

Universidad Autónoma de Coahuila

DIRECCIÓN EMPRESARIAL



Introducción a la Materia

PRESENTACIÓN

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes, impredecibles en muchos casos, bien sea en entornos de protección regulada o en escenarios abiertos altamente competitivos.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente.

En la actual era de información e informática, las empresas solo pueden obtener ventajas competitivas sostenibles mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas, con base en un adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

“DENME UN BUEN TOMADOR DE DECISIONES Y HARÉ DE ÉL UN GRAN ADMINISTRADOR”

Esta frase ha sido citada una y otra vez por todo el mundo como consigna de los directores de empresas. Y es que, en realidad, una de las actividades más importantes del administrador moderno es tomar decisiones respecto a personas, ventas, materiales, maquinaria y equipo, producción y programas.

Virtualmente todos los aspectos de la tarea del administrador requieren la toma de decisiones. De hecho, muchas personas piensan que la mejor manera de estudiar administración es aprender de quien toma que decisión y como lo hace. De manera análoga, muchos consultores en administración piensan que el mejor camino para mejorar la eficiencia de una organización consiste en mejorar el proceso de toma de decisiones.

Un administrador es algo más que un tomador de decisiones. También organiza, dirige y controla. Pero ninguna de sus otras actividades es más importante que tomar decisiones acertadas.

Introducción a la Materia

La dirección empresarial es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes.

OBJETIVO GENERAL

El estudiante será capaz de adquirir el conocimiento necesario sobre Dirección y Gestión en las empresas. Conocer su funcionamiento, así mismo tener los fundamentos necesarios para la adecuada toma de decisiones, y el uso de técnicas de negociación para crear habilidades en el alumno que faciliten la resolución de conflictos como parte del proceso de globalización.

CONTENIDO TEMÁTICO

Introducción a la Alta Dirección Administración

- Habilidades Básicas de un Director
- Responsabilidad Social (Norma SA8000. La responsabilidad Social de las Empresas)
- Comunicación Oral y Escrita (Redacción de Informes)
- Escuchar y comprender
- Trabajo en Equipo
- Delegación
- Administración del tiempo
- Argumentación
- Análisis y Detección de Problemas
- Conducción de Juntas de Trabajo

Negociación y Solución de Conflictos

- Negociación
- Negociación Organizacional e Internacional
- Métodos de Negociación
- Formas de Negociación
- Solución de Conflictos

Introducción a la Materia

Tecnología Organizacional

- Niveles Tecnológicos en las Organizaciones
- Tecnología y Diseño Departamental
- Interdependencia Tecnológica
- Impacto de la Tecnología en el Diseño del Trabajo
- Estructura de una Organización
- Diseños Estructurales para Operar Globalmente
- Requerimientos del Entorno en el Diseño Organizacional

Toma de Decisiones

- Conceptos Básicos
- Tipos de Decisión
- Proceso de Ocho Pasos para la Toma de Decisiones
- Enfoque Sistemático de los problemas

Liderazgo y Poder

- Poder Organizacional vs Poder Individual
- El Poder de "Empowerment"
- Poder Horizontal y Vertical
- Procesos Políticos en las Organizaciones
- Autoridad y Poder
- Liderazgo

EVALUACIÓN GENERAL

Para reportar tu **calificación** final obtenida de la suma de porcentajes de unidad deberás haber cumplido de forma obligatoria con la realización o entrega de lo siguiente:

- Desarrollo de las lecciones.
- Responder a todos los cuestionarios de evaluación por unidad.
- Realizar y entregar dentro del tiempo establecido el Proyecto Final.
- Responder a la Evaluación Final.

Introducción a la Materia

La falta de cualquiera de estos requerimientos causará la no acreditación del curso.

En caso de **no** acreditar el curso en periodo ordinario con una calificación igual o mayor a **70** tendrás que presentar una evaluación extraordinaria integrada por: un examen de conocimiento y un proyecto, dando como total el 100% de la calificación del curso; en caso de no obtener una calificación aprobatoria tendrás que inscribirte para recurrar la materia.

EVALUACIÓN	PUNTOS
UNIDAD 1	10
UNIDAD 2	10
UNIDAD 3	10
UNIDAD 4	15
UNIDAD 5	15
PROYECTO FINAL	20
EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO	20
TOTAL:	100

PROYECTO FINAL

Este es el proyecto final que tienes que necesitas realizar de manera concreta, clara y precisa para entregarla al facilitador y acreditar la materia.

