

Universidad Autónoma del Estado de México  
Facultad de Enfermería y Obstetricia  
Licenciatura en Enfermería

Unidad de aprendizaje  
Desarrollo Organizacional

**Unidad 2**  
**Gestión para el cambio y la innovación organizacional**

Elaboró: **Alejandra del Carmen Maciel Vilchis**





## **Guión explicativo:**

Las presentes diapositivas tienen como finalidad dar a conocer como el desarrollo organizacional permite cambios en las instituciones, que impacten en el clima laboral y en cada integrante de la organización, para mejorar la productividad y satisfacer a los clientes.

Retomando estrategias que favorezcan los cambios, venciendo la resistencia o comunidad del personal.

Se basan en el objetivo contemplado en esta unidad que es: identificar la razón del cambio en una organización, mediante el análisis de un ambiente laboral real para identificar estrategias factibles que justifiquen y promuevan el cambio.



## **Contenido:**

2.1 Estructura y proceso DO

2.2 Necesidades de cambio

2.3 Etapas del proceso de cambio

2.4 Resistencia al cambio

2.5 Estrategías para el cambio

2.6 Papel del directivo en enfermería en la mejora de la cultura organizacional.

2.7 Intervenciones estratégicas.

2.8 Consultoría en desarrollo organizacional.

# Estructura y proceso de DO



[https://www.google.es/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjXIP\\_lmMgAhVjwYMKHYEqCjsQjRx6BAgBEAU&url=%2Furl%3Fsa%3Di%26rct%3Dj%26q%3D%26esc%3Ds%26source%3Dimages%26cd%3D%26ved%3D%26url%3Dhttps%253A%252F%252Fmcd.org.co%252Fcomo-definir-una-estructura-administrativa%252F%26psig%3DAOvVaw1bMu0gmzcl-O3L4FkCPzu%26ust%3D1550713522601775&psig=AoVvaw1bMu0gmzcl-O3L4FkCPzu&ust=1550713522601775](https://www.google.es/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjXIP_lmMgAhVjwYMKHYEqCjsQjRx6BAgBEAU&url=%2Furl%3Fsa%3Di%26rct%3Dj%26q%3D%26esc%3Ds%26source%3Dimages%26cd%3D%26ved%3D%26url%3Dhttps%253A%252F%252Fmcd.org.co%252Fcomo-definir-una-estructura-administrativa%252F%26psig%3DAOvVaw1bMu0gmzcl-O3L4FkCPzu%26ust%3D1550713522601775&psig=AoVvaw1bMu0gmzcl-O3L4FkCPzu&ust=1550713522601775)

**Estructura:** se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. (Hernández, 2017)


- ✓ Se observa comúnmente en un **organigrama** y en las descripciones de los puestos.



- ✓ La estructura **positiva** es cuando cuando ésta es jerárquica o plana por las funciones o proyectos enfocados al cliente.
- ✓ Todas las responsabilidades tanto directas (contacto con el cliente) como indirectas (mantenimiento, logística; entre otros) deben ser enfocadas en el cliente.



[https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F2f12.pb.itmcdn.com%2Fes%2Fposts%2F9%2F1%2F7%2Fimg\\_caracteristicas\\_y\\_clasificacion\\_de\\_las\\_estructuras\\_organizacionales\\_1719-800.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.psicologia-online.com%2Fcaracteristicas-y-clasificacion-de-las-estructuras-organizacionales-1719.html&docid=DFRBwICUg\\_3M&tbnid=nXbda2NXEp6mM%3A&vet=10ahUKEwj1JjX\\_O\\_KAHUECawKHZJNDRwQMwh5KB0wHQ..&w=600&h=450&bih=757&biw=1324&q=estructura%20positiva%20organizacional&ved=0ahUKEwj1JjX\\_O\\_KAHUECawKHZJNDRwQMwh5KB0wHQ&iact=mr&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F2f12.pb.itmcdn.com%2Fes%2Fposts%2F9%2F1%2F7%2Fimg_caracteristicas_y_clasificacion_de_las_estructuras_organizacionales_1719-800.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.psicologia-online.com%2Fcaracteristicas-y-clasificacion-de-las-estructuras-organizacionales-1719.html&docid=DFRBwICUg_3M&tbnid=nXbda2NXEp6mM%3A&vet=10ahUKEwj1JjX_O_KAHUECawKHZJNDRwQMwh5KB0wHQ..&w=600&h=450&bih=757&biw=1324&q=estructura%20positiva%20organizacional&ved=0ahUKEwj1JjX_O_KAHUECawKHZJNDRwQMwh5KB0wHQ&iact=mr&uact=8)



**Relaciones:** se refieren a cómo interactúan todos los niveles del personal y cómo se toman y comunican las decisiones.

