AAS 2035



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA UNIDAD DE IMAGENOLOGÍA DEL CENTRO DE SALUD SANTA INES-UCAB.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

María Eugenia Villarroel Hernández

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, noviembre de 2010

DEDICATORIA

A mis padres Ramona y Antonio, el inicio de todo.

A mis princesas mágicas Gaby y Vicky, mi verdadera razón de inspiración.

A Wilmer Ocando, por su amor y apoyo.

A mis familiares y amigos que estuvieron presentes en todo momento.

AGRADE CTM1EN70

Lina Vieira y Eduardo Sifontes, por el empuje inicial Pedro P. Ojanguren y Titina Sánchez, por el apoyo incondicional. William Medina Zuero y Anna 7. Albella, por su paciencia y sabios consejos Y a todas aquellas personas que con su voz de aliento, me estimularon para llegar al final de esta meta...Gracias a todos!!!

"Hay que tener fe en uno mismo. Ahí reside el secreto.... Sin la absoluta confianza en sí mismo. uno está destinado al fracaso." Charles Chaplín

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA UNIDAD DE IMAGENOLOGÍA DEL CENTRO DE SALUD SANTA INES-UCAB.

RESUMEN

Las tecnologías de información transforman el contexto de los procesos productivos, su implantación organizacional genera múltiples reacciones por lo general desfavorables; la gerencia debe realizar actividades que minimicen el impacto negativo provocado por los procesos de cambio.

El Centro de Salud Santa Inés y su vocación de servicio comunal los impulsa a realizar procesos de cambios en busca de la excelencia, ya que su objetivo es dar respuesta a los problemas de pobreza de las áreas circunvecinas de Antímano.

En la actualidad la implantación de un nuevo Sistema de Información Radiológica en la Unidad de Imagenología, evidenció por parte de los empleados, la resistencia en el uso del mismo, ocasionando retraso en la entrega de informes de calidad y desmejora del servicio.

Este proyecto se propone como objetivo, diagnosticar el origen de las causas de la resistencia al cambio de los empleados, en el uso del nuevo Sistema de Información Radiológica, implantado en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés

El diseño de investigación es Evaluativo y el tipo de estudio de campo, transversal y expost-facto.

Se utilizarán diversas técnicas para medir las causas de la resistencia al cambio: entrevistas, análisis documental, taller de dinámica grupal y aplicación de un instrumento de medición, diseñado con una escala tipo Likert con las dimensiones: personalidad, sistema social, implantación y el sistema en sí.

El análisis de los datos se realizará con una hoja de cálculo Excel, que permitirá determinar los porcentajes de incidencia entre las variables y su correlación.

Palabras claves: Diagnóstico, resistencia al cambio, sistema, implantación.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	8
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
Formulación del problema:	11
Justificación del problema de investigación	12
Objetivos del estudio	14
Objetivo general	
Específicos	14
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	15
Alcance del estudio	16
Organizacional	
Funcional	16
CAPITULO III: MARCO TEORICO	18
Desarrollo organizacional	18
Aspectos generales del cambio organizacional	20
Definición de cambio organizacional	20
Modelos de cambio organizacional	21
Como dirigir el cambio	
Resistencia al cambio	
Diagnóstico organizacional	31
Investigaciones, antecedentes:	
Relacionadas al cambio organizacional	
Relacionadas a la implantación de sistemas de información en empre	esas de
diversa índole.	
Bases teóricas	
De la resistencia al cambio:	
Definición de las dimensiones:	
Del proceso:	41
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación	43
Diseño de investigación	
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	
Entrevistas	
Análisis documental	
Taller de dinámica grupal: "técnica nominal"	
Instrumento de recolección de información:	
Operacionalización de las variables	
Items de la dimensión resistencia relacionada a la personalidad:	
Items de la dimensión resistencia relacionada a lo social:	
Items de la dimensión resistencia relacionada a la implantación:	
Items de la dimensión resistencia relacionada al sistema de datos:	
Cuantificación del Instrumento	
Población o universo de estudio:	
Muestra	50

