Objetivos del curso

El curso tiene como objetivo desarrollar en los estudiantes una comprensión integral de la gestión y el diseño organizacional, así como de su aplicación en la dirección estratégica de las organizaciones. Se enfatiza el uso de los procesos de planificación, diseño organizacional, dirección y control como herramientas para generar valor y mejorar los niveles de eficacia y eficiencia organizacional.

Asimismo, el curso contribuye al fortalecimiento de competencias transversales vinculadas con la comunicación efectiva, el liderazgo, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Acreditación ACCSB- Cursos Business:

Este curso forma parte del Loop 5 del proceso de acreditación AACSB y contribuye al logro de los siguientes objetivos de aprendizaje:

Learning Goals (LG)	Learning Objectives (LO)
LG 1. Comunicación: Desarrolla habilidades de comunicación efectiva para la transmisión de ideas y la elaboración de documentos académicos.	LO 1.1: Demuestra habilidades de comunicación escritas en trabajos académicos y profesionales.
	LO 1.2: Demuestra habilidades de expresión oral y argumentación en presentaciones académicas y profesionales.
LG 2. Liderazgo y trabajo en equipo: Desarrolla la habilidad de liderazgo y trabajo en equipo.	LO 2.1: Demuestra habilidades para influir, inspirar y motivar a individuos y grupos para lograr el cumplimiento de metas establecidas.
	LO 2.2: Trabaja en equipo de manera efectiva y contribuye al cumplimiento de metas establecidas.

Como apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, se utilizará un texto base, complementado con lecturas académicas, artículos especializados, casos empresariales y otros recursos seleccionados por el docente, de acuerdo con los contenidos y objetivos de cada unidad

IV. Resultados de aprendizaje

Al finalizar el curso, el alumno:

1. Identificar los propósitos fundamentales de las organizaciones y comprender su evolución a lo largo del tiempo.
2. Explicar el proceso de planificación organizacional, diferenciando conceptos como visión, misión, objetivos, metas y políticas, y aplicarlos en el análisis estratégico mediante herramientas como la matriz FODA.
3. Reconocer los elementos que conforman la estructura organizacional y los factores que intervienen en su diseño.
4. Analizar los principales tipos de estructuras y modelos organizacionales, considerando sus características y ámbitos de aplicación.
5. Evaluar los procesos organizacionales mediante el uso de manuales, diagramas y otras herramientas de análisis y mejora.
6. Explicar el proceso de dirección y valorar su importancia para el logro de los objetivos organizacionales.
7. Describir el proceso de control organizacional e identificar estándares e indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño

V. Metodología

La metodología del curso promoverá un aprendizaje activo, aplicado y reflexivo, orientado al logro progresivo de los resultados de aprendizaje. Las sesiones combinarán exposiciones conceptuales breves con el análisis de organizaciones reales o simuladas, la resolución de problemas, el desarrollo de casos, el diseño de propuestas y la retroalimentación permanente. El docente asumirá el rol de facilitador del aprendizaje, orientando a los estudiantes en la aplicación de los conceptos de teoría y diseño organizacional a situaciones empresariales concretas, así como en el análisis y la toma de decisiones frente a distintos contextos organizacionales.

