

## Programa de Cambio Organizacional

### Introducción

#### Los cambios y la gestión del cambio organizacional<sup>1</sup>

*Si algo caracteriza al mundo contemporáneo es el cambio. En las últimas décadas el ritmo y la amplitud de los cambios se han incrementado en forma vertiginosa.*

Cambios políticos modifican los esquemas de poder y de relacionamiento nacional e internacional; cambios sociales y culturales alteran los valores y patrones de comportamiento individual y colectivo; cambios tecnológicos transforman “viejas” novelas de ciencia ficción en realidades tangibles; cambios en el campo económico han transformado modelos locales y protegidos en modelos abiertos altamente competitivos.

Obviamente las organizaciones no escapan al impacto de estos cambios “turbulentos” al decir de Peter Drucker.

En este marco las organizaciones enfrentan cada día nuevos requerimientos de los clientes, los accionistas, los mercados, su personal y la sociedad en su conjunto. Hoy, más que nunca, es necesario formar Agentes de Cambio que puedan apoyar a las organizaciones a enfrentar estos desafíos.

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y comportamental.

La planificación y dirección de los cambios es hoy día, y lo será más aún en el futuro, parte importante de las responsabilidades de todo administrador, público o privado. Es en este marco, que el profesional en administración, tanto en su rol de Agente de Cambio interno como externo, necesitará, cada vez más, comprender la naturaleza, las dinámicas y las herramientas del cambio organizacional planificado, para poder liderar y administrar procesos de cambio en forma efectiva.

#### Objetivos de la Materia

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.

Partiendo de dicho marco, el programa de la materia persigue los siguientes **objetivos generales**:

1. Que el estudiante comprenda la naturaleza y complejidad del proceso de cambio organizacional; el porqué cambiar y cuáles son los factores impulsores internos y externos a la organización; que analice la relevancia del liderazgo en los procesos de cambio; las herramientas de gestión disponibles para direccionar el cambio a realizar; y la importancia de la administración del proceso de cambio para realizar una implementación exitosa de las iniciativas propuestas.

---

<sup>1</sup> Introducción actualizada sobre material original del Cr. José A. Pini

2. Formar y motivar Agentes de Cambio Uruguayos a través del análisis conceptual de aspectos clave en la gestión del Cambio Organizacional y la aplicación práctica de los mismos en diversas instancias de trabajo individual y grupal a lo largo del curso.

Como **objetivos particulares** la materia procura:

1. Analizar la naturaleza cambiante del cambio, entender qué es el cambio organizacional planificado, entender dónde están los principales desafíos en la gestión del cambio y el rol del Agente de Cambio en este proceso.
2. Evaluar el impacto de los principales cambios del entorno (económico, político, tecnológico y social) en la gestión de las organizaciones, así como los motores internos que impulsan las transformaciones organizacionales.
3. Analizar la dirección del cambio organizacional a la luz de modelos de diagnóstico organizacional, vinculando sus principales aspectos componentes con herramientas de gestión de cambio.
4. Comprender el rol del Agente de Cambio interno y externo, así como los desafíos en ambos modelos de intervención. Reflexionar acerca de los principales aspectos éticos vinculados a la Consultoría Organizacional.
5. Reflexionar acerca de los desafíos que implica el Liderazgo efectivo en procesos de cambio y gestionar dichas transformaciones a lo largo del tiempo.
6. Presentar diferentes herramientas para el Cambio Organizacional y analizar con mayor profundidad aquellas que resulten clave para la formación de Agentes de Cambio en el Uruguay.
7. Comprender la importancia de la administración efectiva de los proyectos de cambio, analizando la metodología de gestión de proyectos del PMI (Project Management Institute).

### **Programa de la Materia**

El objetivo de la primera unidad es tomar un primer contacto con el objeto de estudio de la materia y analizar los factores y condiciones externas e internas de las organizaciones que las desafían o la estimulan a cambiar, así como presentar diversos modelos de diagnóstico del cambio organizacional.

La segunda unidad tiene como objetivo analizar el rol del agente de cambio interno y externo, el objeto de la consultoría de empresas, sus principales características y las principales consideraciones éticas de la misma.

En la tercera unidad se analiza el liderazgo del proceso de cambio, las diferencias entre liderazgo y administración del cambio, los desafíos de liderazgo sostenido, así como los procesos de desarrollo de organizaciones visionarias.

En la unidad cuarta se presentan y analizan diversas herramientas para el direccionamiento y cambio organizacional, vinculándose con los modelos de diagnóstico presentados en forma previa en el curso.

La unidad cinco retoma el concepto de administración del cambio y analiza la relevancia del mismo para el desarrollo efectivo del cambio en las organizaciones a partir de la metodología de Project Management Institute.

El curso finaliza con un resumen de lo estudiado y una reflexión acerca de las tendencias hacia el futuro de los procesos de cambio en el Uruguay.

## **Contenido de las Unidades Temáticas**

### **Unidad 1. La naturaleza cambiante del cambio**

¿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. Teorías del ciclo de vida de las organizaciones: principales modelos. Los desafíos del proceso de cambio. Modelos de diagnóstico organizacional.

### **Unidad 2. El rol del agente de cambio**

El rol y desafíos del Agente de Cambio interno y externo. Fuerzas de cambio y fuerzas de resistencia. Caracter y objeto de la consultoría de empresas. Etapas del Proceso de Consultoría: acercamiento preliminar y propuesta, diagnóstico, recomendaciones, presentación de recomendaciones o propuestas, aplicación o ejecución y finalización del proceso. Diferentes alcances del servicio de Consultoría. Tendencias del mercado de consultoría en los últimos años. La consultoría de empresas como profesión. La ética en el proceso de consultoría. El punto de vista del cliente en la relación.

### **Unidad 3. Liderando el proceso de cambio**

La importancia de la visión en los procesos de cambio. La transformación de las organizaciones y el rol de los líderes: desarrollo de las capacidades organizacionales necesarias (habilidades y conocimientos en las personas, sistemas y estructuras de dirección adecuadas), desarrollo cultural (nuevo modelo de éxito y visión de futuro; comportamiento empresarial, asunción de riesgos) y dirección de la resistencia al cambio. Diferencias entre Liderazgo y Administración de procesos de cambio. Liderazgo sostenido. Liderando Organizaciones Visionarias.

### **Unidad 5. Administrando el proceso de cambio**

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. Herramientas para el cambio organizacional**

Modelos de diagnóstico organizacional y su vinculación con las herramientas de gestión del cambio. Herramientas para la gestión del cambio: Análisis estratégico, Reingeniería, Rediseño de Procesos, Calidad, Diálogos Appreciativos, Gestión Estratégica de RRHH, Gestión de la Cultura Organizacional, Six Sigma, CRM, Gestión del Conocimiento. Análisis de oportunidad de la aplicación de cada herramienta. Continuidad del cambio organizacional.

### **Unidad 6. Cierre del curso**

Revisión de principales conceptos analizados en el curso. Aplicación de una herramienta de autodiagnóstico sobre las habilidades de los Agentes Cambio. Presentación de los Trabajos Finales de los estudiantes.