

### Programa unidad curricular (UC)

Nombre de Unidad Curricular	<b>Cambio Organizacional</b>
Fecha de vigencia	Julio 2016
Responsable del curso	Carlos Petrella
Semestre en que se imparte	8vo.
UC obligatoria para las carreras	
UC opcional para las carreras	Licenciatura en Administración

### 1- Créditos

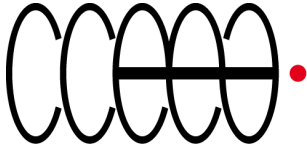
Cantidad	10
Área de conocimiento	A- ADMINISTRACIÓN
Observaciones	

### 2- Conocimientos requeridos

Previas reglamentarias	Comportamiento Organizacional
Previas sugeridas	

### 3. Objetivos y contenido o programa del curso o actividad curricular

Explicitar objetivo	La materia Cambio Organizacional se inscribe en la formación del Licenciado en Administración y se inserta en el programa curricular, en una etapa de la carrera en la que el futuro profesional, habiendo estudiado ya diferentes disciplinas conceptuales, instrumentales y funcionales de las organizaciones, está en condiciones de analizar los temas antes citados desde una perspectiva integradora.
Explicitar contenido sintético	Unidad 1. Los objetivos, los contenidos generales y el enfoque metodológico Unidad 2. La presentación conceptual del desafío del cambio organizacional y como abordarlo Unidad 3. Aspectos prácticos de la implementación del Cambio Unidad 4. La facilitación docente en el desarrollo de un estudio de caso a partir de un caso real planteado por el equipo docente y tutoría en el desarrollo de la propuesta de formulación.
Explicitar contenido desagregado	Unidad 1. Los objetivos, los contenidos generales y el enfoque metodológico Presentación de los objetivos del curso y descripción de los principales contenidos. Presentación de las dificultades de describir y

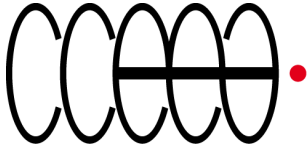


analizar casos reales de cambio organizacional. Descripción de metodologías de desarrollo y análisis de casos de estudio. Descripción de la forma de evaluación del curso. Presentación de algunos ejemplos de trabajo, para que tengan una referencia del alcance de lo que se requiere para aprobar el curso.

Unidad 2. La presentación conceptual del desafío del cambio organizacional y como abordarlo ¿Qué es el cambio organizacional? ¿Porqué es un tema de actualidad?. El cambio organizacional como parte del fenómeno del cambio. Factores externos que impulsan el cambio organizacional: cambios a nivel macro en el campo internacional: cambios en la economía; cambios tecnológicos, cambios socio-culturales; cambios socio-políticos; cambios en las nuevas tecnologías de la información. Factores internos que impulsan el cambio organizacional: causas comunes y repetitivas más frecuentes del deterioro en la performance de las organizaciones. Factores comunes de fracaso en los procesos de cambio. El rol y desafíos del Agente de Cambio interno y externo. Fuerzas de cambio y fuerzas de resistencia. El proceso de cambio visto desde la óptica de diversos autores.

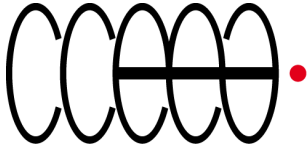
Unidad 3 Aspectos prácticos de la implementación del Cambio La planificación y ejecución del cambio. Herramientas para el cambio: Análisis estratégico, Reingeniería, Rediseño de Procesos, mejora continua. Gestión Estratégica de los recursos, incluyendo la Cultura Organizacional, el desarrollo humano y la Gestión del Conocimiento. Consideración de algunas herramientas utilizadas para encarar la Gestión del Cambio: incluyendo en análisis de Riesgos, las intervenciones directas, las formas de Comunicación, la capacitación y el entrenamiento, la necesidad de trabajo en equipo y los desafíos de la negociación y el manejo del conflicto. Administración de los procesos de cambio. El ciclo de vida de los proyectos y sus características. El Modelo del Project Management Institute. Variables operativas y comportamentales a considerar en la gestión de proyectos de Cambio Organizacional.

