



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

Unidad de Aprendizaje  
***Habilidades Directivas en Enfermería***

***Unidad IV***

***Gestión del cambio***

Elaboró: Alejandra del Carmen Maciel Vilchis



## Guión explicativo:

Las presentes diapositivas tienen como finalidad dar a conocer las habilidades directivas con las que pueden contar los integrantes de la alta dirección, en la gestión del cambio en las organizaciones, para la resolución de conflictos; desarrollando la resiliencia necesaria en los profesionales de la enfermería, para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Se basan en el **objetivo** contemplado en esta unidad, que es discutir el proceso de cambio para la resolución de conflictos a través de la resiliencia, aplicados en las instituciones educativas, de salud y empresas, tanto públicas como privadas.



***Contenido:***

4.1 Proceso de cambio

4.2 Resolución de conflictos.

4.3 Resiliencia para afrontar los cambios







## Antecedentes:

- ✓ El **siglo XXI**, desarrolló en las organizaciones tensiones generadas a partir de los ambientes competitivos, dinámicos y agresivos; producto de esquemas neoliberales, que colocaron a prueba la capacidad de acción y reacción.
- ✓ La perspectiva de satisfacer el mercado cambiante y exigente; se convirtió en prioridad.
- ✓ La **eficiencia** (gestión adecuada de recursos), ni la **efectividad** (enfoque de resultados), fueron suficientes.

- 
- ✓ Es necesario **armonizar** todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de un valor (Sandoval,2018).
  - ✓ ***Economic value added (EVA)*** es el mecanismo para evaluar la gestión de las organizaciones (estimando la rentabilidad de las empresas por encima de lo exigido por los accionistas).
  - ✓ Las organizaciones deben estar preparadas para afrontar estructuralmente los cambios y poseer una **actitud proactiva** en el tiempo justo; de lo contrario cerraran su futuro.



## Cambio organizacional:

- ✓ Asumir una posición, curso o acción diferente (Real Academia Española, 2011).
- ✓ Alteración del *status quo* (Hodge, Anthony y Gales, 1996)
- ✓ Hacer cosas diferentes (Robbins, 1993)

## El cambio puede ser:

- Planeado** : determinado por los procesos de transformación como resultado de la reflexión y ajuste de la organización.
- Emergente o súbito**: capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas.

# El cambio: proceso de mejora

Es una necesidad por las circunstancias competitivas; donde se requiere **transformación y adaptación**; puede ser un impulsor importante o un obstáculo.

## Razones del cambio:

- a. **Externas:** tendencias en el mercado, nuevos consumidores, nuevos estilos de vida, nuevas formas de pensar, globalización, ecosostenibilidad, desarrollo de comunicación e información .
- b. **Internas:** desarrollo mismo de la organización, nuevas visiones del futuro de la dirección, cambios en la estructura o procesos, nuevas estrategias competitivas, fusiones o alianzas