Procedimiento	51
Cronograma	
CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS	53
Resultados: Entrevistas:	53
Resultados dinámica grupal "Técnica nominal"	54
Resultados de encuesta:	
Resistencia al Cambio: Resultado General:	56
Análisis por dimensiones:	58
Relacionada a la personalidad	58
Relacionada a lo social	59
Resistencia relacionada a la implantación	61
Relacionado al sistema de datos	
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
Conclusiones	66
Recomendaciones	
CRONOGRAMA PLANEADO VS EJECUTADO	69
Referencias Bibliográficas	70
Anexos	
Resultados cuantitativos, Modelo del Instrumento (Encuesta), Guía d	
entrevista técnica nominal	
Guía de preguntas del taller (Técnica Nominal)	74
Modelo del Instrumento (Encuesta)	75
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS	
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	17
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	17 a27
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	17 a27
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	17 a27
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	17 a27 34 42
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	17 a273442323338
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	
Modelo del Instrumento (Encuesta) INDICE DE GRAFICOS Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD	

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas se ven expuestas a diversas presiones internas y externas, que las obligan a realizar cambios de diversas índoles.

Los procesos de modificación de las empresas, por reorganización de la misma, mejora, fusión o incorporación de nuevas tecnologías sugieren la aplicación de intervenciones de cambio organizacional, que permitan minimizar el impacto de la resistencia, que mientras más grande es el cambio puede ser más fuerte, entendiéndose como algo normal e inevitable que se presenta en el periodo de pérdida de control y la misma dependerá de la percepción de cada individuo.

Algunos autores opinan, que la mayoría de las fuerzas de resistencia se derivan de los siguientes aspectos:

- Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de la organización.
- Carecer de la información específica del cambio.
- No percibir la necesidad del cambio.
- Adoptar una actitud de "nosotros-ellos" y, por consiguiente, considerar que el agente del cambio es el enemigo.
- Considerar que el cambio es una amenaza para el prestigio y la seguridad de su supervisor.
- Percibir el cambio como una amenaza para la experiencia, la posición o la seguridad de los gerentes y los empleados.
- Tener estructuras organizacionales rígidas y empleados con ideas rígidas.

Es necesario realizar un adecuado y preciso diagnóstico del funcionamiento de la organización, hay que conocer a fondo las actividades que en ella se ejecutan, los problemas y en general de todo lo que la organización comprende, esto permite que esta información se convierta en una base importante para el cambio organizacional efectivo, que lógicamente es lo que buscan los gerentes.

Todo cambio genera un desafío, sobre todo al comienzo del mismo. Esta actitud individual o grupal busca destruir las fuentes de ansiedad que acarrean los procesos de cambio.

Tal actitud de oposición e intransigencia puede observarse tanto en el ámbito individual, como a escala grupal y social. La idea del cambio tiene un significado positivo, sin embargo, la idea de resistencia al cambio tiene uno negativo, en el supuesto que origina una actitud de estereotipo la cual impide una adaptación activa a la nueva realidad que el sistema desea lograr.

Para que el cambio sea exitoso debe considerarse en toda la organización, las siguientes variables Amoros (2007):

- La variable de la gente
- La variable de la cultura
- La variable de la tarea
- La variable de la tecnología
- La variable del diseño
- La variable de la estrategia

Lo anteriormente expuesto responde a la necesidad que surgió en el Centro de Salud Santa Inés-UCAB, esta organización presta servicios de atención médica ambulatoria a través de distintas consultas médicas y servicios de diagnóstico, destinados a sectores económicos socialmente desasistidos.

Una de las áreas de servicio del Centro de Salud, es la Unidad de Imagenología, la cual está dotada de equipos de última generación, que permiten efectuar exámenes de Rayos X, Ultrasonido y Tomografía, atendidos por profesionales altamente calificados y debidamente acreditados de distintas especialidades: médicos, tecnólogos, auxiliares técnicos y personal de atención al usuario.