- **Clase magistral activa:** se realizarán exposiciones breves y estructuradas para presentar, contextualizar y organizar los conceptos centrales de cada sesión. Estas intervenciones se complementarán con preguntas diagnósticas, organizadores visuales, ejemplos empresariales, actividades breves de aplicación y comprobaciones rápidas de comprensión, con el propósito de promover la participación de los estudiantes y facilitar la conexión entre la teoría y la práctica.
- **Aula invertida:** los estudiantes revisarán previamente lecturas, videos, casos breves y otros recursos digitales. El tiempo de clase se destinará al contraste de conceptos, la resolución de situaciones organizacionales y la elaboración de productos aplicados, evitando que la sesión se limite a la exposición teórica.
- **Método del caso y aprendizaje basado en problemas:** se analizarán situaciones reales o simuladas vinculadas con la efectividad organizacional, la planificación, el diseño estructural, la coordinación, el liderazgo, la comunicación y el control. Los estudiantes deberán identificar el problema central, diferenciar síntomas de causas, reconocer las variables relevantes, comparar alternativas de solución y sustentar sus decisiones.
- **Aprendizaje basado en proyectos:** el Trabajo de Investigación Final se desarrollará como un proyecto integrador orientado al diagnóstico y a la formulación de propuestas de mejora del diseño organizacional de una empresa real o simulada. Cada unidad contribuirá con una evidencia parcial, que será revisada y mejorada progresivamente antes de incorporarse al producto final.
- **Talleres de diseño y análisis organizacional:** se elaborarán, aplicarán y evaluarán herramientas como matrices de análisis, organigramas, mapas de procesos, manuales de procedimientos, diagramas de flujo y tableros de indicadores. El propósito será que el estudiante no solo describa una estructura o un proceso, sino que también pueda justificar su diseño, evaluar su funcionamiento e identificar sus efectos sobre la coordinación y el desempeño organizacional.
- **Recursos digitales y uso ético de la inteligencia artificial generativa:** se utilizarán herramientas digitales para la diagramación, el análisis de datos, la elaboración de documentos colaborativos y el desarrollo de presentaciones. La inteligencia artificial generativa podrá emplearse como apoyo para la búsqueda y organización de información, la comparación de alternativas y la construcción de escenarios, sin sustituir el análisis crítico ni la producción intelectual del estudiante. Toda información utilizada deberá ser verificada, citada y declarada de acuerdo con las normas académicas y las disposiciones establecidas en el curso.

Secuencia metodológica de las sesiones

- **Antes de la sesión:** revisión del material asignado, identificación de los conceptos clave y desarrollo de una pregunta orientadora, guía breve o actividad de preparación que facilite la participación en clase.
- **Durante la sesión:** activación de conocimientos previos, explicación conceptual breve, análisis y desarrollo de casos, problemas, talleres o simulaciones, discusión de alternativas y retroalimentación permanente por parte del docente y de los pares.
- **Después de la sesión:** elaboración, aplicación o mejora de la evidencia de aprendizaje correspondiente, formulación de conclusiones y reflexión sobre la manera en que los conocimientos y herramientas adquiridos pueden transferirse a otras situaciones y contextos

organizacionales.