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

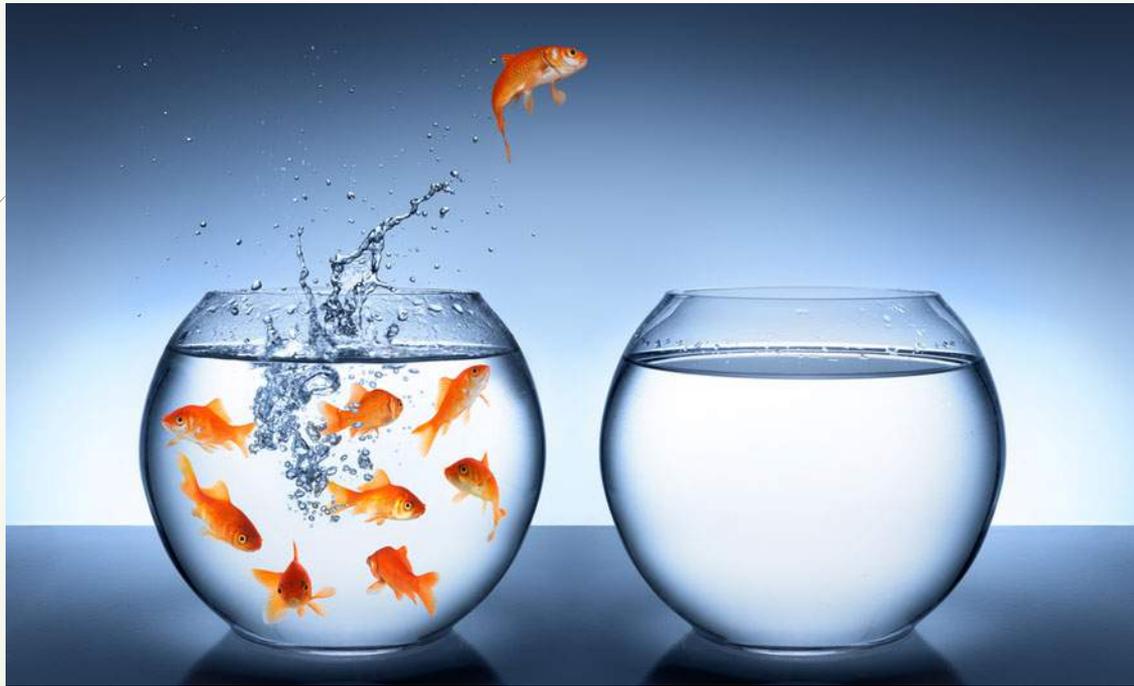
**Cambio:** acción y efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas.

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.