La implementación del nuevo sistema de Información radiológica, ha producido una resistencia en los empleados de esta unidad al uso del mismo, que ha traído como consecuencia retraso en el proceso, afectando a los usuarios del servicio y la dificultad para determinar los bonos de productividad que se le deben pagar a cada técnico del servicio por la cantidad de información procesada en el sistema.

Mediante la realización de este diagnóstico se pretende evaluar los aspectos que causan la resistencia al cambio en el uso del sistema de información radiológica implementado en la organización.

Este Trabajo Especial de Grado está estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I, donde se realiza el Planteamiento del Problema de investigación, la justificación del mismo y los objetivos generales y específicos del estudio.
- Capítulo II, se refiere al Marco Organizacional, en el se detalla el alcance del estudio, organizacional y funcional.
- Capítulo III, es el Marco teórico relacionada al objeto de estudio, que fundamenta la investigación.
- Capítulo IV, Marco Metodológico donde se definen las metodologías y técnicas que se aplican en el estudio.
- Capítulo V, Análisis de los Resultados.
- Capítulo VI, se plantean las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del problema:

En la actualidad las empresas se ven expuestas a diversas presiones que las obligan a realizar cambios de diversas índoles, las mismas pueden surgir como consecuencia del proceso de globalización, del uso cada vez mayor de las computadoras y la tecnología de la información, así como la cambiante naturaleza de la fuerza de trabajo. Eduardo Amoros (2007).

Se hace necesario la realización de un adecuado y preciso diagnóstico del funcionamiento de la organización, porque hay que conocer a fondo las actividades que en ella se ejecutan, los problemas y en general de todo lo que la organización comprende, esto va a permitir que esta información se convierta en una base muy importante para el cambio organizacional efectivo, que lógicamente es lo que buscan los gerentes.

Lo anteriormente expuesto responde a la necesidad que surgió en el Centro de Salud Santa Inés-UCAB, como parte de un proceso de cambio implementado a partir de la puesta en funcionamiento de un nuevo sistema de información radiológica, debido al aumento en el número de pacientes que asisten al centro; se busca mejorar de manera eficiente la atención a los pacientes.

Una de las áreas de servicio del Centro de Salud, es la Unidad de Imagenología, la cual está dotada de equipos de última generación, que permiten efectuar exámenes de Rayos X, Ultrasonido y Tomografía, atendidos por profesionales altamente calificados y debidamente acreditados de distintas especialidades: médicos, tecnólogos, auxiliares técnicos y personal de atención al usuario.

Todo ello permite realizar diagnósticos de diferentes patologías, a través de imágenes para orientar un tratamiento oportuno y eficaz.

La implementación del nuevo sistema de Información radiológica ha producido una resistencia en los empleados de esta unidad al uso del mismo, que ha traído como consecuencia retraso en el proceso, afectando a los usuarios del servicio y la dificultad para determinar los bonos de productividad que se le deben pagar a cada técnico del servicio por la cantidad de información procesada en el sistema.

Mediante la realización de este diagnóstico se pretende evaluar los aspectos que causan la resistencia al cambio en el uso del sistema de información radiológica implementado en la organización; a través del diseño y aplicación de instrumentos, que permitan conocer las causas y proponer estrategias que mejoren la adaptabilidad de los empleados en el uso del mismo. Las dimensiones a evaluar son: aspectos relacionados a la personalidad, a lo social, a la implantación y propios del sistema.

La pregunta de investigación emergente de la situación actual es: ¿Cuáles son las causas de la resistencia al cambio en el uso del nuevo Sistema de Información Radiológica, que está presentado el personal adscrito a la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés - UCAB?

Justificación del problema de investigación

Esta investigación está orientada en diagnosticar los aspectos que causan resistencia al cambio en el uso del Sistema de Información Radiológica, para así lograr la adaptación del personal a los nuevos procesos que se han implantado en la empresa.

