

**CURSO DE  
POSGRADO EN  
CHANGE  
MANAGEMENT  
Y CULTURA EN  
TRANSFORMACIONES  
AGILES**

## **BREVE INTRODUCCIÓN**

En la actualidad se habla mucho sobre implementar estrategias de Change Management en las organizaciones que están transitando un Proyecto de Transformación. Este curso pone el foco en la aplicación de una estrategia de Change Management teniendo en cuenta la madurez cultural de la organización para definir el roadmap evolutivo de implementación de Change Management.

## **CARACTERÍSTICAS**

Este curso tiene por objetivo mostrar la articulación que existe entre cultura organizacional, change management y una transformación ágil. No pretende mostrar una única propuesta de articulación entre éstas dimensiones, sino acompañar a los participantes a reflexionar sobre la mejor propuesta que pueden construir en el contexto de su organización.

## **DESTINATARIOS**

Toda persona interesada en acompañar el entendimiento y aplicación de una estrategia de Change Management en las organizaciones: Directores, Gerentes, Líderes y analistas de cualquier industria.

## **OBJETIVOS**

1. Comprender la relación que existe entre Cultura y Change Management en un proyecto de Transformación Ágil
2. Cómo acompaña la Cultura a un Proyecto de Transformación Ágil
3. Cómo armar una propuesta de Cultura y Change Management para un proyecto de Transformación Ágil

## **PROGRAMA**

### **Clase 1 y 2**

*Entender la Cultura, el primer paso.*

Explicación de por qué es indispensable hacer un diagnóstico de la cultura organizacional para poder encarar una transformación ágil.

Por qué los comportamientos, asociados a valores (formales o no en la organización) habilitan o neutralizan la posibilidad de implementar cambios.

Por eso cuando se trabaja en transformaciones en las organizaciones no sólo se debe trabajar en los 3 niveles de audiencias, sino que es necesario comprender a la organización

como un sistema: los procesos que hoy corren en la organización sustentan y promueven comportamientos que están/no están alineados con el cambio.

Moraleja: realizar un diagnóstico de la apertura/no apertura al cambio que tiene una organización. Esto va a permitir delinear qué estrategia customizada de implementación hay que diseñar.

### **Clase 3, 4 y 5**

*Agilidad (mindset)*

*Cultura + Cynefin*

*Lean Change Management*

Explicar la agilidad desde el mindset - los valores y los principios que definen el marco cultural de la agilidad y por tanto de la gestión ágil

Explicar Cynefin - qué significa casa cuadrante y asociarlo con una cultura específica.

Con qué resistencias me encuentro cuando se toma la decisión de implementar agilidad en las organizaciones? Errores comunes en las organizaciones. Cómo Change Management debe acompañar esta transición con MVCs/experimentos creados bajo una visión ágil de Change.

Cuál es el rol de un consultor/recursos de Change Management en las transformaciones ágiles?

PRACTICA: Identificar en qué cuadrante se encuentra la organización y explicar con ejemplos por qué

### **Clase 6**

*Diagnosticar la Cultura*

Modelos de matriz para identificar la cultura actual. Cómo relevar la matriz? Lo recomendado es hacerlo en persona teniendo bien claro qué es lo que se quiere relevar porque la matriz cultural deseada ya está definida. También se puede realizar a través de una encuesta.

Definir la cultura deseada

Explicar qué es un desperdicio desde una visión Lean para luego poder identificar esos costos culturales que genera la organización, gestionando por error y no por equivocación.

PRACTICA: Hacer el ejercicio de armar un diagnóstico cultural y mapearlo

### **Clase 7 y 8**

*La cultura, acompaña al negocio?*

*Cómo detectar los costos de la cultura?*

Entender que la Cultura es todo aquello que está permitido en una organización, ya sea formal o informalmente. La cultura, con sus valores y comportamientos acompaña y posibilita

el desarrollo del negocio. La pregunta es, cuál es el costo que asume/absorbe la organización de una cultura que no acompaña al negocio?

Cómo detectar los costos de la cultura?

Es necesario bajar a comportamientos tangibles y medibles teniendo como punto de soporte un proceso. Los procesos son los cables que conectan a la organización entre sí y arman el sistema. La cultura atraviesa esos procesos; por ejemplo, si la cultura promueve la colaboración, los procesos no pueden estar diseñados bajo un esquema 100% funcional, porque eso promueve los silos.

Con la mirada puesta en un proceso E2E se detectan otros procesos que dificultan la cultura deseada; por ejemplo, el estilo de liderazgo, los objetivos por roles, la visión por silos/áreas/función, etc

## **Clase 9 y 10**

### *Definición de un plan de implementación cultural*

Una vez que está identificado el GAP entre la cultura actual y la cultura deseada se puede definir el MVP del cambio evolutivo que se quiere comenzar a implementar para alcanzar la transformación en un período más largo de tiempo. El MVP hay que pensarlo teniendo en cuenta las diferentes audiencias que están involucradas en la transformación; aquí es donde se acompla una estrageia de Change Management para lograr la adopción esperada (en una ventana de tiempo definida) en las diferentes audiencias.

