



República Argentina – Universidad Nacional de Moreno
2021- AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

Departamento de Economía y Administración

Disposición

Número: UNM-DEYA 04/21

Ciudad de MORENO
Viernes 25 de junio de 2021

Referencia: Aprobación de Programa de Seminario Optativo: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (1163R/1263R/1363R/1463R)

VISTO el Expediente N° UNM:0000365/2021 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 a la dispuesto en el citado REGLAMENTO GENERAL, se ha evaluado una propuesta de Programa de la Asignatura SEMINARIO OPTATIVO: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (1163R/1263R/1363R/1463R) del área: Instituciones, Cultura y Psicosociología de las Organizaciones, correspondiente al CICLO DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS de las carreras LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO, LICENCIATURA EN ECONOMÍA y CONTADOR PÚBLICO NACIONAL, aconsejando su aprobación con vigencia a partir del 2do. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2021, a tenor de la necesidad de introducir nuevos seminarios de interés académico y en armonía con el resto de las obligaciones curriculares.

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 SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA ha tomado la intervención de su competencia.

Que el CONSEJO del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, en

sesión ordinaria N° 48/21, de fecha 13 de mayo de 2021, trató y aprobó la modificación del Programa propuesto, conforme lo establecido en el artículo 2° de la Parte I del REGLAMENTO GENERAL ACADÉMICO.

Por ello,

Por ello,
EL CONSEJO DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
DISPONE:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el Programa de la asignatura: SEMINARIO OPTATIVO: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (1163R/1263R/1363R/1463R) del área: Instituciones, Cultura y Psicosociología de las Organizaciones, correspondiente al CICLO DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS 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 2do. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2021, el que como Anexo I forma parte integrante de la presente Disposición.

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

DISPOSICIÓN UNM-DEYA N° 04/2021

Lic. Marcelo MONZON
DIRECTOR-DECANO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO



República Argentina – Universidad Nacional de Moreno
2021- AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

Departamento de Economía y Administración

Disposición

Número: UNM-DEYA 04/21

Referencia: Anexo

Universidad Nacional de Moreno

PROGRAMA ASIGNATURA: SEMINARIO TALLER OPTATIVO: “GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL” (1163 R / 1263 R / 1363 R / 1463 R)

Carrera: LICENCIATURA EN ECONOMÍA (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10, y su modificatoria Resolución UNM-R N° 302/19)¹

Carrera: CONTADOR PUBLICO NACIONAL (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-CS N° 475/18)²

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10, y su modificatoria Resolución UNM-R N° 300/19)³

Carrera: LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10, y su modificatoria Resolución UNM-R N° 301/19)⁴

Área: Instituciones, Cultura y Psicosociología de las Organizaciones

Trayecto curricular: Ciclo de Actividades Complementarias

Período: A elección del alumno

Carga horaria: 48 (cuarenta y ocho) horas

Vigencia: A partir del 2° Cuatrimestre 2021

Clases: 16 (dieciséis)

Régimen: Regular

Responsable de la asignatura: Guillermo VERA

Programa elaborado por: Guillermo VERA

FUNDAMENTACIÓN

En las últimas décadas las organizaciones (privadas, públicas y mixtas) están experimentando una profunda transformación, los cambios tecnológicos especialmente los

¹ Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 1293/12

² Reconocimiento oficial y validez nacional en trámite.

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

impulsados por la digitalización y la creciente automatización de los procesos no solo productivos sino también de servicios y administrativos, los cambios en los mercados y la tendencia hacia una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar las estructuras de trabajo, los procesos e incluso la cultura de una organización y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio permanente.

Las configuraciones estructurales tradicionales ya no pueden sostener en forma ágil y eficiente el vertiginoso proceso de cambio y se hace necesario generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para su mejor comprensión.

Al mismo tiempo, las tareas más rutinarias han tendido a automatizarse y numerosos puestos de trabajo han sido reemplazados por procesos llevados adelante por máquinas (RPA). Los avances logrados en áreas industriales (robótica, multiproducción diversificada y automatizada) con énfasis en sistemas de calidad; el desarrollo de normas cada vez más sofisticadas en distintas disciplinas productivas y de servicios; la búsqueda permanente de mejorar los estándares de calidad de vida; y el desarrollo de tecnología de procesamiento/análisis de datos y comunicaciones (Big data, Smart data, IoT, AI), han provocado el surgimiento de nuevos modos de trabajo, gestión y aprendizaje en las organizaciones,.