Unidad 4. La facilitación docente en el desarrollo de un estudio de caso a partir de un caso real planteado por el equipo docente y tutoría en el desarrollo de la propuesta de formulación Contempla el análisis y discusión de la realidad de una organización y la formulación de un caso de estudio desarrollado con el apoyo de los docentes del curso como facilitadores en sesiones de intercambio. El propósito es evaluar una decisión de cambio y las consecuencias de la misma desde la perspectiva de algún agente relevante en la organización. Comprende el análisis y discusión de un proyecto real preferentemente desarrollado con la tutela de los docentes del curso y el apoyo de la organización de referencia para poder describir una situación de cambio organizacional y sus eventuales posibles



	desenlaces
--	------------

4. Bibliografía	
Bibliografía obligatoria:	<p>Daft, Richard. 1995. <i>Teoría y diseño organizacional</i>, México: Editorial Thomson.</p> <p>Drucker, Peter. 1999. <i>Los desafíos de la administración del siglo XXI.</i>, Buenos Aires: Editorial Sudamericana.</p> <p>Duck, Janie Daniel. 2002. <i>El monstruo del cambio</i>, Barcelona: Ediciones Urano. Kotter, John y Cohen, Dan. 2003. <i>Las claves del cambio</i>, Barcelona, Ediciones Deusto.</p> <p>Hellriegel, Don; John Slocum Jr. y Richard Woodman. 1999. <i>Comportamiento Organizacional</i>, México: International Thomson Editores. Hesselbein, Frances; Marshall Goldsmith y Richard Beckhard. 1997. <i>La organización del Futuro</i>, Barcelona: Ediciones Deusto. (reedición 2006)</p> <p>Lippitt, Ronald; Jeanne Watson y Bruce Westley. 1970. <i>La dinámica del cambio planificado</i>, Buenos Aires: Amorrortu editores.</p> <p>Roth, George y Art Kleiner. 2001. <i>El lado humano del cambio: La innovación y el aprendizaje en la organización</i>, México: Oxford University Press.</p> <p>Schein, Edgar. Consultoría de procesos, U.S.A.: Fondo Educativo Interamericano; 1973.</p> <p>Senge, Peter; Carlote Roberts; Richard Ross; George Roth y Bryan Smith. 2000. <i>La danza del cambio</i>, Bogotá: Editorial Norma.</p>
Bibliografía opcional:	<p>Beckhard, Richard. 1992. <i>Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations</i>. San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Brooks, Edmund. 1980. <i>Organizational Change. The Managerial Dilemma</i>, Londres: The MacMillan Press Ltd.</p> <p>Calame, Pierre. 2009. <i>Hacia una revolución de la gobernanza. Reinventar la democracia</i>, Santiago de Chile: Ediciones Trilce.</p> <p>Daft, Richard y Stress, Richard. 1992. <i>Organizaciones. El comportamiento del individuo y los grupos humanos</i>, México: Editorial Limusa.</p> <p>Dilts, Robert. 2004. <i>Coaching Herramienta para el cambio</i>, Barcelona: Ediciones Urano.</p> <p>Drucker, Peter. 1999. <i>El gran poder de las pequeñas ideas</i>, Buenos Aires: Editorial</p> <p>Hammer, Michael y Champy, James. 1994. <i>Reingeniería</i>, Bogotá: Editorial Norma.</p> <p>Hesselbein, Frances; Marshall Goldsmith y Richard Beckhard. 1997. <i>La organización del Futuro</i>, Barcelona: Ediciones Deusto.(reedición 2006)</p>



Joyanes Aguilar, Luis y Petrella, Carlos. 2009. El tránsito de organizaciones burocráticas a innovadoras: la construcción de un modelo integrador, XXII Congreso Latinoamericano de Estrategia Córdoba Argentina, Recopilación de Ponencias, septiembre de 2009.

Joyanes Aguilar, Luis y Petrella, Carlos. La problemática de las empresas públicas en el Uruguay. Aportes para el abordaje de cambios estructurales, Montevideo, III Encuentro internacional y IV Encuentro Nacional de profesionales universitarios en dirección y administración Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay, noviembre de 2007.

Kirckpatrick, Donald. 2001. *Managing Change Effectely*, Boston: Butterworth-Heinemann.