- ✓ Favorecen las **funciones de colaboración, comunicación y supervisión.**
- ✓ El trabajo está dirigido hacia el **cumplimiento de la misión y visión.**
- ✓ Permiten construir una **cultura organizacional.**

**Recompensas e incentivos:** sirven para reconocer un desempeño adecuado, puede ser remuneración económica, compensaciones no financieras (promociones, títulos, autoridad, estatus, oportunidades de desarrollo, reconocimientos entre otros) (Hernández, 2017)



[https://www.google.es/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.incentivoslaborales.com%2Fimagenes%2Fmotiva-empleados-incentivos-laborales.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.incentivoslaborales.com%2Fblog%2Fcomo-crear-un-plan-de-incentivos-laborales.php&docid=7u6GIBz18MyFqM&tnid=9qd2-4boKkct8M%3A&vet=10ahUKEwjnq7XK\\_e\\_kAhVNY6wKHVikBpIQMwhnKBawEA..i&w=948&h=491&bih=757&biw=1324&q=recompensas%20e%20incentivos&ved=0ahUKEwjnq7XK\\_e\\_kAhVNY6wKHVikBpIQMwhnKBawEA&iacl=mr&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.incentivoslaborales.com%2Fimagenes%2Fmotiva-empleados-incentivos-laborales.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.incentivoslaborales.com%2Fblog%2Fcomo-crear-un-plan-de-incentivos-laborales.php&docid=7u6GIBz18MyFqM&tnid=9qd2-4boKkct8M%3A&vet=10ahUKEwjnq7XK_e_kAhVNY6wKHVikBpIQMwhnKBawEA..i&w=948&h=491&bih=757&biw=1324&q=recompensas%20e%20incentivos&ved=0ahUKEwjnq7XK_e_kAhVNY6wKHVikBpIQMwhnKBawEA&iacl=mr&uact=8)



- ✓ Los incentivos son parte de la **motivación al personal**
- ✓ Por tradición los incentivos están dirigidos a mandos medios y alta dirección; pero éstos deben **considerar a todos** los integrantes de una organización.
- ✓ El otorgamiento de los reconocimientos debe ser a través de un **programa de evaluación** claro, transparente y objetivo.



[https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fuserscontent2.emaze.com%2Fimages%2F1bea5126-3615-4860-9ec1-e364f9596900%2F34a07089-b303-4b35-bc6c-52d7d8b7a933image7.png&imgrefurl=http%3A%2F%2Faulgorinnuevosemprendedores.blogspot.com%2F2016%2F09%2Faul-gorin-estimulo-y-motivacion-al.html&docid=4p3BD4Zl\\_UpZvM&tbnid=1csPb-1fB7uj-M%3A&vet=10ahUKEwjnq7XK\\_e\\_kAhVNY6wKfYKBPiQMwh8KBgwGA..i&w=595&h=226&bih=757&biw=1324&q=recompensas%20e%20incentivos&ved=0ahUKEwjnq7XK\\_e\\_kAhVNY6wKfYKBPiQMwh8KBgwGA&iact=mr&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fuserscontent2.emaze.com%2Fimages%2F1bea5126-3615-4860-9ec1-e364f9596900%2F34a07089-b303-4b35-bc6c-52d7d8b7a933image7.png&imgrefurl=http%3A%2F%2Faulgorinnuevosemprendedores.blogspot.com%2F2016%2F09%2Faul-gorin-estimulo-y-motivacion-al.html&docid=4p3BD4Zl_UpZvM&tbnid=1csPb-1fB7uj-M%3A&vet=10ahUKEwjnq7XK_e_kAhVNY6wKfYKBPiQMwh8KBgwGA..i&w=595&h=226&bih=757&biw=1324&q=recompensas%20e%20incentivos&ved=0ahUKEwjnq7XK_e_kAhVNY6wKfYKBPiQMwh8KBgwGA&iact=mr&uact=8)

**Sistemas de apoyo:** son los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización; éstos deben ser eficientes para el logro de los objetivos (Hernández,2017).



[https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos13%2Fcborgdef%2Fimage804.gif&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos13%2Fcborgdef%2Fcborgdef.shtml&docid=6o8d5bSjoZbjXM&tbnid=IhGpFjCMg6VM%3A&vet=10ahUKEwjo4szmVNXgAhUQKawKHQv-CYoQMwh\\_KDQwNA.i&w=793&h=393&bih=759&biw=1440&q=sistemaS%20DE%20APOYO%20ORGANIZACIONAL&ved=0ahUKEwjo4szmVNXgAhUQKawKHQv-CYoQMwh\\_KDQwNA&iact=src&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos13%2Fcborgdef%2Fimage804.gif&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos13%2Fcborgdef%2Fcborgdef.shtml&docid=6o8d5bSjoZbjXM&tbnid=IhGpFjCMg6VM%3A&vet=10ahUKEwjo4szmVNXgAhUQKawKHQv-CYoQMwh_KDQwNA.i&w=793&h=393&bih=759&biw=1440&q=sistemaS%20DE%20APOYO%20ORGANIZACIONAL&ved=0ahUKEwjo4szmVNXgAhUQKawKHQv-CYoQMwh_KDQwNA&iact=src&uact=8)



