



Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

20

MORENO, 20 MAR 2015

VISTO el Expediente N° UNM:0000187/2015 del Registro de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO; y

CONSIDERANDO:

Que el REGLAMENTO GENERAL ACADÉMICO, aprobado por Resolución UNM-R N° 37/10 y sus modificatorias, el que fuera ratificado por el Acta de la Sesión Ordinaria N° 01/13 del CONSEJO SUPERIOR de fecha 25 de Junio de 2013, establece el procedimiento para la aprobación de las obligaciones curriculares que integran los Planes de Estudios de las carreras que dicta esta UNIVERSIDAD NACIONAL.

Que conforme lo dispuesto en el citado REGLAMENTO GENERAL, se ha elevado una propuesta de Programa de la asignatura: SEMINARIO TALLER OPTATIVO: "DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN, Y CAMBIO ORGANIZACIONAL" (1163A/1263A/1363A/1463A), del ÁREA: ADMINISTRACIÓN SUPERIOR, correspondiente al CICLO DE FORMACIÓN PROFESIONAL de las carreras LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO, LICENCIATURA EN ECONOMÍA y CONTADOR PÚBLICO NACIONAL, del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN de esta UNIVERSIDAD,

WJ
2

aconsejando su aprobación con vigencia a partir del 1er. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2015.

Que la SECRETARÍA ACADÉMICA de la UNIVERSIDAD ha emitido opinión favorable, de conformidad con lo previsto en el artículo 3° de la Parte I del citado REGLAMENTO GENERAL, por cuanto dicho Programa se ajusta a las definiciones enunciadas en el artículo 4° de la Parte I del REGLAMENTO en cuestión, así como también, respecto de las demás disposiciones reglamentarias previstas en el mismo.

Que la SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA ha tomado la intervención de su competencia.

Que el CONSEJO del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, en sesión de fecha 12 de Marzo de 2015, trató y aprobó el Programa propuesto, conforme lo establecido en el artículo 2° de la Parte I del REGLAMENTO GENERAL ACADÉMICO.

Por ello,

EL CONSEJO DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

DISPONE:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el Programa de la asignatura: SEMINARIO TALLER OPTATIVO: "DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN, Y CAMBIO ORGANIZACIONAL" (1163A/1263A/1363A/1463A), del ÁREA:





Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

20

ADMINISTRACIÓN SUPERIOR, correspondiente al CICLO DE FORMACIÓN PROFESIONAL de las carreras LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO, LICENCIATURA EN ECONOMÍA y CONTADOR PÚBLICO NACIONAL, del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN de esta UNIVERSIDAD, con vigencia a partir del 1er. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2015, el que como Anexo I forma parte integrante de la presente Disposición.

ARTÍCULO 2º.- Regístrese, comuníquese, dese a la SECRETARÍA ACADÉMICA a sus efectos y archívese.-

DISPOSICIÓN UNM-DEYA N°20/2015

Cmy

6


Lic. PABLO ALBERTO YAVILLA
DIRECTOR GRAL. DEL DEPTO.
DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO



Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

20

ANEXO I

Universidad Nacional de Moreno

Programa Asignatura: SEMINARIO TALLER OPTATIVO: "DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL" (1163A/1263A/1363A/1463A)

Carrera: LICENCIATURA EN ECONOMÍA (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10)¹

Carrera: CONTADOR PÚBLICO NACIONAL (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 312/11)²

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10)³

Carrera: LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10)⁴

Trayecto curricular: Actividades Complementarias

Período: A elección del alumno

Carga horaria: 48 (cuarenta y ocho) horas

Vigencia: A partir del 1° cuatrimestre 2015

Clases: 16 (dieciséis)

Régimen: de regularidad o libre

Responsable de la asignatura: Norberto GONGORA

Programa elaborado por: Norberto GONGORA

FUNDAMENTACIÓN

La Universidad Nacional de Moreno generó un enfoque innovador en la enseñanza de Administración planteando como objetivo fundamental que sus graduados pudiesen emplearse en tres

1 Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 1293/12
2 Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 695/12
3 Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 673/12
4 Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 488/12

sectores: el público, el privado y las organizaciones de la sociedad civil.