Este proyecto lo deberás entregar en un documento de Word de 5 a 7 cuartillas, usa tu creatividad, dándole presentación utilizando imágenes, entrevistas, diagramas, etc.

Este es un caso práctico, en donde debes poner toda tu atención para poder entender y usar toda tu creatividad.

Lo que deberás reportar son los cinco últimos aspectos que se te piden en el apartado llamado **SU TAREA**

Introducción a la Materia

CASO: EL ESTRÉS DE LA ATENCIÓN

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Uno de los cambios más consistentes en la estructura del trabajo durante las últimas décadas ha sido el paso de una economía de manufactura a una economía de servicios. En la actualidad más trabajadores participan en puestos que implican brindar cuidados y ayuda especialmente en educación y medicina. Este trabajo es satisfactorio para algunas personas, pero también podría ser demasiado estresante. En la siguiente situación considere como una compañía que ofrece servicios de cuidados médicos está respondiendo ante los desafíos de un nuevo entorno.

TEMAS PRINCIPALES

- Estrés
- Cambio Organizacional
- Emociones
- Liderazgo

LA SITUACIÓN

Parkway Nursing Care es una organización que enfrenta un cambio masivo. La compañía se fundó en 1972 con solo dos asilos en Phoenix, Arizona. Tuvo mucho éxito y durante la década de 1980 continuó recibiendo grandes utilidades mientras lentamente adquirió o construyó 30 unidades más. Este enfoque de bajo perfil cambió para siempre en 1993, cuando el capitalista Robert Quine decidió hacer una inversión importante para expandir Parkway, a cambio de una parte de sus utilidades durante los siguientes años. El número de asilos aumento drásticamente y, para el año 2000, ya operaban 180 de ellos.

En la actualidad la compañía cuenta con 220 instalaciones en el suroeste de Estados Unidos, con un promedio de 115 camas por instalación y un de casi 30,000 trabajadores. Además de los asilos, también ofrece cuidados de enfermería en el hogar. Parkway se coincidera uno de los mejores asilos de la región, y ha ganado varios premios por sus logros en el sector.

Conforme los integrantes de la generación de los baby boomers envejecen, aumenta la necesidad de atención especializada. Parkway quiere asegurarse de estar en una buena posición para satisfacer esta creciente necesidad, lo cual significa que la compañía debe continuar expandiéndose con rapidez.

Introducción a la Materia

La presión para crecer es un desafío importante, pero no es el único. La rama de los asilos está cada vez más vigilada por el gobierno, después de que un conjunto de investigadores reveló abusos a los pacientes y fraudes e los cobros. Parkway siempre ha brindado una excelente atención a los pacientes y no se ha reportado alguna queja por abuso o negligencia en sus asilos; no obstante, la necesidad de mayor documentación afectará a la compañía. Debido a que el gobierno federal intenta reducir los gastos del seguro médico (Medicare), es probable que Parkway se enfrente a una reducción de fondos.

EL PROBLEMA

Conforme continúa creciendo, la compañía sigue comprometida en brindar dignidad y salud a todos los residentes de sus asilos. El consejo de administración desea ver un compromiso renovado hacia la misión y los valores fundamentales de la empresa. A sus miembros les preocupa que existan problemas. Entrevistas con los trabajadores sugieren que hay muchas cosas de que preocuparse.

Maxine Vernon es el líder del cambio y ha trabajado con Parkway durante 15 años. “Ahora que el gobierno vigila de cerca nuestros niveles de personal, he visto como la gerencia hace lo posible por mantener sus puestos cubiertos, y no siempre estoy de acuerdo con los trabajadores que contratan. Algunas de las habilidades laborales básicas se pueden enseñar, desde luego, pero no la forma de interesarse por nuestros pacientes muchos de estos nuevos jóvenes no saben nada al respecto”.

“El problema no reside en el personal, sino en el interés de Parkway por llenar la camas”, afirma el auxiliar de enfermería Bobby Reed. “Cuando empecé a trabajar aquí, la reputación de la compañía era por su servicio, pero ahora todo se trata de cifras. Nadie es negligente de manera intencional, es solo que hay demasiados pacientes que atender”.