# Proceso de Desarrollo Organizacional

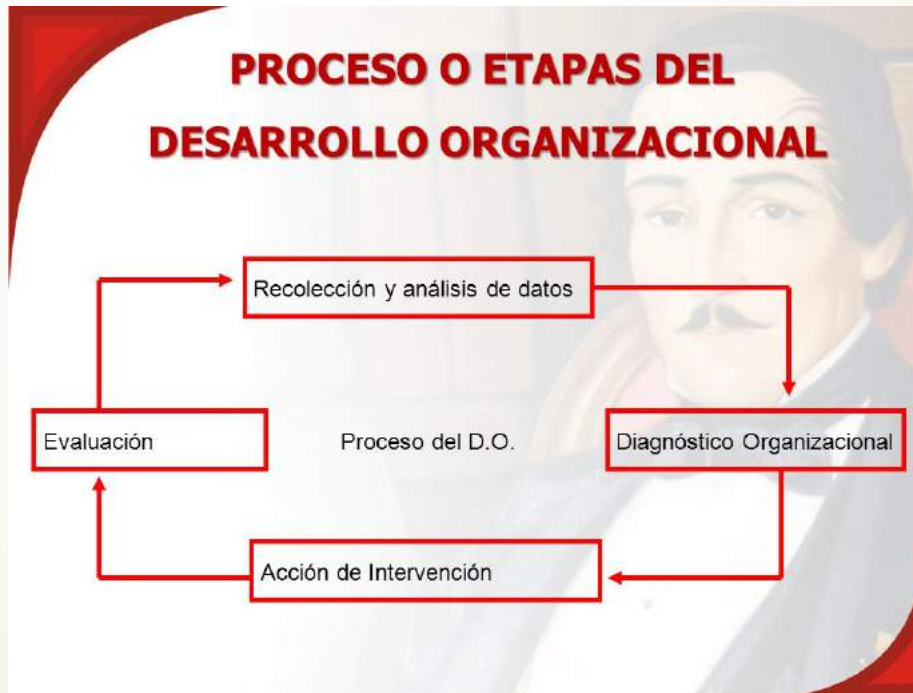
**1. Recolección y análisis de datos:** incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como problemas y temas importantes.

**2. Diagnóstico organizacional:** a partir del análisis de los datos recogidos, se interpretan para elaborar el diagnóstico identificando preocupaciones, problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.

En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarse.

**3. Acción de intervención:** implementación del proceso de Desarrollo Organizacional para solucionar problemas organizacionales.


**4. Evaluación:** implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, planeación e implementación, debido que pareciera un proceso final; pero también es el que genera la mejora continua.






## Objetivos:

- ✓ Incrementar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
- ✓ Afrontar los problemas de organización, tanto de grupos como de unos con otros, en lugar de ocultarlos.
- ✓ Crear un medio ambiente donde la autoridad conferida a los puestos se relacione en conocimientos y aptitudes.
- ✓ Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.

- 
- ✓ Elevar el nivel de entusiasmo personal y el bienestar en la organización.
  - ✓ Identificar soluciones sinérgicas (soluciones creativas y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación, más que a los conflictos).
  - ✓ Aumentar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes.





**Cambio organizacional:** es la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes internos y externos. (Hernández, 2017)

**Cambio:** acción y efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas.

Pueden presentarse **temores al cambio**, como respuesta a lo desconocido, nuevo, a equivocarse, a asumir responsabilidades o romper con el confort.

El cambio puede deberse a causas naturales o circunstanciales o motivados por una intención.