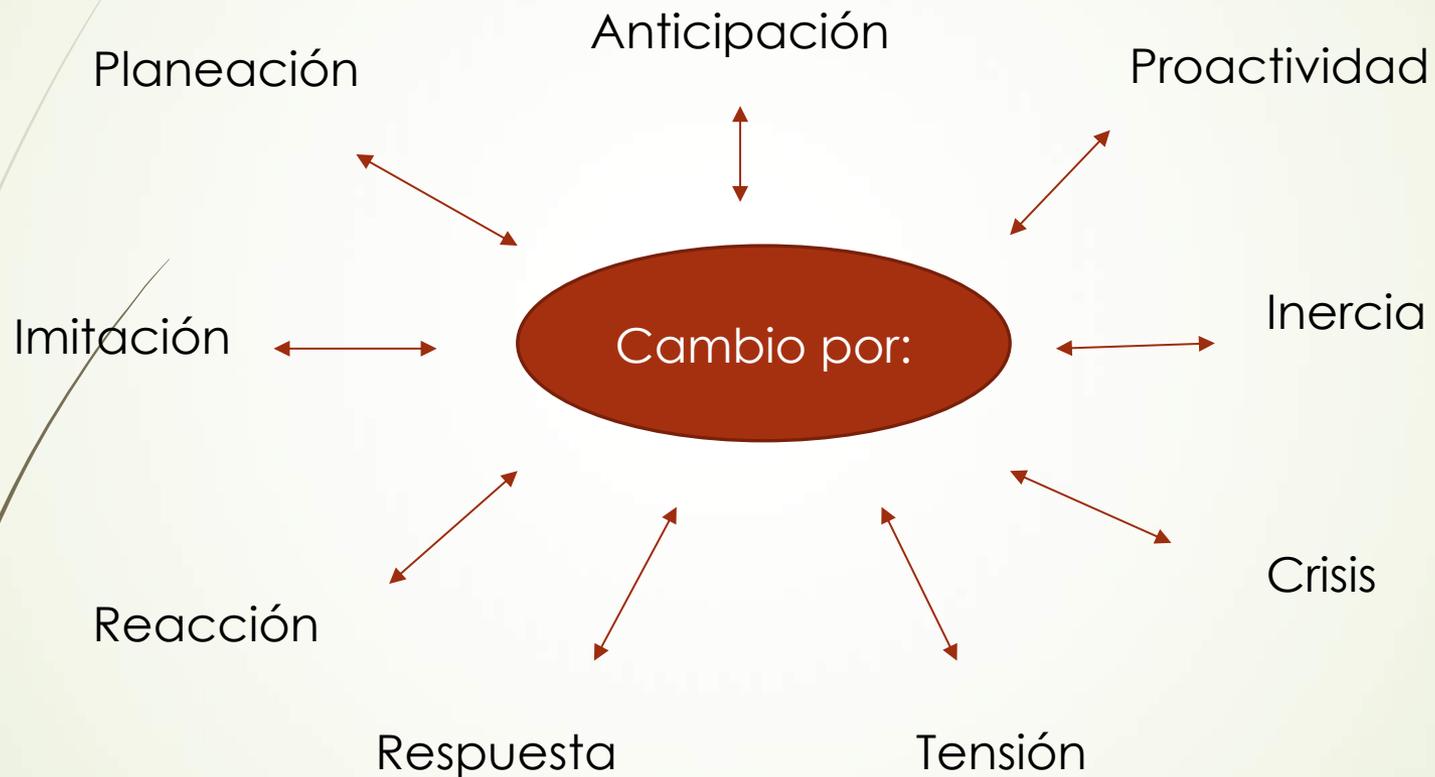
***¿Cuándo hay que cambiar?***

# Hoy



<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=pEofyslCuzArSM&tbnid=d9P44S2O9nIVxM%3A&vet=10ahUKEwjXil37ytrgAhUNMawKHWgLBcWQMwibASgFMAU..i&w=880&h=539&bih=759&biw=1440&q=cambio&ved=0ahUKEwjXil37ytrgAhUNMawKHWgLBcWQMwibASgFMAU&iact=mrc&uact=8>

## Posibilidades del cambio:





## **Etapas del proceso de cambio**

- ✓ **Primera Cuestionamiento:** desafiar el status, se fijan nuevas metas y se diseñan estrategias para cumplirlas.
- ✓ **Segunda período de Cambio:** aclarar, reforzar, se desarrollan sistemas para fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.
- ✓ **Tercera Consolidación, Institucionalización y Evaluación:** debe ser una transformación permanente, hasta que se presenten nuevos desafíos.



## Resistencia al cambio

Es una respuesta de muchas personas ante el riesgo de perder una zona de confort.

Kotter y Schlesinger propusieron un grupo de métodos para vencer la resistencia al cambio:

- ✓ Educación y comunicación
- ✓ Participación y compromiso
- ✓ Facilitación y soporte
- ✓ Negociación y acuerdo
- ✓ Manipulación.
- ✓ Coacción.



## Acciones para el cambio

- ✓ Adaptación y flexibilidad.
- ✓ Claridad de en qué consiste el cambio.
- ✓ Involucrar a todos los integrantes de la organización.
- ✓ Identificar líderes en cada sección.
- ✓ Motivar al personal durante la puesta en marcha.
- ✓ Informar sobre los logros del plan de cambio.

Algunas empresas tienen más resistencia al cambio que otras, (métodos tradicionales de gestión).

# Resolución de conflictos



[https://www.google.com.mx/search?q=resolución+de+conflictos&hl=es-419&rlz=1C5CHFA\\_enMX794MX794&source=Inms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiC9LbQgNPeAhUCuRoKHT1pDzMQ\\_AUIDigB&biw=1440&bih=712-imgrc=VqzQunt8TD-wVM:](https://www.google.com.mx/search?q=resolución+de+conflictos&hl=es-419&rlz=1C5CHFA_enMX794MX794&source=Inms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiC9LbQgNPeAhUCuRoKHT1pDzMQ_AUIDigB&biw=1440&bih=712-imgrc=VqzQunt8TD-wVM:)



## Conflictos en las organizaciones

- ✓ **Problema:** estado de tensión o malestar que surge entre dos personas o más, porque tienen los mismos o contrarios intereses, a lo que no encuentran una solución compatible con igualdad entre ellos.
- ✓ **Conflicto:** cuestión de difícil solución entre dos o más personas donde ambas tienen o creen tener la razón.