Un licenciado en psicología, recién graduado de la universidad, Dalton Manetti se siente más estresado de que esperaba. “No son los abuelitos lindos que uno ve en las películas. Nuestros pacientes son demandantes; se quejan por todo, incluso de que los llamen pacientes, quizás porque la mayoría de ellos cree que no debería estar aquí. Muchas veces sus quejas no llegan a nada, pero de cualquier modo debemos registrarlas”.

Introducción a la Materia

Carmen Frank ha trabajado en Parkway durante casi un año y está pensando en conseguir empleo. “Sabía que este trabajo tendría exigencias físicas, y pensé que podría manejarlas. No es que busque un trabajo de escritorio, ¿sabe? Me voy a casa después de cada turno con dolores en todas partes. Nunca había tenido que descansar tanto de un trabajo debido al dolor y cuando regreso, parece que el resto del personal piensa que soy débil”.

“Empecé a laborar aquí después de salir del bachillerato porque era el puesto de trabajo mejor pagado que pude conseguir”, afirma Niecey Wilson. “No sabía en lo que me estaba metiendo, ahora realmente me gusta mi trabajo. El próximo año voy a empezar a tomar algunas clases nocturnas para cambiar de puesto. Sin embargo, algunos de los empleados que este es como cualquier otro trabajo; no ven a los pacientes como seres humanos, sino como parte del inventario, si quieren trabajar con algún universitario deberían conseguir un empleo en ventas al detalle”.

El mes pasado, el departamento de recursos humanos de la empresa obtuvo la siguiente información de sus registros, a solicitud del consejo de administración. Las cifras ofrecen cierto apoyo cuantitativo a las preocupaciones expresadas por sus trabajadores.

Las lesiones del personal suceden principalmente a causa del peso que soporta la espalda al levantar a los pacientes. Los incidentes con los pacientes reflejan lesiones debidas a resbalones caídas, errores de medicación u otros accidentes, las ausencias autorizadas son las faltas al trabajo por enfermedad o lesión con comprobantes médicos. Las otra ausencias incluyen las faltas al trabajo que no se beben a lesiones o enfermedades; se trata de ausencias justificadas (las ausencias sin justificación son motivo de despido inmediato).

USO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La compañía quiere utilizar métodos de desarrollo organizacional como la indagación apreciativa (IA) para crear cambios y dar nueva energía a su sentido de misión. Como nos dice el cambio organizacional, los procedimientos de IA reúnen de manera sistemática información acerca de los empleados y, luego, lo utilizan para crear un mensaje de cambio que todos sean capaces de respaldar. El departamento de recursos humanos organizó grupos de enfoque, donde pidió a los empleados que describieran algunas de sus preocupaciones y sugerencias para el futuro. Los grupos de enfoque revelaron varias sugerencias, aunque no todas indican cambios en la misma dirección.

Introducción a la Materia

Muchas de las sugerencias se referían a la flexibilidad de los horarios, un representante comentó lo siguiente: “La mayoría del estrés en este trabajo se debe a que no podemos tener tiempo libre cuando lo necesitamos. Los EPL (enfermeros prácticos con licencia, que brindan gran parte de la atención) y los auxiliares no pueden tomar tiempo libre cuando necesitan hacerlo, aun cuando son padres solteros o los cuidadores principales de sus propios hijos. Cuando tienen que solicitar permiso para cumplir con sus responsabilidades de cuidado infantil, el trabajo se ve afectado y no existe un plan de contingencia para resolver las cosas. Por consiguiente todos los que se quedan tienen que trabajar más. El empleado que solicita permiso se siente culpable y muchas veces hay peleas por esta cuestión. Si existiera alguna forma de cubrir estas ausencias por emergencia, todos estaríamos felices y creo que la atención sería mucho mejor”.

Otras sugerencias proponían un mejor método para comunicar la información entre diferentes turnos. La mayoría de la documentación sobre el trabajo realizado en cada turno se hace en libretas grandes. Cuando empieza un turno nuevo, los miembros del personal dicen que no tienen mucho tiempo para verificar lo que ocurrió durante el turno anterior. A algunos de los cuidadores más jóvenes les gustaría contar con un método que les permitiera documentar los resultados de los pacientes de manera electrónica, ya que escriben más rápido en un teclado que a mano. Los cuidadores más grandes están más comprometidos con el proceso basado en un papel, en parte porque piensan que un cambio de sistema implicaría una gran cantidad de trabajo. (Las regulaciones de gobierno sobre los informes de cuidado de salud exigen que cualquier información se registre en un formato que no pueda alterarse después del hecho, para evitar que se oculten los abusos, de manera que se debe utilizar sistemas de software especializados para la documentación electrónica).