Como toda estrategia de implementación se debe realizar por pasos, etapas EVOLUTIVAS con indicadores que permitan medir el avance en lo cultural y el beneficio para el negocio.

PRACTICA: en función al gap cultural detectado armar un roadmap de implementación compuesto de MVPs

## **Clase 11 y 12**

### *Roadmap de implementación definido + Negocio*

El roadmap de implementación debe estar atado SIEMPRE al negocio e identificar los beneficios que tiene para cada una de las áreas que intervienen en la transformación en los 3 niveles de la organización. Si se desarrolla la percepción, en la organización, de que la cultra no acompaña al negocio, el roadmap de implementación va a fracasar porque en la "pelea" entre negocio y cambio cultural SIEMPRE va a ganar el negocio. El único escenario donde esta pelea puede recaer sobre la cultura es cuando la organización ya no es rentable o peligra su rentabilidad.

Por eso es sumamente relevante diseñar una estrategia de gestión del cambio que acompañe y mida la adopción del cambio cultural en la organización. En este

acompañamiento que realizar gestión del cambio es crítico poder comprender el portfolio estratégico de la organización con el fin de poder implementar varias estrategias de gestión del cambio teniendo en mente el portfolio (equipos vs organización).

La gestión de un cambio ágil es siempre sistémica, la gestión del cambio asociada a la agilidad en un equipo, debe estar orquestada con la implementación estratégica del roadmap cultural.

Aquí son diferentes el rol de Coach de Change Management y Arquitecto de Change Management.

### **Clase 12 y 13**

#### *Lean Change Management vs Change Management Tradicional*

Una vez definido el roadmap de implementación cultural, en una línea de tiempo, es necesario acompañar con una estrategia de change management.

Se puede encarar con una estrategia de Lean change o con una estrategia tradicional, o se pueden combinar ambas. Lo relevante es entender cuál es la mejor opción para la organización/equipos y tener la flexibilidad de poder switchear entre una y otra para alcanzar el resultado esperado.

PRACTICA: armar una estrategia de gestión del cambio asociada al roadmap de implementación cultural

### **Clase 14**

#### *Construir una estrategia de Lean Change Management que acompañe el roadmap de implementación Cultural*

Compartir las estrategias de change management con el resto de los participantes asociandola con el roadmap de implementación cultural.

Dudas/Preguntas.

### **Clase 15**

#### *Evolución/seguimiento del roadmap de implementación cultural*

Es necesario medir la evolución de la adopción de los comportamientos ágiles esperados.

Para eso la recomendación es construir un ecosistema de métricas de change + % de comportamiento esperado en una ventana de tiempo.

Adicionalmente de las métricas hay que definir la frecuencia de medición y qué herramientas se van a utilizar. Todo esto debe tener el objetivo de mostrar al negocio el aporte que el cambio cultural tiene para su rentabilidad, que se traduce en la eficiencia de sus procesos y en agregar valor al cliente.

## **Clase 16**

*Recap de lo visto durante el curso*

Mostrar el Modelo Operativo de cómo encarar una transformación cultural + change management + agilidad

Comentarios del curso/sugerencias, mejoras/dudas

## **COORDINADORA ACADEMICA**

### **MARÍA ESTEFANIA FREITAS**

Profesional con más de 18 años de experiencia en compañías globales (Big4) y consultoras nacionales. Graduada en Sociología en la Universidad de Buenos Aires y con una certificación internacional en Gestión del Cambio (PROSCI).

Participó en proyectos de IT, transformaciones culturales, eficiencia de procesos, agilidad y Lean Management. Fuerte orientación a brindar un servicio de calidad que promueva la sustentabilidad de la solución desarrollando las habilidades y conocimientos requeridos para la organización.

***Los módulos podrán ser dictados por todos o algunos de los docentes mencionados en forma indistinta. La Universidad se reserva el derecho de realizar cambios en el cuerpo docente que considere pertinentes.***

## **CONSIDERACIONES GENERALES**

### **INICIO**

17 de agosto de 2022

### **FINALIZACION**

7 de diciembre de 2022

## **DURACION**

El curso completo tiene una duración de 48 horas, desarrolladas de acuerdo a la siguiente modalidad:

- 16 clases de 3 horas cada una
- **CLASES SINCRONICAS (ON LINE Y EN VIVO)**

## **DÍAS Y HORARIOS DE CURSADA**

Miércoles de 18 a 21 h.

## **DOCUMENTACION**

Presentar la solicitud de inscripción, título de grado (en caso de poseerlo) y fotocopia del documento de identidad.

## **CERTIFICACIÓN**

La Universidad de Belgrano extenderá el respectivo certificado de aprobación, a quienes cumplan con las evaluaciones y/o trabajos finales. Caso contrario solo se emitirá un certificado de asistencia.

***Todos nuestros programas deberán contar con un cupo mínimo de alumnos matriculados para su apertura. En caso de no reunir el número indicado al cierre de inscripción, la Universidad se reserva el derecho de posponer o suspender el inicio de la actividad.***