Por otro lado al final de sus carreras universitarias es necesario que los futuros Licenciados en Administración puedan integrar los conocimientos adquiridos en cinco años de estudio, realizando un trabajo que les permita diagnosticar, evaluar y orientar técnicamente el cambio en las organizaciones.

Es por ello que se considera conveniente cursar un Seminario donde puedan actuar empíricamente en los aspectos mencionados, pero sin descuidar los aspectos teóricos de estas tareas centrales en las organizaciones.

Se intentará retomar las especificidades de cada tipo organización y visualizar las diferencias de los diagnósticos, evaluaciones y procesos de cambio empresariales, diagnósticos institucionales aplicables a organizaciones de la sociedad civil y en el otro extremo a organizaciones públicas complejas como las universitarias y científicas.

OBJETIVOS GENERALES

- Brindar marcos teórico-conceptuales y referenciales que permitan captar las particularidades del diagnóstico, la evaluación y el cambio de las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil con un enfoque crítico, contextual y comparativo.
- Aportar elementos metodológicos que faciliten la indagación organizacional en distintos tipos de organizaciones.

Amg
27



Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

20

- Desarrollar capacidades para la identificación y operativización de las dimensiones críticas para el diagnóstico, la evaluación y el cambio organizacional.

CONTENIDOS MÍNIMOS

Diagnóstico organizacional. Técnicas de diagnóstico. Conceptualización de la evaluación organizacional. La evaluación en las organizaciones. Conceptualización del cambio organizacional. Tipo y niveles de cambio. Proceso de cambio organizacional.

UNIDADES TEMÁTICAS: CONTENIDOS Y PROPÓSITOS

Unidad 1: Diagnóstico organizacional. Naturaleza. Variables y dimensiones para el diagnóstico organizacional. Tipos y situaciones de diagnóstico. Estrategias consecuentes. Diagnóstico del contexto, de los aspectos financieros, de la estructura y los procedimientos, de la estrategia institucional, de los recursos humanos, de las operaciones, de los fenómenos interpersonales, de los productos y la relación con los usuarios y clientes, etc.

Unidad 2: Técnicas de diagnóstico. El autodiagnóstico y el diagnóstico externo. Los estudios cuantitativos y cualitativos. Variables organizacionales vinculadas al diagnóstico organizacional (aspectos económicos financieros, recursos humanos, comercialización, aspectos sociales, etc.), . Caracterización del diagnosticador. La motivación de la entidad usuaria. La planificación del diagnóstico.

67

Intervención. Recolección y análisis de los datos. Triangulación de los datos. Presentación de los informes.

Unidad 3: Conceptualización de la evaluación organizacional.

Interpretación y evaluación del diagnóstico. Evaluación organizacional. Situaciones de evaluación. Objetos de la evaluación. Tipos de evaluación. Modelos de contraste y estándares de deseabilidad. Variables y dimensiones. Indicadores. Conceptos vinculados a la evaluación: eficiencia, eficacia, competitividad, productividad, valor, calidad de vida del trabajo, rentabilidad, etc.

Unidad 4: La evaluación en las organizaciones. Autoevaluación y evaluación externa. Usuarios. Actitudes frente a la evaluación. Características del evaluador. Relación entre el evaluador y la organización. La evaluación en los distintos tipos de organizaciones. Estudios de productividad. Benchmarking. El modelo EFO. El tema de la calidad.

Unidad 5: Conceptualización del cambio organizacional.

Conceptualización del cambio organizacional. Los cambios en las condiciones contextuales y de las organizaciones. Concepto de cambio, transformación y alineación. Enfoques y estrategias de cambio a nivel institucional, organizacional, grupal, individual. Tipos de cambios; planificado, interaccional, tecnocrático, natural, por adoctrinamiento, socialización, coactivo y emulativo. Crisis organizacional. El cambio no planeado. Aprendizaje organizacional y consolidación del cambio. Modelo para el análisis y la implementación del cambio organizacional.