VI. Contenido programado del curso

UNIDAD DE APRENDIZAJE I: LA ORGANIZACIÓN Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL				
RESULTADO DE APRENDIZAJE: Identificar los propósitos fundamentales de las organizaciones y comprender su proceso evolutivo.				
SEMANA	CONTENIDOS Y RECURSOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES EN CLASE	PORTAFOLIO: ENTREGABLES
1. ^a 17–22 de agosto	1. Organizaciones y eficacia organizacional. 1.1. ¿Por qué existen las organizaciones? 1.2. ¿Cómo crea valor una organización? 1.3. Teoría y efectividad organizacionales. 1.4. Ciclo de vida de las organizaciones. 2. Proceso de planeación: concepto y objetivos. 2.1. ¿Qué es la planeación? Objetivos de la planeación.	Clase magistral activa.	- Presentación de la ruta del curso y de las normas APA. - Discusión sobre propósito y creación de valor. - Formación de equipos y selección preliminar de la organización del proyecto. - Prueba de entrada.	Evaluación diagnóstica (0 %). Acta de equipo y organización seleccionada (evidencia formativa).
	Lectura base: Jones, Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, cap. 1, pp. 1–27 Lectura virtual obligatoria: OpenStax: A Model of Organizational Behavior and Management Video sugerido: Simon Sinek: How Great Leaders Inspire Action Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: Why People—and Companies—Need Purpose	Trabajo autónomo previo	Identificar las etapas del proceso de planeación y registrar tres criterios para evaluar la coherencia entre visión, misión, valores y políticas.	Insumo obligatorio para desarrollar la actividad de aula invertida. No constituye una calificación adicional.
UNIDAD DE APRENDIZAJE II: EL PROCESO DE PLANEACIÓN				
RESULTADO DE APRENDIZAJE: Explicar el proceso de planificación organizacional, diferenciando conceptos como visión, misión, objetivos, metas y políticas, y aplicarlos en el desarrollo de análisis estratégicos, incluyendo la matriz FODA.				
SEMANA	CONTENIDOS Y RECURSOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES EN CLASE	PORTAFOLIO: ENTREGABLES
2. ^a 24–29 de agosto	2.2. Niveles de planeación 2.3. Proceso de planeación estratégica. 2.3.1. Visión, misión, valores y políticas.	- Aula invertida. - Clase magistral activa. - Talleres de diseño y análisis organizacional.	- Comparación de la visión y misión de dos organizaciones. - Ordenamiento de las etapas del proceso de planeación e identificación de inconsistencias. - Reformulación y sustentación de propuestas.	Actividad aprendizaje activo 1: Análisis de coherencia de la planeación estratégica.
	Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12. ^a ed., cap. 8, pp. 219–234 Lectura virtual obligatoria: Aula invertida 1 - ¿Qué es el proceso de planeación y cuáles son sus etapas? Video sugerido: Harvard Business Review: A Plan Is Not a Strategy Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: To Set a Great Strategy, Start by Imagining the Future You Want	Trabajo autónomo previo	Recopilar tres evidencias de la organización elegida, clasificarlas inicialmente como factores internos o externos y formular un objetivo preliminar que responda al diagnóstico.	Insumo obligatorio para desarrollar la actividad de aula invertida. No constituye una calificación adicional.
3. ^a 31 de agosto–5 de septiembre	2.3.2. Definición de metas y objetivos. 2.3.3. Análisis y diagnóstico organizacional. 2.3.4. Matriz FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. 2.3.5. Definición y formulación de estrategias. 2.3.6. Niveles de estrategia.	- Aula invertida. - Método del caso y aprendizaje basado en problemas. - Talleres de diseño y análisis organizacional.	- Construcción de una matriz FODA sustentada en evidencias de la organización elegida. - Clasificación de factores internos y externos. - Formulación de metas, objetivos y estrategias según los niveles estudiados.	Actividad aprendizaje activo 2: Diagnóstico FODA y estrategias
	Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12. ^a ed., cap. 9, pp. 239–263 Lectura obligatoria: Aula invertida 2: Análisis FODA. Video sugerido: How to Do a SWOT Analysis (Explained in 3 Minutes) Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: Achieve Your Goals (Finally)			

4. ^a 7–12 de septiembre	2.3.7. Cinco fuerzas competitivas de Porter. 2.3.8. Matriz del Boston Consulting Group (BCG). 2.3.9. Tipos de estrategias. 2.3.10. Implantación de la estrategia.	- Método del caso y aprendizaje basado en problemas. - Talleres de diseño y análisis organizacional.	Caso Ferrari in 2025: Análisis de las cinco fuerzas, evaluación de la ventaja competitiva y de las alternativas de crecimiento. Con los datos complementarios proporcionados por el docente, clasificación del portafolio mediante la matriz del Boston Consulting Group (BCG) y formulación de una recomendación estratégica con plan de implantación.	Caso grupal 1: informe de análisis estratégico y sustentación breve.
	Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12.ª ed., cap. 9, pp. 239–263 Caso obligatorio de acceso abierto: MIT Sloan: Ferrari in 2025—Balancing Tradition and Innovation to Grow Descarga directa del caso (PDF): Ferrari in 2025 Video sugerido: Michael Porter: The Five Competitive Forces That Shape Strategy Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: Refocus Your Strategy for Success			

UNIDAD DE APRENDIZAJE III: EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

RESULTADOS DE APRENDIZAJE: Reconocer los elementos que conforman la estructura organizacional y los factores involucrados en su diseño; analizar los distintos tipos de estructuras y modelos organizacionales; y evaluar procesos organizacionales mediante manuales, diagramas y otras herramientas de análisis.