***¿Cuándo hay que cambiar?***



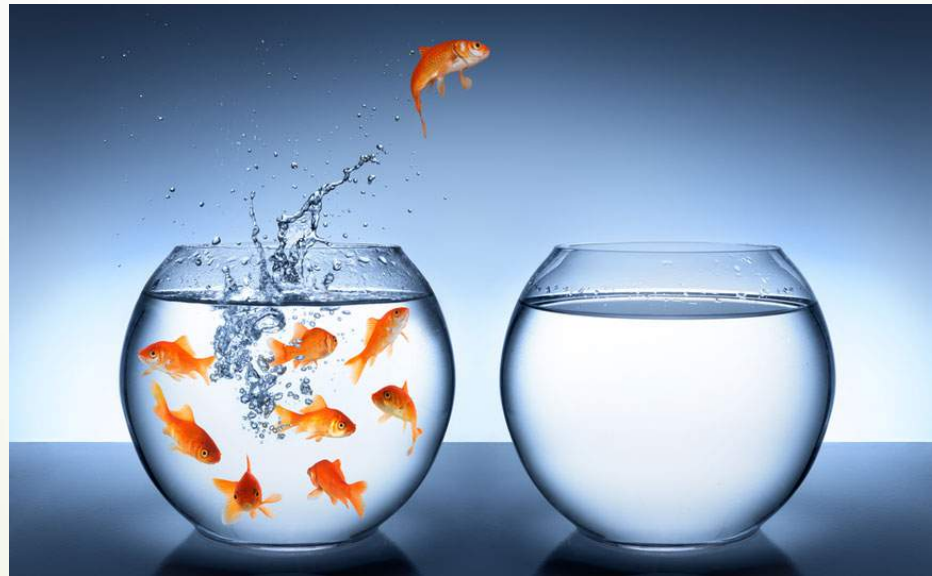


**Hoy**



**Reinventarse  
diario**

**DO es un proceso: no es un fin, es un *camino***




<https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww-randstad-es.s3.amazonaws.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F08%2Fpost-el-cambio-880.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.randstad.es%2Ftendencias360%2Fel-cambio%2F&docid=pEofysICUzArsM&tbid=d9P44S2O9nlVM%3A&vet=10ahUKEwjXit37ytrgAhUNMawKHWgLBCwQMwibASgFMAU..i&w=880&h=539&bih=759&biw=1440&q=cambio&ved=0ahUKEwjXit37ytrgAhUNMawKHWgLBCwQMwibASgFMAU&iact=mr&uact=8>

**Gestión:** implica al conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.



[https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.ceupe.com%2Fimagenes%2Feasyblog\\_articles%2F480%2F1526991632-1.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.ceupe.com%2Fblog%2Fque-es-la-gestion-del-cambio.html&docid=PM\\_XxquAqwDqIM&tbid=pSj7sdIIF-eRHM%3A&vet=10ahUKEwJS-o3tgDkAhUHQ0KHRzuAK8QMwITASgHMAc..i&w=834&h=505&bih=757&biw=1324&q=gestion%20del%20cambio&ved=0ahUKEwJS-o3tgDkAhUHQ0KHRzuAK8QMwITASgHMAc&iact=mr&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.ceupe.com%2Fimagenes%2Feasyblog_articles%2F480%2F1526991632-1.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.ceupe.com%2Fblog%2Fque-es-la-gestion-del-cambio.html&docid=PM_XxquAqwDqIM&tbid=pSj7sdIIF-eRHM%3A&vet=10ahUKEwJS-o3tgDkAhUHQ0KHRzuAK8QMwITASgHMAc..i&w=834&h=505&bih=757&biw=1324&q=gestion%20del%20cambio&ved=0ahUKEwJS-o3tgDkAhUHQ0KHRzuAK8QMwITASgHMAc&iact=mr&uact=8)



**Gestión del cambio:** consiste en implantar nuevos modelos de trabajo que aseguren el rumbo a la organización; también implica aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma.

*“El mundo y el ambiente en el que operan las organizaciones no tienen precedentes; el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, maneras vivir, nuevos valores, son de una gran magnitud “.*

**Beckhardt y Pritchard**

**Cambio planeado:** es un esfuerzo deliberado para transformar una situación o problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático de la situación a cambiar.




[https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F1.bp.blogspot.com%2F-U00kxvLxVU0%2FWLxZzHlQI0%2FAAAAAAAAX%2F7wTH6gVRY1PKN\\_Ok\\_Mi0WdrSdnakQCLcB%2Fs1600%2Fsolucion-organizacional-organizacional-problem-solving.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fgestcambioplanif.blogspot.com%2F&docid=ocylSjEulCQ1IM8&bid=mogGI\\_8ozw8EuM%3A&vet=10ahUKEwi0gsKlHPDKAHUKSa0KHX18Dj0QMwhTKAEwAQ..i&w=500&h=339&bih=757&biw=1324&q=cambio%20planeado&ved=0ahUKEwi0gsKlHPDKAHUKSa0KHX18Dj0QMwhTKAEwAQ&act=mr&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F1.bp.blogspot.com%2F-U00kxvLxVU0%2FWLxZzHlQI0%2FAAAAAAAAX%2F7wTH6gVRY1PKN_Ok_Mi0WdrSdnakQCLcB%2Fs1600%2Fsolucion-organizacional-organizacional-problem-solving.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fgestcambioplanif.blogspot.com%2F&docid=ocylSjEulCQ1IM8&bid=mogGI_8ozw8EuM%3A&vet=10ahUKEwi0gsKlHPDKAHUKSa0KHX18Dj0QMwhTKAEwAQ..i&w=500&h=339&bih=757&biw=1324&q=cambio%20planeado&ved=0ahUKEwi0gsKlHPDKAHUKSa0KHX18Dj0QMwhTKAEwAQ&act=mr&uact=8)



**Stoner** en 1990, reconoce tres **razones para cambiar**:

- ✓ *Los cambios del medio ambiente amenazan la supervivencia organizacional.*
- ✓ *Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.*
- ✓ *La estructura de la organización está retrasando su adaptación al cambio del entorno.*



En 1951, **Kurt Lewin** estableció el modelo basado en la teoría del ***campo de fuerza***:

Todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen para ejercer presión.

