**Instrucciones:**

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

Lo deberás entregar en un documento de Word con extensión 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 LA TAREA.

**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 considera cómo 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 promedio de casi 30,000 trabajadores. Además de los asilos, también ofrece cuidados de enfermería en el hogar. Parkway se coincidiera 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.

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 en 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 cómo 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”.

Carmen Frank ha trabajado en Parkway durante casi un año y está pensando en conseguir otro 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 dicen 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 otras ausencias incluyen las faltas al trabajo que no se deben a lesiones o enfermedades; se trata de ausencias justificadas (las ausencias sin justificación son motivo de despido inmediato).

**USO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA COMBATIR EL ESTRÉS Y MEJORAR EL DESEMPEÑO**

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.

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 deben 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 qué método preferirían.

**LA 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 sugieren 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 |
| * Contiene todos los elementos que se solicitan en el proyecto. |
| * Los elementos están correctos y completamente cubiertos. |
| * La fundamentación de lo expuesto en el proyecto es congruente al tema. * El estilo es formal, la gramática y ortografía son correctas.     TOTAL: 20 PUNTOS |

**Retroalimentación**

|  |
| --- |
|  |

Envíala a través  de la Plataforma Virtual.

Recuerda que el archivo debe ser nombrado:

**Apellido Paterno\_Primer Nombre\_Proyecto\_Final**