Los conflictos surgen, no hay que entenderlos siempre como algo negativo, pueden ser positivos.

Hay que identificarlos para poder solucionarlos.



## Tipos de conflictos:

- ✓ **Conflictos explícitos o manifiestos:** son aparentes y reconocidos por las personas implicadas.
- ✓ **Conflictos intrapersonales:** surgen en el interior de la persona, consigo misma, relacionados con los valores.
- ✓ **Conflictos interpersonales:** surgen entre dos personas por la intervención de una tercera persona, una idea o por el interés en un bien que los dos aspiran.

- ✓ **Conflictos intragrupales:** se desarrollan entre diferentes subgrupos dentro de un grupo mayor.
- ✓ **Conflictos intergrupales:** nos referimos a aquellos que tienen lugar entre dos grupos definidos.



[https://www.google.es/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.esan.edu.pe%2Fapuntes-empresariales%2F2016%2F11%2F16%2Fconflictos\\_principal.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.esan.edu.pe%2Fapuntes-empresariales%2F2016%2F11%2Fpor-que-no-debemos-temer-los-conflictos-en-los-equipos-de-trabajo%2F&docid=37c\\_vK14hn7FTM&bnid=0rvejwgQIVOM%3A&vet=10ahUKEwj3q5TvxTKAhVPXqQKHQzHCV1QMwjqASgVMC8..i&w=1500&h=844&bih=625&biw=1024&q=conflicto&ved=0ahUKEwj3q5TvxTKAhVPXqQKHQzHCV1QMwjqASgVMC8&iact=mrc&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.esan.edu.pe%2Fapuntes-empresariales%2F2016%2F11%2F16%2Fconflictos_principal.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.esan.edu.pe%2Fapuntes-empresariales%2F2016%2F11%2Fpor-que-no-debemos-temer-los-conflictos-en-los-equipos-de-trabajo%2F&docid=37c_vK14hn7FTM&bnid=0rvejwgQIVOM%3A&vet=10ahUKEwj3q5TvxTKAhVPXqQKHQzHCV1QMwjqASgVMC8..i&w=1500&h=844&bih=625&biw=1024&q=conflicto&ved=0ahUKEwj3q5TvxTKAhVPXqQKHQzHCV1QMwjqASgVMC8&iact=mrc&uact=8)

## El proceso para resolver conflictos se basa en 7 pasos:

- ✓ **Definir el problema:** origen o causas que dan lugar a la situación.
- ✓ **Analizar las causas:** ayuda a resolver la situación.
- ✓ **Definir objetivos :** que se quiere conseguir.



- ✓ **Generar alternativas:** diferentes formas de resolución del conflicto de forma positiva.
- ✓ **Elegir las alternativas apropiadas:** pensar antes de actuar.
- ✓ **Poner en práctica la solución elegida**
- ✓ **Evaluar los resultados**



# La solución de conflictos ... compromiso de todos



<https://www.google.es/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Ffloyolaandnews.es%2Ffloyolamediacion%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F05%2Farte-de-negociar-en-mediacion.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Ffloyolaandnews.es%2Ffloyolamediacion%2Farte-de-negociar%2F&docid=Qj3HvY8ydoZ93M&tbnid=OofUx41GGwI5IM%3A&vet=10ahUKEwj0ibaozNTkAhUDlqwkHaVXDkcQMwjTASgMMAw..i&w=752&h=440&bih=625&biw=1024&q=negociación&ved=0ahUKEwj0ibaozNTkAhUDlqwkHaVXDkcQMwjTASgMMAw&iact=mr&uact=8>



# RESILIENCIA

La capacidad para afrontar  
LA ADVERSIDAD.