Un cambio planeado modifica las fuerzas que mantienen un comportamiento estable.

***Fases:***

- ✓ **Descongelamiento** (reducir fuerzas)
- ✓ **Cambio o movimiento** (nuevos valores, conductas y actitudes)
- ✓ **Recongelamiento** (se estabiliza la organización)

# Resistencia al cambio



<https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fretos-directivos.eae.es%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F07%2FiStock-522861536-e1501191011242.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fretos-directivos.eae.es%2Fcausas-de-la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas%2F&docid=ayTVRzGsz4NBTM&tbnid=DyCR0MHNTf0TwM%3A&vet=10ahUKEwjxwoiHofTkAhUFP6wKHYVYBcQQMwitASgdMB0..i&w=645&h=427&bih=757&biw=1324&q=resistencia%20al%20cambio&ved=0ahUKEwjxwoiHofTkAhUFP6wKHYVYBcQQMwitASgdMB0&iact=mr&uact=8>



## Resistencia al cambio

**Resistencia:** oposición a la acción de una fuerza, capacidad de aguantar.

**Resistencia al cambio:** son las fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales. Son fuente de conflicto funcional, obstaculiza la adaptación y el proceso.

### Tipos:

- ✓ Abierta o inmediata (fácil)
- ✓ Implícita
- ✓ Diferida





## Características:

Son un reto para la alta dirección, debido a que se manifiestan a nivel individual, colectiva u organizacional con:

- Disminución de la lealtad por la organización
- Pérdida de la motivación para trabajar
- Incremento de errores
- Aumento de ausentismo (enfermedad), etc.



## Resistencia individual al cambio:

- Procesamiento selectivo de la información o percepciones
- Personalidad (rígido o dogmáticos)
- Hábitos ( fuente de satisfacción para enfrentar y ajustarse al mundo)
- Seguridad y amenazas al poder y la influencia ( confort)
- Temor a lo desconocido
- Razones económicas



## Resistencia organizacional al cambio

Generalmente se presentan cuando se oponen a intereses ya creados, se transgreden derechos territoriales, toma de decisiones de grupos, equipos, departamentos; entre otros.

### Fuentes de resistencia:

- Diseño de la organización (*statu quo*)
- Enfoque limitado del cambio
- Cultura organizacional



## Fuentes de resistencia:

- Limitaciones y amenazas a las distribuciones de recursos: el cambio requiere capital, tiempo personas capacitadas y no siempre se puede cambiar de edificios, mobiliario o equipos.
- Convenios entre organizaciones
- Inercia de grupo
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder
- Amenaza a la habilidad
- Costumbres, valores y formas de pensar

# Estrategias para vencer la resistencia al cambio

## Resistencia al Cambio La pirámide de la resistencia




¿Qué hacer?

