

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



Proceso de cambio




https://www.google.com.mx/search?q=proceso+de+cambio&rlz=1C5CHFA_enMX794MX794&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0qhUKewiJldfk-9LeAhUL0awKHSx-CCIQ_AUIDigB&biw=1440&bih=712 - imgrc=ol14Tt8z8Dz2zM;



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:


- a. **Planeado** : determinado por los procesos de transformación como resultado de la reflexión y ajuste de la organización.
- b. **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)

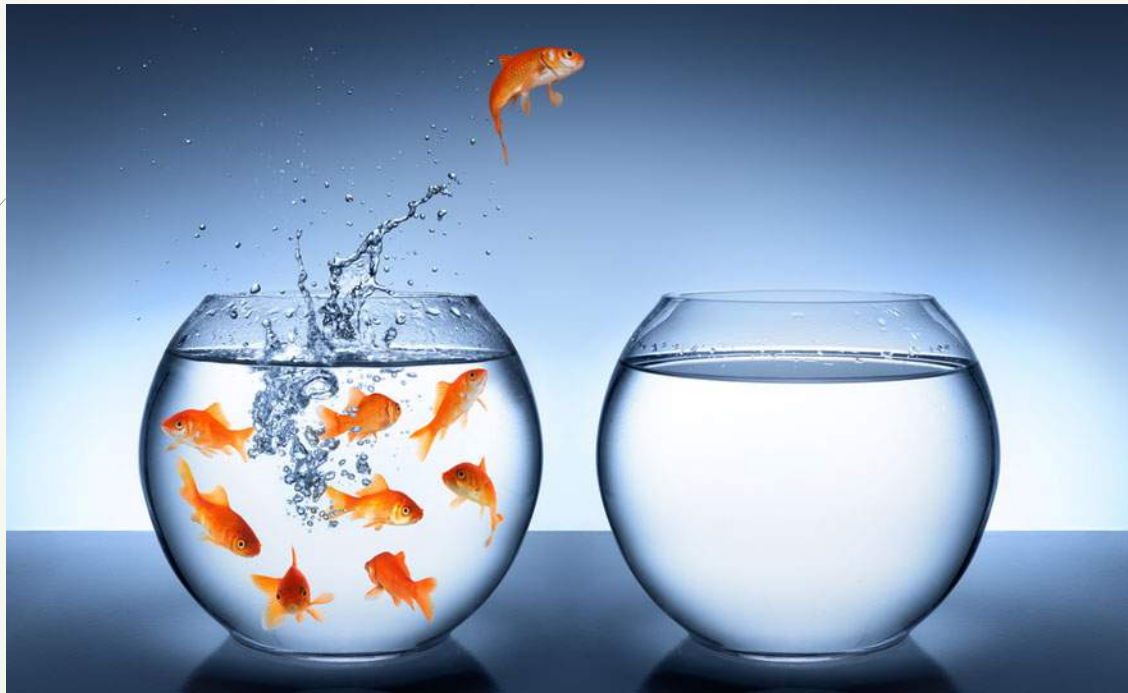
Cambio: acción y efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas.

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.

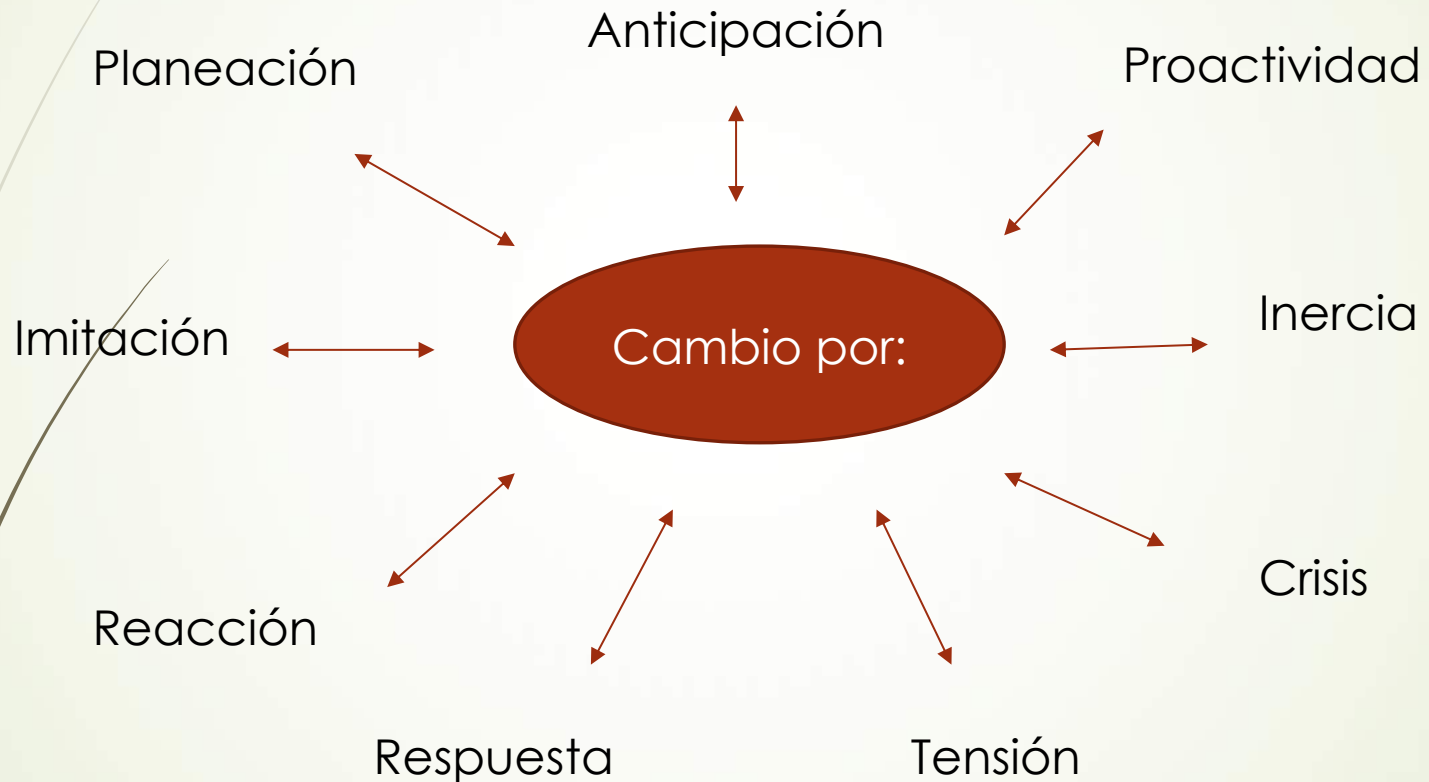
¿Cuándo hay que cambiar?

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..&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=0ahUKEwJC9LbQgNPeAhUCuRoKHT1pDzMQ_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

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:CfuD4meSNUkljSPO80dL21QA4sf-bhAOGQUQRGxQqcMRHAVDb4s4OaToKJi1esjv4sC3lVoLN38RLO0Wvp_18nDNyoSCdKmjzR0vbVAEUfCknttwScKhJJDix_15uEA4ZARWuK7eZOV2fQqEglRBEbFCpwxERHQwEZ0xrfJkSoSCcBUNvzig5pOEdrHbuVhvNOvKhJjgomLV6yO_1iwRvZxENbqSadEqEgkLeVWgs3fxEhGsMzVMjbYNUSoSCc7Ra-n_1ycM3EYrjJdni4b&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

- 
- ✓ 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.
- Hérvás, 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.