[https://www.google.com.mx/search?q=resiliencia&tbn=isch&tbs=rimg:CfuD4meSNUkljjSpo80dL21QA4sf-bhAOGQUQRGxQqcMRHAVDb4s4OaToKJi1esjv4sC3lVoLN38RLO0Wvp\\_18nDNyoSCdKmjzR0vbVAEUfCknttwScKhJJDix\\_15uEA4ZARWuK7eZOV2fQqEglRBEbFCpwxERHQwEZ0xrfJkSoSCcBUNvzig5pOEdrHbuVhvNOvKhJjgomLV6yO\\_1iwRvZxENbqSadEqEgkLeVWgs3fxEhGsMzVMjbYNUSoSCc7Ra-n\\_1ycM3EYrjjJdni4b&tbo=u&sa=X&ved=2ahUKEwju3JDO-tLeAhUJKqwKHTWXCD0Q9C96BAgBEBs&biw=1440&bih=712&dpr=2 - imgrc=at5mS9z-TRqccM:](https://www.google.com.mx/search?q=resiliencia&tbn=isch&tbs=rimg:CfuD4meSNUkljjSpo80dL21QA4sf-bhAOGQUQRGxQqcMRHAVDb4s4OaToKJi1esjv4sC3lVoLN38RLO0Wvp_18nDNyoSCdKmjzR0vbVAEUfCknttwScKhJJDix_15uEA4ZARWuK7eZOV2fQqEglRBEbFCpwxERHQwEZ0xrfJkSoSCcBUNvzig5pOEdrHbuVhvNOvKhJjgomLV6yO_1iwRvZxENbqSadEqEgkLeVWgs3fxEhGsMzVMjbYNUSoSCc7Ra-n_1ycM3EYrjjJdni4b&tbo=u&sa=X&ved=2ahUKEwju3JDO-tLeAhUJKqwKHTWXCD0Q9C96BAgBEBs&biw=1440&bih=712&dpr=2 - imgrc=at5mS9z-TRqccM:)



## Resiliencia:

Capacidad del **ser humano** para superar situaciones adversas e incluso salir de ellas. (Hérvas,2018)

La **resiliencia humana** es parte del desarrollo de la vida, porque a lo largo de ella, se experimentan momentos difíciles y situaciones complicadas.

**Gonzálo Hérvas**, destacó que el crecimiento tras la adversidad, ha permitido descubrir capacidades en las personas que se desconocían, sintiéndose más seguras para enfrentar otras experiencias.

Lo que ha permitido **cambio** en los estilos de vida así como en la filosofía de vivir.



## **Características de una persona resiliente:**

- ✓ Presentan expectativas ajustadas y realistas ante un momento difícil o una situación adversa.
- ✓ Valoran los hechos de una manera razonada.
- ✓ Mantienen la capacidad de afrontar la situación con las capacidades que tienen.



## Elementos de la resiliencia:

- ✓ Se centran en el aquí y el ahora (afrontan de una manera focalizada).
- ✓ Mantienen unas expectativas ajustadas (afrontan con realismo adversidades inevitables y superan con éxito).
- ✓ Fomentan la expresión emocional (afrontan la adversidad).
- ✓ Trabajan su autoestima (afrontan sus dificultades para sentirse mejor consigo mismas).
- ✓ Buscan soluciones a las adversidades en lugar de evitarlas.



## Tipos:

- ✓ **La resiliencia individual:** afrontar los cambios en la vida laboral, situaciones sentimentales complicadas, procesos de estrés.
- ✓ **Resiliencia en el ámbito laboral:** se muestra también a la hora de superar los giros en el trabajo elaborado, la superación de la tensión y el agobio.

- 
- ✓ **Resiliencia colectiva:** en diversos ámbitos y situaciones (mostrada por supervivientes a huracanes, inundaciones y otro tipo de desastres naturales).
  - ✓ Es importante desarrollar la **resiliencia en niños**, y tener esta capacidad formada para afrontar la vida.
- 



## Características:

- ✓ Manejan con calma emociones y sentimientos negativos.
- ✓ Muestran flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones que les surgen y que requieren de un cambio.
- ✓ Son constantes con todas aquellas tareas que inician y llevan a cabo.
- ✓ Poseen una paciencia adecuada para tratar y superar las situaciones límite.