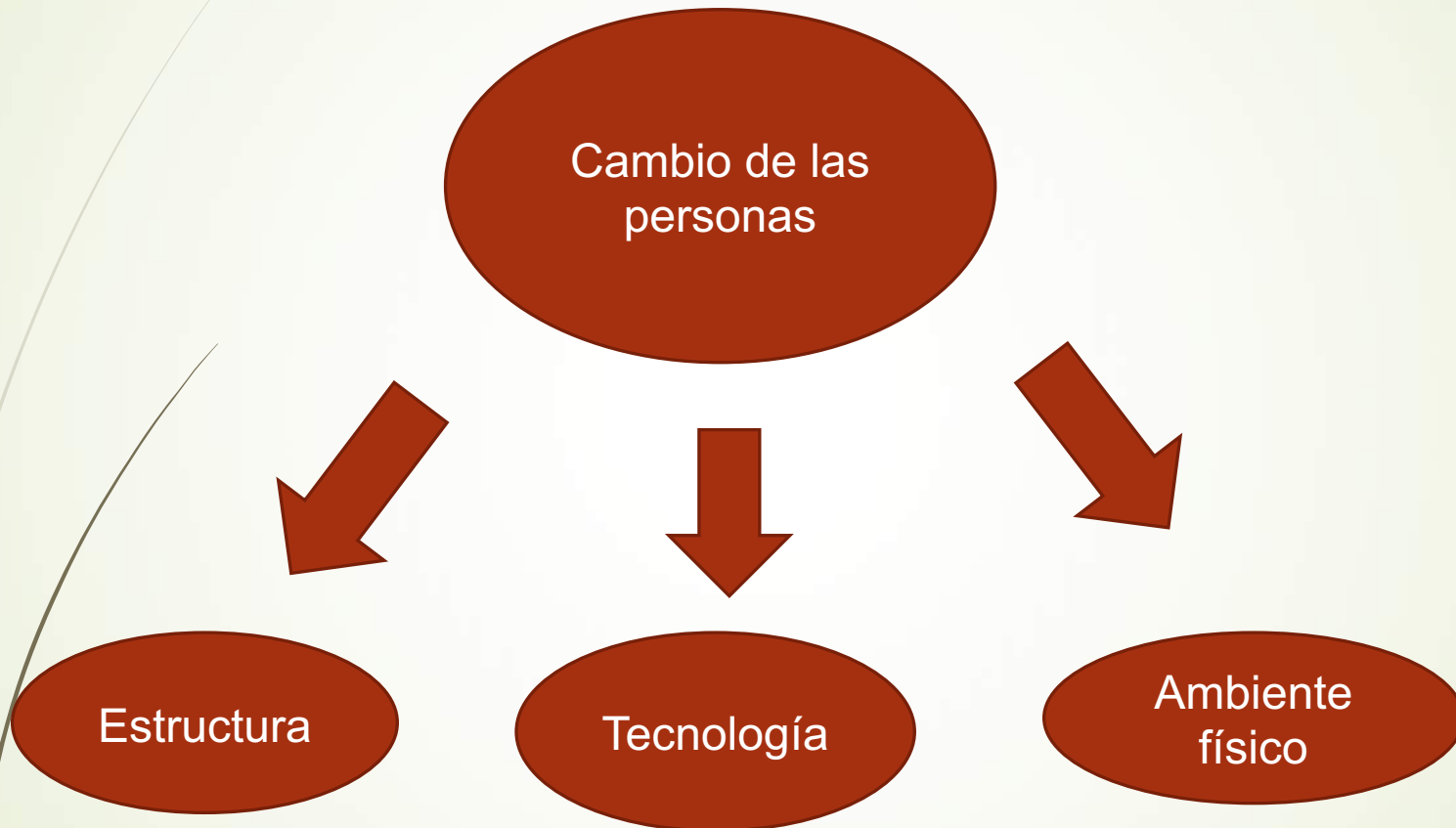


## Estrategias para vencer la resistencia al cambio

- ✓ **Educación y comunicación:** son un elemento importante en la sensibilización por que una capacitación y comunicación efectiva permite la visualización de las ventajas del cambio.
- ✓ **Participación:** incluir a todos en el proceso de cambio
- ✓ **Facilitación y apoyo:** que las personas empiecen a sentir los beneficios del cambio.

- 
- ✓ **Manipulación y cooptación:** intentos disimulados de obtener influencia proporcionando información falseada (riesgo de perder la credibilidad).
  - ✓ **Negociación:** intercambio de algo de valor a cambio de la resistencia al cambio (evitar el chantaje).
  - ✓ **Coerción:** aplicación de amenazas, castigos con las personas que se resisten (efectos negativos y riesgo de efectos adversos).

## Aspectos sensibles al cambio en el modelo de Robbins







## Tipos de cambio organizacional:

- ✓ ***Cambios de acuerdo con su magnitud:*** son las áreas de la organización que sufrirán modificaciones:
  - En forma **incremental y líneal:** se corren menos riesgos, se invierte más tiempo y se supervisan poco a poco, como se van realizando.
  - En forma **fundamental y diagnóstica**

## ✓ Cambios de acuerdo al tiempo requerido:

- La cantidad de tiempo requerido
- El grado de planeación
- El tipo de participación
- El uso del poder



[https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.empredepyme.net%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F08%2Fclases-cambio-empresa.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.empredepyme.net%2Fque-tipos-de-cambio-organizacional-existen.html&docid=JvwPyoKtLh-8M&tbnid=RKwKRak2PA7-M%3A&vet=10aiUKewjAttbHo\\_TkAHUBW60KHeOrDxlQMwIEASgAMAA&sw=925&h=510&it=7&iw=1324&q=tipos%20de%20cambio%20organizacional&ved=0ahUKewjAttbHo\\_TkAHUBW60KHeOrDxlQMwIEASgAMAA&iact=mr&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.empredepyme.net%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F08%2Fclases-cambio-empresa.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.empredepyme.net%2Fque-tipos-de-cambio-organizacional-existen.html&docid=JvwPyoKtLh-8M&tbnid=RKwKRak2PA7-M%3A&vet=10aiUKewjAttbHo_TkAHUBW60KHeOrDxlQMwIEASgAMAA&sw=925&h=510&it=7&iw=1324&q=tipos%20de%20cambio%20organizacional&ved=0ahUKewjAttbHo_TkAHUBW60KHeOrDxlQMwIEASgAMAA&iact=mr&uact=8)