Por último, el personal de los asilos considera que no se ha puesto la atención adecuada en sus opiniones sobre el cuidado de los pacientes. “Nosotros somos quienes estamos con los pacientes la mayoría del tiempo, pero cuando se trata de hacer las cosas de manera correcta, no se toma en cuenta nuestro punto de vista. Realmente podríamos ahorrar mucho dinero al eliminar alguna de esas rutinas y programas innecesarios, pero la gerencia siempre dice que lo tomará en cuenta”. Parece que los miembros del personal quieren contar con un medio para hacer sugerencias para mejorar, aunque no está claro que método preferirían.

Introducción a la Materia

SU TAREA

Parkway ha tomado algunas medidas iniciales para tomar un nuevo rumbo, pero es evidente que queda mucho que hacer. Usted fue llamado como consultor para la administración del cambio, con la finalidad de ayudar a la compañía a cambiar su cultura y responder al estrés que experimentan los trabajadores. Recuerde que debe elaborar el informe como si fuera a entregarlo al líder de una corporación importante.

Cuando redacte sus recomendaciones, asegúrese de buscar los siguientes aspectos:

1. ¿Qué le sugiere los datos sobre las lesiones de los empleados, los incidentes las ausencias y la rotación?
¿Hay razones para preocuparse por el rumbo que está tomando la compañía?
2. La compañía realizará algunos cambios significativos con base en el proceso de IA, y la mayoría de los esfuerzos de cambio se relacionan con la resistencia. ¿Cuáles cambios esperaría ver en Parkway?
3. Dado el deseo del consejo de administración por dar nueva energía a la fuerza laboral, ¿Qué aconsejaría para crear una estrategia de liderazgo? ¿Qué comportamientos de liderazgo deberían demostrar los directores de los asilos y los supervisores de los enfermeros?
4. ¿Cuáles son las principales fuentes de estrés laboral en Parkway? ¿Qué sugieren las investigaciones sobre el estrés laboral que se debería hacer, con la finalidad de reducir lo más posible la experiencia de tensión psicológica en los empleados? Elabore un plan para reducir el estrés entre los trabajadores.
5. Con base en toda la información que se ha visto del caso, diseñe una encuesta para aplicar a los trabajadores. ¿Qué tipo de datos debería de obtener en la encuesta? ¿Qué métodos de análisis de datos le gustaría utilizar con la encuesta?

LISTA DE COTEJO

Elemento
<ul style="list-style-type: none">• Contiene todos los elementos que se solicitan en el proyecto
<ul style="list-style-type: none">• Los elementos están correctos y completamente cubiertos
<ul style="list-style-type: none">• La fundamentación de lo expuesto en el proyecto es congruente con el tema.• El estilo es formal, la gramática y ortografía son correctas•
Total: 20 Puntos

Introducción a la Materia

Retroalimentación

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Robbins, S, (2013). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (15ed). México: PEARSON

Daft, R, (2010). Teoría y Diseño Organizacional (10ed). México: Cengage Learning

Rodriguez, J, (2005). DECISIONES GERENCIALES EFECTIVAS (1ed). México: trillas

DINÁMICA DE TRABAJO

Cada unidad consta de los siguientes elementos:

- Contenido Temático: presentación y análisis de conceptos, fundamentos teóricos, implicaciones y aplicaciones del tema al que se refiere la unidad correspondiente.
- Controles de Lectura: cuestionamientos específicos acerca de las lecturas realizadas bajo un sistema de opción múltiple o relacionar, los cuales permitirán comprobar que has revisado y leído cada una de las lecturas que te han sido asignadas. Recuerda que pueden tener valor en tu evaluación.
- Actividades: aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos. Son evaluables bajo listas de cotejo específicas y adquieren una ponderación en la evaluación.
- Ejercicios: prácticas que ayudan a reforzar el conocimiento para un mejor resultado en las evaluaciones.
- Evaluación por unidad: consta de una serie de reactivos que se evalúan para comprobar el conocimiento adquirido dentro de la unidad.
- Antes de terminar tu materia deberás responder una evaluación final que comprende los contenidos de toda la materia.