SEMANA	CONTENIDOS Y RECURSOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES EN CLASE	PORTAFOLIO: ENTREGABLES
5. ^a 14–19 de septiembre	3. Proceso de organización. 3.1. Concepto de organización. Propósitos de la función de organización. Factores que afectan la estructura. 3.2. Pasos del proceso de organizar.	- Clase magistral activa. - Talleres de diseño y análisis organizacional.	- Mapeo de actividades de una organización, identificación de factores de contingencia y análisis del ajuste entre estrategia y estructura. - Aplicación de la Práctica Calificada 1.	Práctica Calificada 1: semanas 1–4.
	Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12.ª ed., caps. 11 y 12, pp. 330–370 Lectura virtual obligatoria: OpenStax: Organizational Structures and Design Video sugerido: Stanford: How to Align Your Organization to Execute Strategy Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: The Case for Becoming a Project-Based Org			
	MATERIAL COMPLEMENTARIO PARA EL AULA INVERTIDA 3 (SEMANA 6) Lectura complementaria: OpenStax, 4.3 Organizational Designs and Structures Pódcast complementario: Knowledge at Wharton: Falling Flat—Why Startups Need Hierarchical Structure	Trabajo autónomo previo	Completar una comparación breve entre departamentalización, amplitud de control, centralización y diseños mecanicistas u orgánicos. Llevar el organigrama actual de la organización elegida.	Insumo obligatorio para desarrollar la actividad de aula invertida. No constituye una calificación adicional.
6. ^a 21–26 de septiembre	3.3. Departamentalización y sus tipos. 3.4. Jerarquía administrativa. Autoridad, y responsabilidad. Amplitud de control. Centralización y descentralización. Diseños mecanicistas y orgánicos 3.5. Mecanismos de coordinación.	- Aula invertida. - Talleres de diseño y análisis organizacional.	- Resolución de escenarios de departamentalización. Definición de derechos de decisión, niveles jerárquicos y amplitud de control. - Elaboración de un organigrama y de una matriz de decisiones de diseño coherentes con la estrategia y el entorno.	Actividad aprendizaje activo 3: Análisis de estructura organizacional.
	Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12.ª ed., caps. 11 y 12, pp. 330–370 Lectura virtual obligatoria: Aula invertida 3: Diseñando la estructura organizacional Video sugerido: INSEAD: Three Approaches to Organisational Redesign Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: Moving Beyond the Slow, Hierarchical Organization			
7. ^a 28 de septiembre–3 de octubre	3.6. La organización como un proceso. 3.6.1. Los procesos organizacionales. 3.6.2. La jerarquía de los procesos. 3.6.3. Manual de procedimientos. 3.6.4. Diagrama de flujo.	- Método del caso y aprendizaje basado en problemas. - Talleres de diseño y análisis organizacional. - Recursos digitales y uso ético de inteligencia artificial generativa.	Caso PRIO y el rediseño del proceso de análisis de mercado: Ubicación del proceso en su jerarquía; identificación de entradas, responsables, actividades, decisiones y salidas; representación del flujo actual; y detección de demoras, duplicidades y actividades que no agregan valor. Elaboración de un fragmento del manual de procedimientos, un diagrama de flujo mejorado e indicadores de desempeño.	Caso grupal 2: informe, procedimiento documentado y diagrama de flujo.
	Lectura base: Jones, Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, cap. 6, pp. 144–172; Louffat, Administración: fundamentos del proceso administrativo, cap. 5 Artículo académico obligatorio de acceso abierto para elaborar el caso: Teixeira, Ferreira y Ramos: Optimization of Business Processes Through BPM Methodology—A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement Descarga directa del texto completo (PDF): Optimization of Business Processes Through BPM Methodology—artículo sobre PRIO Video sugerido: MIT Sloan: Improving Organizational Processes with Dynamic Work Design Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: Why Project-Based Work Fails—and How to Get It Right			