Amg

6



Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

20

Unidad 6: Tipo y niveles de cambio. Tipos de cambios; planificado, interaccional, tecnocrático, natural, por adoctrinamiento, socialización, coactivo y emulativo. Objetivos del cambio planificado: estructurales, de eficacia, relativo a la toma de decisiones, de interconexión, de comunicación, de flexibilidad, individuales, referentes al clima y al estilo. Cambios a nivel macro y a nivel micro. Estrategias y fases. La variable tiempo. El liderazgo en los procesos de cambio. Resistencia al cambio. Cambio y liderazgo. Comparación entre dirección y liderazgo. Etapas del liderazgo de cambio. Relación entre complejidad y grado de liderazgo. Los procesos de transición y el cambio cultural. El proceso de transición. Relación entre la programación y profundidad de la interacción. Fases de compromiso. Recomendaciones para la transición. Fusiones y adquisiciones. Relación entre empresas adquirida y adquirente. Cambio y control del cambio. Problemas de la gerencia del cambio.

Unidad 7: Proceso de cambio organizacional. Fuerzas de cambio (tendientes o resistentes al cambio). Percepción y análisis de fuerzas. Razones que generalmente dan origen a los cambios. Orientaciones de los cambios. Principales obstáculos. Diagnóstico de los programas de cambio. Desarrollo de los objetivos del cambio. Blancos o metas del cambio. Distintas técnicas de cambio organizacional. Tácticas o tecnologías de cambio. Enfoques orientados hacia lo estructural, lo tecnológico y las personas. Instrumentos y herramientas de cambio. Impactos correlativos entre el cambio organizacional y

Cmy
6

el cambio individual. Asimilación, adaptación y consolidación del cambio. Relación entre el experto y la organización. Organización para el cambio. Intervención. Los costos del cambio. La administración de los procesos de cambio. Evaluación de los cambios organizacionales. Claves del cambio. Instrumentos o tecnologías hard y soft para el cambio organizacional.

Bibliografía general:

- AAVV, Sistematización y evaluación de metodologías institucionales: Centro de Día la Casita y Los Hogares de las Hermanas de la Misericordia, Colección Apertura y Humanización Institucional, UNICEF Argentina - Presidencia de la Nación - Secretariado Nacional para la Familia, Buenos Aires, mayo 1997
- Beckhard y Harris, "Transiciones Organizacionales", Ed. Fondo Educativo.
- Bennis Warren: "Estructuras tradicionales, transformación y cambio". Editorial Troquel. Buenos Aires. 1969.
- Bolman, Lee y Deal Terence; Organización y liderazgo. El arte de la decisión, Addison-Wesley Iberoamericana, EUA, 1995.
- Boss R. Wayne: "Desarrollo organizacional en los servicios de salud", Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1991.
- CONEAU: Universidad Adventista del Plata, Informe de Evaluación Externa, CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria), Buenos Aires, Noviembre de 1998.

6



Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

20

- CONEAU: Universidad Nacional de la Patagonia "San Juan Bosco": Informe de Evaluación Externa, CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria), Buenos Aires, Agosto 2000.
- Felcman I., Góngora N., Karpf L. y Otero A.: "Estrategia de Recursos Humanos en las Empresas en Transformación", IDEA, Bs. As. 1994.
- Fernández-Ríos Manuel y Sánchez José C.: "Eficacia Organizacional", Diaz de Santos, Madrid, 1997.
- Góngora Norberto H.: "Diagnóstico Organizacional". 2011.
- Góngora Norberto y Cicatelli Florencia: "Vinculación entre la preferencia de indicadores de eficacia y la cultura organizacional. Una alternativa metodológica". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Trabajo aceptado y presentado en el XXVII Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796. Santa Rosa. Provincia de La Pampa.
- Góngora Norberto y otros: Diagnóstico general de la estructura, de los procedimientos, los sistemas y los recursos humanos de la Compañía de Generación Hidráulica". Santo Domingo. Rep. Dominicana. 1999.
- Góngora Norberto y Rainoso Fabio: "Relevamiento y diagnóstico de los procesos organizacionales. Procedimientos de ejecución y control de la Compañía de Generación Hidráulica". Santo Domingo. Rep. Dominicana. 1999
- Góngora Norberto y Rainoso Fabio: Relevamiento y diagnóstico de la estructura funcional de la Compañía de

Amg

20

Generación Hidráulica". Santo Domingo. Rep. Dominicana. 1999.