Kleiner, Art y George Roth. 2000. *El cambio basado en el aprendizaje: Realidades sobre la transformación corporativa*, México: Oxford University Press.

Kotter, John. 2008. *El líder del cambio*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Morgan, Gareth. 1997. *Images of organization*, California: SAGE Publications.

Osborne, David y Plastrik, Peter. 1998. *La reducción de la Burocracia Cinco estrategias para reinventar el gobierno*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Ostroff, Frank. 2006. "Gestión del cambio en el sector público", Santiago, Harvard Business Review América Latina, Mayo 2006: 99.

Petrella Carlos. 2011. Modelo integrador del cambio organizacional. La visión del controlador pensado para empresas del Estado, Montevideo, Revista Percepciones.

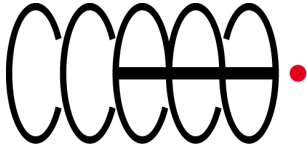
Scott, Richard. Organizaciones: Características duraderas y cambiantes, Gestión y políticas públicas, Volumen XIV, número 3, II semestre del 2005.

Sorondo, Alvaro y Christian Wilkins. 2007. *La innovación dentro de la empresa uruguaya: intentando abrir la "caja negra"*, Montevideo, Programa de Gestión del Conocimiento, Departamento de Ciencias de la Administración. Facultad de Ciencias Empresariales, documento de trabajo nº 5 - diciembre de 2007.

Stake, Robert. 1998. Investigación con estudio de casos, Madrid: Morata. Barker, Joel. 1996. Paradigmas, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Beckhard, Richard. 1992. *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brooks, Edmund. 1980. *Organizational Change. The Managerial Dilemma*, Londres: The MacMillan Press Ltd.



Calame, Pierre. 2009. *Hacia una revolución de la gobernanza. Reinventar la democracia*, Santiago de Chile: Ediciones Trilce.

Daft, Richard y Stress, Richard. 1992. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y los grupos humanos*, México: Editorial Limusa.

Dilts, Robert. 2004. *Coaching Herramienta para el cambio*, Barcelona: Ediciones Urano.

Drucker, Peter. 1999. *El gran poder de las pequeñas ideas*, Buenos Aires: Editorial

Hammer, Michael y Champy, James. 1994. *Reingeniería*, Bogotá: Editorial Norma.

Hesselbein, Frances; Marshall Goldsmith y Richard Beckhard. 1997. *La organización del Futuro*, Barcelona: Ediciones Deusto.(reedición 2006)

Joyanes Aguilar, Luis y Petrella, Carlos. 2009. *El tránsito de organizaciones burocráticas a innovadoras: la construcción de un modelo integrador*, XXII Congreso Latinoamericano de Estrategia Córdoba Argentina, Recopilación de Ponencias, septiembre de 2009.

Joyanes Aguilar, Luis y Petrella, Carlos. *La problemática de las empresas públicas en el Uruguay. Aportes para el abordaje de cambios estructurales*, Montevideo, III Encuentro internacional y IV Encuentro Nacional de profesionales universitarios en dirección y administración Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay, noviembre de 2007.

Kirckpatrick, Donald. 2001. *Managing Change Effectely*, Boston: Butterworth-Heinemann.

Kleiner, Art y George Roth. 2000. *El cambio basado en el aprendizaje: Realidades sobre la transformación corporativa*, México:Oxford University Press.

Kotter, John. 2008. *El líder del cambio*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

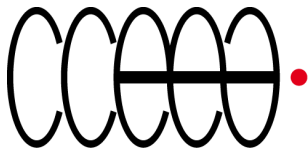
Morgan, Gareth. 1997. *Images of organization*, California: SAGE Publications.

Osborne, David y Plastrik, Peter. 1998. *La reducción de la Burocracia Cinco estrategias para reinventar el gobierno*. Buenos Aires: Editorial Paidos.

Ostroff, Frank. 2006. "Gestión del cambio en el sector público", Santiago, Harvard Business Review América Latina, Mayo 2006: 99.

Petrella Carlos. 2011. *Modelo integrador del cambio organizacional. La visión del controlador pensado para empresas del Estado*, Montevideo, Revista Percepciones.