8.^a 5–10 de octubre	3.7. Tipos de organizaciones. 3.7.1. Organización en trébol. 3.7.2. Estructura en red. 3.7.3. Organizaciones virtuales. 3.7.4. Organizaciones ágiles. Lectura base: Louffat, Diseño organizacional basado en procesos, caps. 1, 2 y 3, pp. 3–69 Lectura virtual obligatoria: McKinsey: The Five Trademarks of Agile Organizations Video sugerido: INSEAD: How to Make Your Organisation More Agile Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: How to Thrive in Fast-Moving Markets	• Clase magistral activa. • Talleres de diseño y análisis organizacional.	• Comparación de estructuras tradicionales, en red, virtuales y ágiles mediante criterios de coordinación, adaptabilidad, costos y riesgos. • Aplicación de la Práctica Calificada 2.	Práctica Calificada 2: semanas 5–7.
UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: EL PROCESO DE DIRECCIÓN RESULTADO DE APRENDIZAJE: Explicar el proceso de dirección y valorar su importancia en el logro de los objetivos organizacionales.				
SEMANA	CONTENIDOS Y RECURSOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES EN CLASE	PORTAFOLIO: ENTREGABLES
9.^a 12–17 de octubre	4. Proceso de dirección. 4.1. Concepto de dirección: Su importancia. Pasos del proceso de dirección 4.2. La toma de decisiones: Proceso. Tipos. Condiciones para la toma de decisiones 4.3. La toma de decisiones. Proceso. Tipos. Condiciones para la toma de decisiones. Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12.^a ed., cap. 6, pp. 160–182 Lectura virtual obligatoria: OpenStax: Overview of Managerial Decision-Making Video sugerido: Stanford: A Toolkit for Decision-Making Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: Improve Your Critical Thinking at Work	• Aprendizaje basado en proyectos. • Talleres de diseño y análisis organizacional.	• Resolución de un escenario directivo mediante una matriz de decisión. • Presentación del avance del proyecto integrador, revisión entre pares y retroalimentación docente.	Avance del proyecto integrador: 20 % de la nota del proyecto.
10.^a 19–24 de octubre	4.4. Integración de recursos: grupo y trabajo en equipo. Clasificación de los equipos. Modelo de eficacia de equipos. 4.5. Motivación: concepto, proceso o ciclo motivacional y teorías. Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12.^a ed., caps. 14 y 17, pp. 416–438 y 504–530 Caso obligatorio de acceso abierto: MIT Sloan: Athletes Unlimited—Innovating Professional Sports and Empowering Players Descarga directa del caso (PDF): Athletes Unlimited Video sugerido: MIT Leadership Center: Secrets to Building a High-Performance Team Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: What Is Psychological Safety, Really? MATERIAL COMPLEMENTARIO PARA EL AULA INVERTIDA 4 (SEMANA 11) Lectura complementaria 1: OpenStax, 7.2 Content Theories of Motivation: apartados sobre McClelland y Herzberg Lectura complementaria 2: OpenStax, 11.3 Factors Affecting Communications and the Roles of Managers	• Método del caso y aprendizaje basado en problemas. • Talleres de diseño y análisis organizacional.	Caso Athletes Unlimited: Análisis de los equipos autodirigidos, la coordinación y la cohesión ante la recomposición periódica de sus integrantes, la participación de las jugadoras en las decisiones y los factores de motivación intrínseca y extrínseca. Evaluación del sistema de incentivos y formulación de una propuesta para ampliar el modelo sin perder el empoderamiento ni la identidad organizacional.	Caso grupal 3: diagnóstico del equipo y plan de intervención.
11.^a 26–31 de octubre	4.6. Teorías de motivación: establecimiento de metas, automotivación, empoderamiento, diseño de puestos y expectativas. Sugerencias para motivar. 4.7. Comunicación: concepto, proceso, métodos básicos, funciones y flujos. Barreras a la comunicación interpersonal efectiva y formas de superarlas. Lectura base: Robbins & Coulter. Administración. 12a. Ed. Cap. 17. Págs. 504–530 Cap. 16. Págs. 478–501 Lectura virtual obligatoria: OpenStax: Motivation—Direction and Intensity Lectura virtual obligatoria: OpenStax: The Process of Managerial Communication Video sugerido: Harvard Business Review: The Art of Active Listening Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: Find Joy in Any Job—How Do I Get My Team to Love Work?	• Aula invertida. • Talleres de diseño y análisis organizacional.	• Comparación de teorías de motivación y diseño de un plan aplicable. • Análisis de una falla de comunicación, identificación de barreras y propuesta de acciones basadas en escucha activa y retroalimentación.	Actividad aprendizaje activo 4: Diagnóstico de motivación y comunicación con propuesta de intervención.