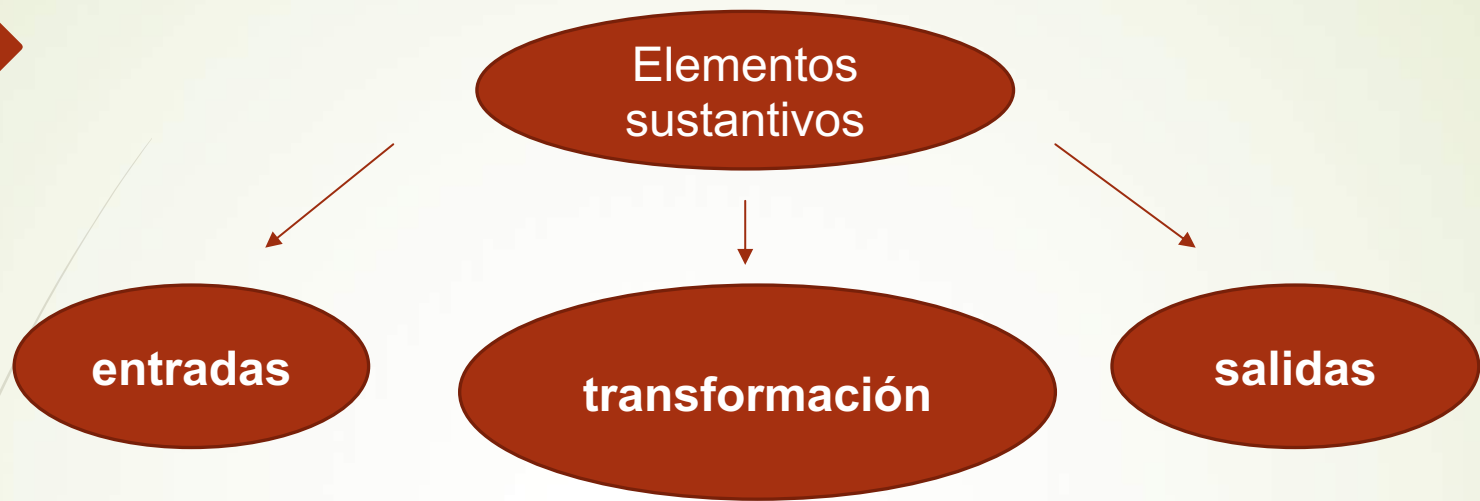


# Consultoría en Desarrollo Organizacional


**Proceso:** red de actividades vinculadas ordenadamente, que utilizan recursos e información para transformar insumos en productos y abarca desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente.



<https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fblog.luz.vc%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F11%2Fconsultoria-empresarial-completa-696x406.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fblog.luz.vc%2Fes%2Fcomo-hacer%2F10-herramientas-a-hacer-uno-consultor%25C3%25ADa-de-empresa-completa%2F&docid=icT00eQkuCAaIM&btnid=7-YpY00vHUX7M%3A&vet=10ahLUKEWjY08bWfDkAhVDXKwKHZRUCa8QMwhmKAMwAw..i&w=696&h=406&bih=757&biw=1324&q=consultoria%20empresarial&ved=0ahLUKEWjY08bWfDkAhVDXKwKHZRUCa8QMwhmKAMwAw&iact=mr&uact=8>



**Consultoría organizacional:** servicio prestado por una persona o personas, independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una empresa (Hernández, 2017).



**Consultoría organizacional:** proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización para poder dictaminar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones ( Solorzano 2009).

Tipos de consultores: **internos y externos.**



# Consultoría externa

## Ventajas:

- ✓ Es independencia de sus decisiones.
- ✓ Presentan imparcialidad.
- ✓ Carece de compromisos establecidos.
- ✓ No se dejan influenciar

## Desventajas:

- Desconoce la organización



# Consultoría interna

## Ventajas:

- ✓ Conoce la estructura y características de la organización
- ✓ Identifica el tipo de liderazgo
- ✓ Conoce las políticas organizacionales
- ✓ Posee conocimientos especializados.

## Desventajas:

- Tiene prejuicios y temores.
- Puede carecer de credibilidad





## **Características de las actividades del consultor:**

- ✓ Es un trabajo o servicio independiente (imparcial).
- ✓ No dirige...solo consulta, sugiere recomienda.
- ✓ Vincula la teoría con la práctica.
- ✓ Requiere una sólida preparación, actualización, habilidades, actitudes y aptitudes.

- ✓ A partir de un análisis minucioso sugiere las estrategias para la solución de objetivos para el cumplimiento de la misión de la organización.
- ✓ Capacidad para solucionar problemas.
- ✓ Analítico.
- ✓ Creativo.
- ✓ Innovador.
- ✓ Entusiasta.
- ✓ Sentido común.
- ✓ Autoridad.



[https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fgerens.pe%2Fblog%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F04%2Fconsultor%25C3%25ADa-organizacional.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fgerens.pe%2Fblog%2Fcaracteristicas-consultores-organizacionales%2F&docid=\\_DyWajl65uC0zM&tbnid=52ynxrCTPXGwM%3A&vet=10ahUKEwj8m-fXyDkAhVFSq0KHs30CEQQMwjEASgJMCM..&w=500&h=500&bih=757&biw=1324&q=consultor&ved=0ahUKEwj8m-fXyDkAhVFSq0KHs30CEQQMwjEASgJMCM&act=mr&uact=6](https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fgerens.pe%2Fblog%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F04%2Fconsultor%25C3%25ADa-organizacional.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fgerens.pe%2Fblog%2Fcaracteristicas-consultores-organizacionales%2F&docid=_DyWajl65uC0zM&tbnid=52ynxrCTPXGwM%3A&vet=10ahUKEwj8m-fXyDkAhVFSq0KHs30CEQQMwjEASgJMCM..&w=500&h=500&bih=757&biw=1324&q=consultor&ved=0ahUKEwj8m-fXyDkAhVFSq0KHs30CEQQMwjEASgJMCM&act=mr&uact=6)