Por otra parte, el paradigma predominante en las organizaciones actuales realza la importancia de las personas como fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles. De este modo, la gestión de recursos humanos necesita evolucionar hacia una dirección estratégica en la que las Personas juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización mediante el desarrollo de competencias laborales y el compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor. Por lo tanto, resulta esencial que cada trabajador adquiera los conocimientos y las practicas focalizadas por competencias para mantener y mejorar su empleabilidad y progreso personal necesarios para adaptarse rápidamente a los ambientes dinámicos, inciertos y complejos

Gestión de cambio como método: Cualquier transformación como la incorporación de tecnología, metodologías o nuevas estrategias de negocio, requiere habilidades personales, organizacionales y hasta ajustes en su cultura. Estudiar y establecer procesos para la Gestión del Cambio Organizacional aborda el lado humano de estos procesos para que permitan a las personas y las organizaciones adoptarlos con eficiencia o hasta generar nuevos modelos y herramientas para una transformación exitosa y sustentable.

La gestión del Cambio tiene lugar cuando el cambio es planeado, es decir que surge de una necesidad táctica o estratégica impulsada por los líderes de una organización. Se anuncia el



República Argentina – Universidad Nacional de Moreno
2021- AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

Departamento de Economía y Administración

Disposición

poco éxito que han tenido las estrategias propuestas por la literatura de cambio planeado cuando no consideran a las personas. Las personas son un eje de estudio común. El 66% de los proyectos iniciados falla (Beer&Nohria, EnSzabla), debido a la limitación de los estudios en la conceptualización multidimensional de la resistencia humana (Szabla). Lograr un cambio en los individuos es un requisito para impactar la organización (Porras & Silvers; Robertson et al.).

El concepto de liderazgo se ha estudiado como medio utilizado para lograr cambios y se discuten los aspectos que hacen exitoso al cambio. Kotter (1996) enuncia los errores que no se deben cometer al liderar un cambio: no dar un sentido de urgencia al cambio, y no crear una visión de cambio y no comunicarla, entre otros.

La emocionalidad de las Personas impactadas en un proceso de cambio comienza con una profunda comprensión del propósito de una propuesta de cambio y continua con el involucramiento de equipos multidisciplinarios en dicha gestión, lo cual permite que todos los integrantes de una organización perciban:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta y que son protagonistas de su propia transformación.
- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
- Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender.
- Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros.
- Aprender a defender las opiniones propias.
- Fortalecida la sensación de pertenencia.

OBJETIVOS GENERALES

- Que los estudiantes adquieran conocimiento acerca de la importancia de la gestión del cambio organizacional.
- Que los estudiantes adquieran competencias para la gestión del cambio organizacional.
- Que los estudiantes comprendan la aplicabilidad de esta disciplina a cualquier organización privada, pública y mixta), con o sin fines de lucro.

CONTENIDOS MÍNIMOS

Propósito de la gestión del cambio. Dimensiones: Cultura, Enfoque en las personas, Procesos y Tecnología. Comprensión de las Fases del cambio. Elementos para considerar: Formar Liderazgo Equipos, Estrategia de Comunicación, Fijación de objetivos. Medir rendimiento. Aprendizaje. Reconocimientos y recompensas. Asimilación de las etapas de la curva del compromiso. Entendimiento del porque el rechazo al cambio a nivel individual o grupos de

trabajo. Diagnósticos de comunicación interna, diseñar intervenciones dirigidas a superar bloqueos comunicacionales o relacionales. El concepto del cliente interno y su importancia. Identificar y mejorar las habilidades personales que promueven una actitud proactiva hacia el cambio. Conocer e inspirarse con casos y experiencias de éxito y fracasos.

PROGRAMA

Unidad 1: Introducción

Por qué fracasan las organizaciones. Los problemas del cambio y su solución. Que es la gestión del cambio. Porque es importante. La curva del cambio. Donde aplica el proceso de gestión del cambio. Gestión vs control. Diferentes modelos de gestión del cambio. ¿Qué es un proyecto? Que implica, recursos, porque es una herramienta para materializar una estrategia o una visión. Proyectos dentro de proyectos.

Unidad 2: El cambio con éxito y las fuerzas que lo impulsan

Introducción del Método Kotter. Crear sentido de Urgencia: Motivos de la complacencia. Sensación de necesidad del cambio, Planificación, presentación y debate, Beneficios del cambio y amenazas de no realizarlo.