12.^a 2-7 de noviembre	4.8. Liderazgo: concepto y elementos clave. 4.9. Teorías de liderazgo: rasgos, conductuales y de contingencia. 4.10. Perspectivas contemporáneas del liderazgo. 4.11. Ética, poder, confianza y empoderamiento. 4.12. Liderazgo en el siglo XXI y liderazgo transcultural. Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12.^a ed., cap. 18, pp. 534-557 Caso obligatorio de acceso abierto: MIT Sloan: Boeing's 737 MAX 8 Disasters Descarga directa del caso (PDF): Boeing's 737 MAX 8 Disasters Video sugerido: Stanford: Leadership Is a Choice—Power and Leadership Pódcast sugerido: Stanford GSB: Leadership and Ethics—How to Communicate Your Core Values	• Método del caso y aprendizaje basado en problemas. • Talleres de diseño y análisis organizacional.	Caso Boeing's 737 Análisis de: Rasgos de Liderazgo, Teoría de liderazgo de la Universidad de Iowa (Kurt Lewin), Teoría de Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard).	Caso grupal 4: informe de rasgos y liderazgo.
13.^a 9-14 de noviembre	4.13. Perspectivas contemporáneas del liderazgo. Intercambio líder-miembro. Liderazgo transaccional y transformacional. Liderazgo carismático, visionario y de equipo. 4.14. Ética y poder. 4.15. Liderazgo en el siglo XXI. Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12.^a ed., cap. 18, pp. 534-557 Lectura virtual obligatoria: OpenStax: Transformational, Visionary, and Charismatic Leadership Video sugerido: Daniel Goleman: The Four Domains of Emotional Intelligence Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: How Do I Adapt My Leadership as My Company Grows?	• Clase magistral activa. • Talleres de diseño y análisis organizacional.	• Comparación de enfoques de liderazgo en situaciones organizacionales y selección argumentada del enfoque pertinente. • Aplicación de la Práctica Calificada 3.	Práctica Calificada 3: semanas 9-12.

UNIDAD DE APRENDIZAJE V: EL PROCESO DE CONTROL

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Describir el proceso de control organizacional e identificar estándares e indicadores de gestión para la evaluación del desempeño.

SEMANA	CONTENIDOS Y RECURSOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES EN CLASE	PORTAFOLIO: ENTREGABLES
14.^a 16-21 de noviembre	5. Proceso de control 5.1. Concepto y etapas. 5.2. Tipos de control. 5.3. Indicadores de gestión. 5.4. Herramientas de control administrativo. Lectura base: Robbins y Coulter, Administración, 12.^a ed., cap. 10, pp. 264-290 Lectura virtual obligatoria: OpenStax: Controlling and the Control Process Video sugerido: The Balanced Scorecard Explained with Examples Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: It's Time to Fine-Tune Performance Management	• Aprendizaje basado en proyectos. • Talleres de diseño y análisis organizacional. • Recursos digitales y uso ético de inteligencia artificial generativa.	• Conversión de objetivos del proyecto en indicadores con fórmula, meta, frecuencia, fuente y responsable. • Diseño del ciclo de control y revisión final de la coherencia entre diagnóstico, propuesta e indicadores.	Informe final del proyecto integrador: 80 % de la nota del proyecto. Entrega virtual Lunes 16 de noviembre hasta las 3:00 p.m.
15.^a 23-28 de noviembre	• Exposición de los trabajos de investigación. Lectura obligatoria: Harvard Business Review: How to Give a Killer Presentation Video sugerido: Stanford: How to Make Your Communication Memorable Pódcast sugerido: HBR IdeaCast: How to Speak with Confidence When You're Put on the Spot	• Aprendizaje basado en proyectos. • Recursos digitales y uso ético de inteligencia artificial generativa.	• Presentación del diagnóstico y propuesta de mejora organizacional. Defensa de las decisiones, respuesta a preguntas y retroalimentación de cierre.	Exposición final del proyecto: desempeño grupal 40 % y desempeño individual 60 %.
16.^a 30 de noviembre-5 de diciembre	• Examen final. Comprende todo el curso.	• evaluación final individual.	• Desarrollo del examen final.	Examen final: 25 % de la nota final del curso.

VII. Evaluación

El sistema de evaluación del curso será continuo, integral y formativo, y estará orientado a valorar tanto el logro de los resultados de aprendizaje como el progreso del estudiante a lo largo del curso.