De lo antes expuesto la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés se plantea la necesidad de proponer estrategias que mejoren la adaptabilidad de los empleados en el uso del nuevo sistema de datos implantado, en la búsqueda de ofrecer un mejor servicio al cliente – pacientes.

El análisis de los aspectos relacionados a la personalidad, al sistema social, al proceso de implantación y a aspectos técnicos, constituyen la herramienta que apoya y refuerza el proceso de cambio que se ha implantado en la empresa.

La propuesta de diagnóstico e intervención buscará resolver en el campo laboral la resistencia al cambio, obteniéndose así el beneficio directo de la empresa y los clientes (pacientes).

Objetivos del estudio

Objetivo general

Realizar un diagnóstico para determinar las causas de la resistencia en el uso del nuevo sistema de registro de datos (EMRAD), que se está presentado en el personal adscrito a la Unidad de Imagenologia del Centro de Salud Santa Inés – UCAB.

Específicos

- Explorar cuál es la opinión generalizada de los usuarios en relación al nuevo sistema de información radiológica.
- Identificar los principales problemas que se detectaron en el inicio, durante y después de la implantación del sistema.
- Evaluar el nivel de complejidad en el manejo del sistema.
- Evaluar las fortalezas y debilidades del nuevo sistema de información radiológica
- Evaluar la estrategia que se utilizó para la implantación, adiestramiento, seguimiento y acompañamiento del personal en el manejo y operación del sistema de información radiológica.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

El Centro de Salud Santa Inés-UCAB, es un centro médico que se fundó como parte de los proyectos de intervención y respuesta a los problemas de pobreza de la comunidad de Antímano, cercana a la Universidad Católica Andrés Bello, la intención era dar respuesta a los problemas sociales de esta comunidad.

Esta organización presta servicios de atención médica ambulatoria a través de distintas consultas médicas y servicios de diagnóstico, destinados a sectores económicos socialmente desasistidos.

Visión

Es una institución de excelencia, líder en el área de prestación, educación, organización e investigación en salud, para los sectores más necesitados de la sociedad venezolana.

Misión

Promover la calidad de vida, a través del diseño, ejecución y evaluación permanente de un modelo de salud integral, de servicio público y gestión privada, de alta calidad y sin fines de lucro.

Valores

- Servicio: Disposición permanente y solícita para atender mejor a nuestros usuarios. Es amor de entrega.
- Responsabilidad: Más allá del cumplimiento habitual del deber o de los compromisos adquiridos de la mejor manera y con justicia, para nosotros es generar certeza de que nuestros actos corresponden a nuestras promesas.

- Honestidad: Asumir la vida cotidiana con sinceridad, franqueza y autenticidad ordenando nuestros mejores sentimientos para alcanzar y proporcionar confianza y bienestar
- Solidaridad: Disposición estable a comprender y apoyar de manera irrestricta al otro, en su necesidad.
- Agradecimiento: Sentimiento de gratitud y aprecio hacia circunstancias y personas que justifican nuestra entrega y dedicación.

Esta iniciativa de la Ucab se corresponde con sus ideales de inspiración cristiana, y el Parque Social Manuel Aguirre representa todo el trabajo de Proyección a la Comunidad y de voluntariado social que la universidad ha venido realizando a través del estudiante voluntario de las diferentes escuelas. De esta manera, el alumnado logra formarse integralmente con la impronta ignaciana. Ucabista (p14)

Alcance del estudio Organizacional

Este diagnóstico se efectuó en:

• La Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés, UCAB.