- Góngora Norberto, Nóbile Cecilia Góngora Norberto, Nóbile Cecilia y Cicutelli María Florencia: "Propuesta metodológica para el análisis del Clima Organizacional. Un estudio de caso" y. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Revista Question. Vol 1, No 33 (2012): Verano 2012. <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question>
- Góngora Norberto, Nóbile Cecilia y Larrivey Florencia: "Prediagnóstico de la situación de investigación en las ciencias de la administración en Argentina". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Revista Ciencias Administrativas. Revista Digital. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Año 1 N° 1. Junio 2013. ISSN 2314-3738. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM/issue/view/85>
- Góngora Norberto: "Algunos problemas de la evaluación de las organizaciones de I.D." en "Seminario Franco Latinoamericano de Gestao Tecnologica" . ALTEC-Universidade de Sao Paulo. Sao Paulo. 1985.
- Góngora Norberto: "Diagnóstico y evaluación organizacional" en Suárez Francisco (Coor): "Sociología de las organizaciones". Programa de Educación a Distancia. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

CM
6



20

Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

- Góngora Norberto: "Propuesta de contenidos y metodología para la evaluación universitaria en lo referido a la gestión institucional", CONEAU, Bs.As., 1997
- Góngora Norberto: -"Percepción de los factores de cambio organizacional". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2008.
- Góngora, Norberto H y Spadafora, Santiago G.: "Gestión del cambio". Buenos Aires. 2003.
- Góngora, Norberto H. y Cicutelli, M. Florencia: "Reformulando un modelo para el análisis y la evaluación organizacional". 2013.
- Gottifredi Ana María: Trabajo preparado para la CONEAU, 1999.
- Guiot Jean: "Organizaciones sociales y comportamientos". Herder. Barcelona. 1985.
- Hasenfeld Yeheskel: "Organizaciones al servicio del hombre", Fondo de Cultura Económica
- Huse Edgar y Bowditch James: "El comportamiento humano en la organización", Fondo Educativo Interamericano, Bilbao, 1976.
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Evaluación Externa 1999, Secretaría para la Tecnología, la Ciencia y la Innovación Productiva, Presidencia de la Nación, Buenos Aires, Junio 2000
- Kaufmann Alicia y Frías Rosario: "Las claves de un adecuado diagnóstico organizativo" en Capital Humano N° 64, Madrid, Febrero de 1994.

Copy

6

20

- Kells, Herb, "Sistemas Nacionales de garantía y control de la calidad académica" pág. 15 a 27.
- Kells, Herb; "Sistemas de evaluación nacional y de autoregulación universitaria: sus implicaciones para Argentina", pág. 21 a 45.
- Kotter, "Una fuerza para el cambio", Ed. Diaz de Santos
- Lanzara Giovan Francesco: "Porqué es tan difícil construir las instituciones" en Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales, N° 152, vol 38 Enero-Marzo 1999, pág. 925-952
- Lazzati Santiago: "Management del cambio y del desempeño", Ediciones Macchi, Bs.As., 2000.
- Lippitt Ronald, Watson Jeanne y Westley Bruce: "La dinámica del cambio planificado", Amorrortu, Bs.As, 1970.
- Maristany Jaime: " La acción para el cambio", Cranica, Bs. As., 1998
- Martínez Nogueira Roberto y Góngora Norberto; Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU); Septiembre 1999. Capítulo 6.
- Martínez Nogueira Roberto: "La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones", en AAVV, Nuevos roles y desafíos del analista organizacional. Tensiones y Paradojas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur, 11 al 13 de Agosto de 1999, pág. 64 a 70.
- Martínez Nogueira Roberto: "Modelos e instrumentos para la formulación de diagnósticos de las administraciones

Cuy

6



Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

20

públicas y para la programación, diseño y evaluación de acciones de reforma administrativa". CFI. Bs.As. 1982.