La Evaluación Permanente (EP) estará conformada por el promedio ponderado de diversas actividades académicas destinadas al seguimiento y valoración del proceso de aprendizaje. Estas podrán incluir prácticas calificadas, análisis de casos, talleres, exposiciones, informes individuales y grupales, participación en clase y otras evidencias de aprendizaje definidas por el docente. La asistencia y la puntualidad serán consideradas

de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Académico de la Universidad, al igual que las disposiciones relacionadas con la participación y el cumplimiento de las actividades programadas

Uso de herramientas de inteligencia artificial

Toda información, contenido o material elaborado con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa deberá ser utilizado de manera transparente y responsable, y citado o declarado de acuerdo con las normas APA vigentes y las disposiciones académicas establecidas por la Universidad. El estudiante será responsable de verificar la exactitud, pertinencia, confiabilidad y originalidad de la información incorporada en sus trabajos académicos, así como de garantizar que el uso de estas herramientas no sustituya su análisis crítico, razonamiento ni producción intelectual propia.

La nota final de la asignatura se obtiene a partir de la siguiente ponderación:

- **Evaluación Permanente (EP): 75 %**
- **Examen Final (EF): 25 %**

El Examen Final comprende todos los contenidos desarrollados durante el curso

$$\text{PEP} (0,75 \times \text{PEP}) + (0,25 \times \text{EF})$$

Dónde:

PEP = Promedio de evaluación permanente

EF = Examen Final

El promedio de evaluación permanente (PEP) resulta del promedio ponderado de las evaluaciones que corresponden al seguimiento del proceso de aprendizaje del alumno: Prácticas calificadas / Casos / Exposiciones / Trabajo de investigación / Asistencia y participación en clase. Las ponderaciones de la evaluación permanente se describen en el cuadro siguiente:

PROMEDIO DE EVALUACIÓN PERMANENTE (PEP) 75%				
Tipo de evaluación	Descripción			Ponderación %
Evaluación diagnóstica	Prueba de entrada (Semana 1).			0%
Actividades de aprendizaje activo en el aula	Actividades de Aula invertida (04). Todas tienen el mismo peso y no se anula ninguna. (No se anula ninguna nota)			20%
Casos Prácticos	Actividades de Casos grupales (04). Se evalúan mediante rúbrica y todos tienen el mismo peso. (No se anula ninguna nota).			25%
Prácticas calificadas	Prácticas Calificadas. Tres (03). (Se anula la menor nota).			25%
Trabajo de investigación final y exposiciones	1ra entrega: avance en la semana 9, equivalente al 20% de la nota total del proyecto		20%	20%
	2da entrega: informe escrito final y exposiciones, equivalente al		80%	
	Exposiciones Grupal (40%) Individual (60%)	(60%)		
	Trabajo escrito final	(40%)		
Exposiciones Participación en clase	Se considera preparación previa antes de clase, aportes pertinentes, cumplimiento de actividades, colaboración, responsabilidad y respeto de las normas del curso. La asistencia y puntualidad se registran conforme al Reglamento Académico y se consideran como sustento principal de la participación en clase.			10%

VIII. Fuentes de información

Básica:

- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Administración*. (13a. Ed.) México: Pearson Educación/ Prentice Hall.

Bibliografía Complementaria:

- Gareth, R. (2013). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (7ma. Ed). México: Editorial Prentice Hall/Hispanoamericana.
- Bernal, C. & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Editorial Prentice Hall/Hispanoamericana.
- Louffat, E. Diseño Organizacional basado en Procesos, Cap. 1, 2 y 3; Pag. 3 – 69
- Louffat, E. Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo, Cap. 5
- Hitt, M., Black, S. & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación/ Prentice Hall.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C. & Ferrer, C. (2007). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. España: Editorial Thomson.
- Ramos, P. P. (2008). *Modelo organizativo en red. El diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall/Hispanoamericana.
- Stoner, J. & Freeman, E. (1997). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall/ Hispanoamericana.

IX Soporte de laboratorio

No requiere

X. Información adicional

Profesores:

Amésquita Cubillas, Fidel – fmaesquita@esan.edu.pe

Natteri Miguel de Priego, Domingo – dnatteri@esan.edu.pe

Ostos Mariño, Jhony – jostos@esan.edu.pe

Puescas Campos Zaida – zpuescas@esan.edu.pe