Coalición para el cambio: Características y objetivos. Comprender y motivar el compromiso emocional. Visión para el cambio: Fácil y rápida de transmitir. Desarrollar estrategias para hacer realidad esa transformación. Comunicar la Visión: Embajadores del cambio, predicando con el ejemplo, Temores y resistencia al cambio. Canales de comunicación. Minimizar las barreras del cambio: El entrenamiento como herramienta clave. Recompensar. Dimensiona el costo de adoptar el cambio. Asegurar triunfos a corto plazo: Definir hitos cortos con éxito asegurado y que se refuercen el proceso, Económicamente viables. Construir sobre el cambio, mantener la inercia del cambio, mejor continua, proceso interactivo, PDCA Consolidar el cambio en la cultura en la empresa: Institucionalizar el cambio, Valore visibles, comunicar los éxitos de corto y largo alcance

Unidad 3: Método ADKAR de Heitt

Introducción del Método ADKAR: Enfoque y diferencias con el método Kotter. Conciencia: Ser consciente de la necesidad del cambio. Identificación de los diferentes disparadores de la necesidad del cambio. Deseo: Desear ser parte y apoyar el cambio. Disparadores del cambio. Motivaciones. Conocimiento: Una vez identificado la necesidad (conciencia) y la motivación (deseo) es necesario tener claridad de cómo realizar el cambio. Habilidad: Análisis de capacidad individual y organizacional para llevar a la práctica los conocimientos y lograr el cambio. Sostenimiento: Una vez logrado el cambio se debe focalizar en como sostenerlo y potenciarlo dentro de la organización.



República Argentina – Universidad Nacional de Moreno
2021- AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

Departamento de Economía y Administración

Disposición

Unidad 4: Análisis de Casos de éxito y fracasos. Practicas complementarias

Metodología Ágil: Tipos. Etapas del ciclo. Sus 4 Valores o pilares. Aplicación. Ventajas. 12 principios básicos de implementación. Experiencias: Participación de invitados para motivar la inspiración y participación del alumnado.

Revisiones compartidas del método del caso a ser elaborado por el alumnado.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL:

1. Al frente del cambio, de John Kotter
2. ADKAR, de Jeffrey Hiatt
3. El Manual del Administrador de Cambio Efectivo de Richard Smith
4. Gestión de la dinámica del cambio, de Jerald M. Jellison.
5. Lo que cambia son las personas, de Andrés Pucheu
6. Cambia el chip de Chip & Dan Heath
7. El sentido de urgencia, de John Kotter
8. Así no la hacemos aquí, de John Kotter
9. PMBOK Guide - A Guide to the Project Management Body of Knowledge
10. Best practices in change management, de la empresa Prosci
11. Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. Romero, Matamoros, Campo, Andrés.
12. El catalizador por Jonah Berger
13. Aplicación Modelos ADKAR
http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2503/1/Aplicacion_del_Modelo_ADKAR.pdf
14. Comunicando el cambio por Elizabeth Harrin

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

Al tratarse de una propuesta de trabajo que propone el desarrollo de competencias se trata de un seminario Teórica/ práctico en donde los estudiantes se enfrenten sistemáticamente a los desafíos que plantea la gestión del cambio organizacional basado en el método del caso.

Cada dimensión abordada será fundamentada teóricamente y los estudiantes tendrán bibliografía complementaria a la que podrán acudir para una comprensión más cabal de las experiencias.

Se complementará la actividad con la presencia de invitados que contarán sus experiencias en actividades donde se explique las teorías aplicadas en casos reales y sus beneficios.

MODO Y REGIMEN DE EVALUACIÓN:

Se prevé tanto la instancia de examen final como la promoción directa. En el primer caso se requerirá, además de la asistencia obligatoria del 75% de las clases, un promedio de 4 puntos

para mantener la regularidad y pasar la instancia del examen final escrito para la aprobación de la materia. Para la promoción directa (sin examen final), se requerirá, además del porcentaje de asistencia, un promedio de 7 o más, entre las instancias mencionadas más arriba.

Se podrá recuperar una de las instancias por la obtención menor a 4 puntos o por inasistencia justificada. Cabe destacar que se valorará la participación en clase y se considerará la disposición para realizar trabajos en equipo de acuerdo a consignas a determinar.

ESQUEMA DE CLASES:

	Clase	Hs	Tema	Bibliografía
Unidad 1: Introducción	1	1.5	Presentación y Expectativas. Por qué fracasan las organizaciones. Los problemas del cambio y su solución. Qué es la gestión del cambio. Por qué es importante la curva del cambio. Dónde aplica el proceso de gestión del cambio. Gestión vs control. Diferentes modelos de gestión del cambio.	
	2	1.5	¿Qué es un proyecto? Qué implica, recursos, por qué es una herramienta para materializar una estrategia o una visión. Proyectos dentro de proyectos. Explicación del trabajo practico final.	
Unidad 2. Teoría basada en los pasos de Kotter	3	1.5	Introducción del Método Kotter. Crear sentido de Urgencia : Motivos de la complacencia. Sensación de necesidad del cambio, Planificación, presentación y debate, Beneficios del cambio y amenazas de no realizarlo	"Liderando el cambio" de John Kotter
	4	1.5	Formar una coalición para el cambio: Características y objetivos. Identificar los líderes del cambio, Asegurar que los equipos representen a todas las áreas involucradas, comprender y motivar el compromiso emocional.	"Liderando el cambio" de John Kotter