## Para desarrollar la resiliencia:

- ✓ Crea relaciones sociales más allá de la familia (afrontar nuevos retos).
- ✓ Acepta la adversidad pensando que servirá para construir un futuro mejor y busca pequeños estímulos que te ayuden a sobrellevarla.

- Afronta y decide. Esquivar las situaciones adversas las prolonga.
- Cambia tu perspectiva respecto a las crisis.
- Potencia tu comunicación. Con los demás y contigo mismo.



[https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fjuliaerendira.files.wordpress.com%2F2013%2F04%2FIntrapersonal.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fjuliaerendira.wordpress.com%2F2013%2F04%2F22%2Fcomunicacion-intrapersonal%2F&docid=R-Ok69ZiSuv9JM&tbid=U04ZOMSUnOcnM%3A&vet=10ahUKEwjU6cbz-djKAHUEUKwKhc8DL8QMwifASgwMDA\\_i&w=400&h=470&bih=757&biw=1324&q=comunicacion%20intrapersonal&ved=0ahUKEwjU6cbz-djKAHUEUKwKhc8DL8QMwifASgwMDA&iact=mr&uact=8](https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fjuliaerendira.files.wordpress.com%2F2013%2F04%2FIntrapersonal.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fjuliaerendira.wordpress.com%2F2013%2F04%2F22%2Fcomunicacion-intrapersonal%2F&docid=R-Ok69ZiSuv9JM&tbid=U04ZOMSUnOcnM%3A&vet=10ahUKEwjU6cbz-djKAHUEUKwKhc8DL8QMwifASgwMDA_i&w=400&h=470&bih=757&biw=1324&q=comunicacion%20intrapersonal&ved=0ahUKEwjU6cbz-djKAHUEUKwKhc8DL8QMwifASgwMDA&iact=mr&uact=8)

- 
- ✓ Quiérete. debes aceptar cómo eres y tener una visión positiva de ti mismo. Acepta tus fortalezas y debilidades.
  - ✓ Cuídate física y mentalmente.
  - ✓ Presta atención a tus sentimientos, tus inquietudes y tus necesidades para sentirte bien psicológicamente.

## Fuentes de información:

- Ayuso Diego, Gimeno Begoña ,(2015),Gestión de la calidad de cuidados en enfermería,Ediciones Díaz de Santos, España.
- Gutiérrez Humberto,(2010),Calidad total y productividad,3ª ed.,Mc
- Gutiérrez Humberto,(2010),Calidad total y productividad,3ª ed.,McSandoval Duque, José Luis, Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales [en línea] 2014, 30 (Abril-Junio) : [Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>> ISSN 0123-5923
- Goleman, (2011), Inteligencia emocional,Edit. Kairós.
- Goleman, (2012), Inteligencia social,Edit.Kairós.
- Hervas, Gonzálo, (2018)Definición de resiliencia ¿Qué es y cómo ser resiliente?, SantiagoCid,Madrid, disponible en <http://www.psicologoemadrid.co/resiliencia-definición>, Consultado: 6 de noviembre de 2018.
- Huerta José, Gerardo Rodríguez,(2014),Desarrollo de Habilidades Directivas,2ª.ed.,Pearson,México
- Ramos Juanjo, ¿Qué es la inteligencia social?, Disponible en:<https://www.lavidapositiva.com/que-es-la-inteligencia-social>, Consultado: 19 de octubre de 2018.
- Koontz Harold, Heinz Weihrich,(1988),Administración,11ª ed.,Mc Graw Hill, México.
- Robbins Stephen,(1999),Comportamiento organizacional,8ª ed.Pearson,México.
- Rovere Mario,(2006),Planeación Estratégica de Recursos en Salud,2ªed.,OPS,Washington DC.