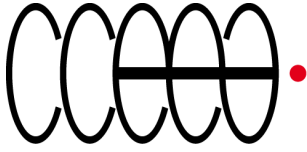
Scott, Richard. *Organizaciones: Características duraderas y cambiantes*,



	<p>Gestión y políticas públicas, Volumen XIV, número 3, II semestre del 2005.</p> <p>Sorondo, Alvaro y Christian Wilkins. 2007. La innovación dentro de la empresa uruguaya: intentando abrir la “caja negra”, Montevideo, Programa de Gestión del Conocimiento, Departamento de Ciencias de la Administración. Facultad de Ciencias Empresariales, documento de trabajo nº 5 - diciembre de 2007.</p> <p>Stake, Robert. 1998. Investigación con estudio de casos, Madrid: Morata.</p> <p>Yin, Robert. 1989. Case Study research. Design and Methods, California: SAGE Publications Ltd.</p>
--	--

### 5. Modalidad de enseñanza

Modalidad de cursado a emplear	Otro
Desarrollo del curso	<p>El curso se regirá por las siguientes pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La participación en clase en base a la lectura previa de material, de acuerdo al plan de trabajo que en cada año lectivo se proporcionará y se publicará en la página web de la Cátedra.- Se busca el análisis crítico de dicho material por parte de los estudiantes utilizando diferentes metodologías (panel de expertos, exposiciones de los estudiantes, comentarios en plenaria, etc.). Se podrá complementar, aunque parcialmente, por trabajos domiciliarios, la participación en clase.</li><li>• La asistencia no es obligatoria pero es altamente recomendada para que los estudiantes realicen un adecuado aprendizaje de los aspectos analizados en el curso. En este sentido se prevé un porcentaje relevante de nota asignada a la participación en clase. Se realizarán controles de lectura predefinidos, como forma de disponer de elementos objetivos para considerar en la evaluación de este concepto.</li><li>• Se realizará una revisión teórica. Se prevé la realización de un trabajo final grupal en base al análisis de casos que permitan reflejar la aplicación de los conceptos vistos en clase a través del análisis de situaciones reales. Los casos serán distribuidos a lo largo del curso en función de la etapa del proceso de cambio analizada. Este proceso tendrá tutoría docente, se solicitará al estudiante entregas parciales y una entrega final acompañada de su presentación en clase al finalizar el curso.</li></ul>
Carga horaria estimada	La unidad es de 10 créditos, lo que implica que se trata de 150 horas de dedicación total, 50 de ellas presenciales.



## 6. Sistema de evaluación

Del curso reglamentado (si corresponde)	La evaluación del curso se realizará mediante dos revisiones. La primera, de 50 puntos, requerirá un mínimo de 25 para ser aprobada. La segunda tendrá un máximo de 36 y un mínimo de 18. Por último la actuación en clase se realizará sobre un total de 14 puntos. Dicha participación se valorará a través de 2 controles de lectura obligatoria (máximo de 4 puntos y mínimo de 2) y un trabajo grupal que tendrá un máximo de 10 puntos y un mínimo de 5. Para aprobar el curso, el estudiante deberá alcanzar o superar los mínimos establecidos para las distintas formas de evaluación (revisión 1, revisión 2 y puntos de clase). El puntaje total que se debe completar para aprobar el curso es, como mínimo, un 50% en los términos del referido art. 7. La materia puede aprobarse también por la vía del examen habitual prevista en las reglamentaciones de los planes en los que la materia tiene vigencia.
Del examen (si corresponde)	El examen será escrito y en una única instancia. Se establecerá un tema que el estudiante debe desarrollar en forma suficiente a juicio de los docentes y se propondrán 4 preguntas de las cuales el estudiante debe contestar 3 preguntas a su elección en forma obligatoria y suficiente a juicio de los docentes. Responder el tema y/o cualquiera de las preguntas obligatorias (3 de 4) en forma insuficiente da lugar a perder el examen. El examen será escrito y en una única instancia. Se establecerá un tema que el estudiante debe desarrollar en forma suficiente a juicio de los docentes y se propondrán 4 preguntas de las cuales el estudiante debe contestar 3 preguntas a su elección en forma obligatoria y suficiente a juicio de los docentes. Responder el tema y/o cualquiera de las preguntas obligatorias (3 de 4) en forma insuficiente da lugar a perder el examen.