República Argentina – Universidad Nacional de Moreno
2021- AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

Departamento de Economía y Administración

Disposición

	5	1.5	Crear visión para el cambio: Fácil y rápida de transmitir. Acuerdo en el equipo, evitar las fisuras o divergencias en la visión. Desarrollar estrategias para hacer realidad esa transformación.	"Liderando el cambio" de John Kotter
	6	1.5	Comunicar la Visión: Embajadores del cambio, predicando con el ejemplo, Temores y resistencia al cambio. Canales de comunicación.	"Liderando el cambio" de John Kotter
	7	1.5	Minimizar las barreras del cambio: Potenciar a los beneficios del cambio. El entrenamiento como herramienta para tomar la rápida adopción y a toma de riesgos. Recompensar a los participantes del cambio, Sumar más gente que se resiste a través de los influyentes, Dimensiona el costo de adoptar el cambio.	"Liderando el cambio" de John Kotter
	8	1.5	Asegurar triumfos a corto plazo : Definir hitos cortos con éxito asegurado y que se refuercen el proceso, Económicamente viables, recompensar al equipo.	"Liderando el cambio" de John Kotter
	9	1.5	Construir sobre el cambio, mantener la inercia del cambio, mejor continua, proceso interactivo, Proceso de aprendizaje. PDCA	"Liderando el cambio" de John Kotter
	10	1.5	Consolidar el cambio a la cultura en la empresa: Institucionalizar el cambio, Valore visibles, comunicar los éxitos de corto y largo alcance	"Liderando el cambio" de John Kotter
	11	1.5	Debate sobre casos identificados y la aplicación del método de Kotter. ENCUESTA	
	12	1.5	Introducción del Método ADKAR: Enfoque y diferencias con el método Kotter.	El cambio Perfecto, Jeff Haite

Unidad 3. Teoría: Modelo ADKAR	13	1.5	Conciencia: Ser consciente de la necesidad del cambio. Identificación de los diferentes disparadores de la necesidad del cambio.	El cambio Perfecto, Jeff Haitt
	14	1.5	Deseo: Desear ser parte y apoyar el cambio. Disparadores del cambio. Motivaciones	El cambio Perfecto, Jeff Haitt
	15	1.5	Conocimiento: Una vez identificado la necesidad (conciencia) y la motivación (deseo) es necesario tener claridad de como realizar el cambio.	El cambio Perfecto, Jeff Haitt
	16	1.5	Habilidad: Análisis de capacidad individual y organizacional para llevar a la práctica los conocimientos y lograr el cambio	El cambio Perfecto, Jeff Haitt
	17	1.5	Sostenimiento: Una vez logrado el cambio se debe focalizar en como sostenerlo y potenciarlo dentro de la organización.	El cambio Perfecto, Jeff Haitt
Unidad 4: Análisis de Casos de éxito y fracasos. Prácticas complementarias	18	1.5	INVITADO 1. Consultas dudas	
	19	1.5	1º EXAMEN PARCIAL	
	20	1.5	Resultados de la encuesta. La voz del cliente interno.	
	21	1.5	Casos de éxito y fracasos. INVITADO 2. Notas del Parcial.	
	22	1.5	Metodología Ágil: Tipos. Etapas del ciclo. Sus 4 Valores o pilares. Aplicación. Ventajas. 12 principios básicos de implementación.	
	23	1.5	1ra revisión del enfoque y aplicación del trabajo práctico.	
	24	1.5	RECUPERATORIO 1 EXAMEN PARCIAL	
	25	1.5	2da revisión del enfoque y aplicación del trabajo práctico.	
	26	1.5	2do EXAMEN PARCIAL (EXPOSICION DEL PRACTICO)	



República Argentina – Universidad Nacional de Moreno
2021- AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

Departamento de Economía y Administración

Disposición

	27	1.5	2do EXAMEN PARCIAL (EXPOSICION DEL PRACTICO)	
	28	1.5	Notas del 2º parcial y de participación en clase. Repaso y dudas generales	
	29	1.5	EXAMEN FINAL	
	30	1.5	Notas Final y dudas del examen, retroalimentación y encuesta	
	31	1.5	EXAMEN RECUPERATORIO	
	32	1.5	Back up	
		48		