- Martínez Nogueira Roberto: "Modelos e instrumentos para la formulación de diagnósticos de las administraciones públicas y para la programación, diseño y evaluación de acciones de reforma administrativa". CFI. Bs.As. 1982.
- Martínez Nogueira Roberto: "ONGs. Política, estrategia y gestión", FORGES, Bs.As.
- Martínez Nogueira Roberto: "La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones" Documento disparador para el IV Simposio de Análisis Organizacional, Bs.As., 1999
- Martínez Nogueira Roberto: Análisis Institucional de la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, 1984.
- Morgan Gareth, Imaginización. Nuevas maneras de ver, organizar y dirigir Colección Managment, Ediciones Granica, España, 1999.
- Morgan Gareth: "Imágenes de las organizaciones". Ra-Ma. México. 1989.
- Nascimento Kleber: " Reflexiones sobre la estrategia de la Reforma Administrativa: La experiencia brasileña". En: Revista de Administracao Publica. Fundación Getulio Vargas. Primer semestre de 1967.
- Orden Hoz Arturo de la: "Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación" en Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, Volumen 3 Número 1_2, Madrid, 1997
- Petit François: "Psicosociología de las organizaciones". Herder. Barcelona. 1984.

Handwritten signature

- Plant, "La Dirección del Cambio en la Empresa", Ed. EADA Gestión
- Prats i Catalá Joan: "Administración Pública para el Desarrollo de Hoy" en Revista Chilena de Administración Pública, Santiago de Chile, 1997.
- Robbins, Stephn; Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica, Prentice Hall, Decimotercera Edición, México, 2009.
- Rodríguez Darío: "Diagnóstico organizacional", Ediciones Alfaomega, México, 1999.
- Sanín Angel Héctor; Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (metaevaluación - mesoevaluación); CEPAL - ILPES. Serie Manuales N° 3; Santiago de Chile, Agosto 1999.
- Santos Guerra Miguel Angel: "Entre bastidores", Ediciones Aljibe, Málaga, 1994.
- Santos Guerra Miguel Angel: "Evaluación educativa" Editorial Magisterio del Río de la Plata, Bs.As. 1996 (Cap. 1, 2, 8, 9 y 10).
- Scott, Cynthia y Jaffe, Dennis: "Cómo dirigir el cambio en las organizaciones",
- Smith Elizabeth: "Manual de productividad", Macchi, Bs.As., 1993.
- Stuhlman Luis: "Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional. Algunos comentarios" en "La organización: nuevas perspectivas para su conocimiento" (Varios autores), Layetana, Bs.As., 1978.
- Teichler, Ulrich; "Beneficios y peligros de la evaluación" pág. 28 a 45.

Cuy
6



Universidad Nacional de Moreno
Departamento de Economía y Administración

20

- Thompson James: "Organizaciones en Acción", McGraw-Hill, Bogotá, 1994.
- "Variables a tener en cuenta en el diagnóstico de la organización"

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

El curso se organizará siguiendo formas metodológicas que aseguren la más amplia participación posible de los asistentes.

Las clases presenciales serán dictadas empleando las modalidades de seminarios y talleres, donde tanto el docente como los cursantes tengan la posibilidad de elaborar y reelaborar el material bibliográfico previamente leído.

Asimismo se desarrollarán centralmente trabajos prácticos, monográficos y estudio de casos que vinculen la realidad organizacional y los contenidos del curso.

EVALUACIÓN y APROBACIÓN

La evaluación de los alumnos se realizará en base a un trabajo final integrador que contemple el diagnóstico, la evaluación y una propuesta de cambio en una organización real. Ese trabajo se realizará por escrito siguiendo las pautas usuales en la profesión y deberá ser expuesto siguiendo los mismos criterios.