**Financiera**

**Administrativa**

**Independencia de  
la consultoría**

**Política**

**Emocional**



## **Fases de proceso de consultoría:**

**Iniciación:** primer contacto con el cliente.

**Diagnóstico:** descubrir hechos, análisis y síntesis del problema.

**Planificación de medidas (plan de acción):** elaborar soluciones, evaluar acciones, propuesta al cliente, planear la aplicación de las medidas de solución.

**Aplicación:** contribuir a la aplicación, propuesta de ajustes, capacitación.

**Terminación:** evaluación, informe final, establecimiento de compromisos, planes de seguimiento, terminación.



## Estrategias básicas de cambio

✓ **Facilitadora:**

- Brinda información de los problemas y sus posibles soluciones.
- Concientiza a la gente sobre la situación actual y cómo se puede mejorar.
- La organización reconoce sus problemas y la necesidad de atenderlos con el apoyo de un experto.
- Prevé la resistencia al cambio ( si es mucha, está estrategia no es efectiva).



✓ ***Reeducativa:***

- Promueve el cambio mediante la producción de aprendizajes de nuevos conocimientos, actitudes y conductas.
- Proporciona la educación técnica que servirá a los receptores para resolver sus problemas de acuerdo con soluciones que ellos decidan.
- Requiere de tiempo para introducir los cambios.

- El receptor debe sentir la necesidad de resolver sus problemas.
- Puede disminuir la resistencia al cambio.
- Logra concientización en los integrantes.
- Se emplean en cambios con innovaciones.





## ✓ ***Persuasiva:***

- Se basa en principios de racionalidad, mediante el convencimiento y la inducción.
- Crea actitudes abiertas ante posibles cambios.
- Es efectivo aunque no se reconoce la necesidad del cambio.
- Logra compromisos al cambio.
- Previene resistencias.
- Requiere menos tiempos.
- Es recomendable en programas de cambio amplio y complejos.






## ✓ ***De autoridad***

- El receptor tiene la obligación de aceptar al agente de cambio.
- Es efectiva para problemas concretos y delimitados, más no amplios.
- Cuando se prevé fuerte resistencia.
- Se cuenta con poco tiempo.
- Pueden presentarse efectos negativos en la gente



✓ ***Estrategias alternativas:***

- *De crecimiento:* consolida la posición y prevé cualquier recesión.
- *Liderazgo*
- *De madurez:* se observa la reacción de los rivales y se miden los rendimientos.

- 
- *De recesión:* es cuando aumenta la competencia y disminuye la demanda.
  - *Embrionaria:* se requiere de una fuerte inversión para tener ventajas competitivas.
  - *Genérica:* liderazgo de costos, diferenciación y concentración.
  - *Global:* no ajustan su oferta y demanda local.

```
graph TD; A([Modelos de consulta]) --> B[Servicio de experto]; A --> C[Médico-paciente]; A --> D[Consultoria de Procesos,];
```

**Modelos de  
consulta**

**Servicio de experto**

**Médico-paciente**

**Consultoria de  
Procesos,.**

## Referencias:

- ✓ Ayuso Murillo, Andrés Gimeno Begoña,(2015) Gestión de la Calidad de Cuidados de Enfermería, Edit. Díaz de Santos, España
- ✓ Gutiérrez Pulido Humberto. (2010) Calidad Total y Productividad, Edit. Mc Graw Hill, México.
- ✓ Hernández Jorge,(2017), Desarrollo Organizacional, Edit. Pearson, México.
- ✓ Oliveira da Silva, Reinaldo, (2002) La administración Hoy, en Teorías de la Administración. Edit. Thompson
- ✓ Ortega Carolina, María Guadalupe Suárez, (2009) Manual de Evaluación de la Calidad del Servicio de Enfermería. Edit. Panamericana. México
- ✓ Ortega-Altamirano, Doris Verónica, Alemán-Escobar, María de Lourdes, Brito-García, Ivone, Rueda-Neria, Celina Magally, & Salcedo-Álvarez, Rey Arturo. (2011). Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la Secretaría de Salud de Morelos, México. *Salud Pública de México*, 53(1), 11-16. Recuperado en 25 de marzo de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342011000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000100003&lng=es&tlng=es).
- ✓ Perdomo Moreno, Abraham. (2004) Administración Financiera de Inventarios, Tradicional y Justo a Tiempo. Edit. Thomson.
- ✓ Robinson Richard. A. (2000) Administración de Empresas Internacionales. CECSA.