Funcional

El sujeto del estudio es el sistema EMRAD, el cual fue diseñado para facilitar el registro de la data referida a la información personal (demográficos, antecedentes clínicos) y médica de los pacientes (Informes obtenidos a partir de los estudios de la unidad de Imagenología)

El sistema está conformado por módulos independientes específicos para cada especialidad. Su uso se resume en tres módulos adaptados de acuerdo a cada función dentro de la unidad de Imagenología:

- Por Dictar: Se refiere a la acción del médico o técnico radiólogo, de levantar la información obtenida del paciente, verbalmente a través de un micrófono.
- Por Transcribir: Se refiere a la acción de las transcriptoras de vaciar la información que los médicos introducen en el dictáfono.
- 3. Por Informar: Se refiere a la acción de las asistentes de realizar el informe final que se entrega al paciente.

Este sistema está desarrollado en lenguaje JAVA y trabaja con la versión de internet explorer 7 u 8 y es importante tener instalado el Acrobat Professional en el Pc's.

Las características de los procesadores de cada uno de los equipos de computación, donde está instalado el sistema es al menos, Pentium 4, con 512 Kb de memoria.

Para la velocidad del procesamiento de información el sistema está alojado en un servidor propio de la Unidad de Imagenología ubicado en la UCAB, el cual posee 1 procesador de 2 núcleos 3GB, 2 discos, 500 GB y 4 GB Ram.

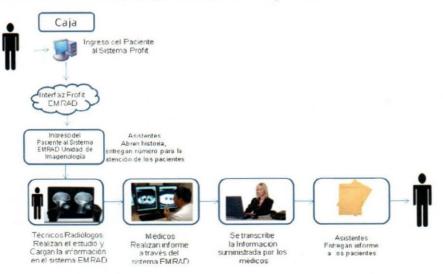


Gráfico 1 - Funcionamiento del Sistema EMRAD

CAPITULO III: MARCO TEORICO

Desarrollo organizacional

En la actualidad las empresas se ven envueltas en múltiples cambios e innovaciones, que afectan su rentabilidad y hacen que el mercado sea más competitivo, así como los individuos que interactúan en ellas, los cuales se enfrentan a diversos retos, entre los cuales se pueden nombrar la satisfacción, trabajo adecuado, la obsolencia de los conocimientos y las habilidades entre otras. El Desarrollo Organizacional como disciplina de reciente creación, surge para mejorar las organizaciones mediante el uso de la teoría y la práctica del cambio planificado; es desde esa perspectiva que se hace necesario conocer algunas definiciones de lo que es el Desarrollo Organizacional:

Las primeras definiciones lo señalan como, French, W y Bell, C (1996) citando a Beckhard (1969), señalan que, "es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (p27)

Bennis, Warren G (1969), "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo." (p2)

French, W y Bell, C (1996) citando a Burke (1994) una definición más reciente indica que el desarrollo organizacional "es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría."(p28)

Se puede deducir entonces, que el Desarrollo Organizacional,

- a. Es una estrategia educacional compleja, que implica un diagnostico organizacional sistemático, el desarrollo de un plan estratégico que mejore la organización, movilizar recursos que permitan la ejecución de las acciones.
- b. Va dirigido a toda la organización, en un esfuerzo que implica un cambio en toda la entidad, se percibe como una modificación en la cultura o en la estrategia de la alta gerencia, afectando de esta manera a toda la organización.
- c. Administrada desde la alta gerencia, si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivo superiores, los programas de D.O tienen poca probabilidad de éxito.
- d. Los objetivos que persigue son, aumento de la efectividad y bienestar de los miembros de la organización, la mayoría de los autores coinciden en este punto.
- e. Se realiza mediante intervenciones planificadas, ya que se utilizan las ciencias del comportamiento.

Los supuestos del D.O han sido clasificados en términos generales por Ferrer, L (1976), de la siguiente manera:

- a. Los Individuos: En un ambiente de apoyo y reto, la mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo profesional que los ayude a contribuir con el logro de los objetivos de la misma.
- b. Los Grupos: La aceptación es uno de los deseos más importantes de los individuos, esto impulsa a la gente a actuar cooperativamente, al menos con un pequeño grupo de referencia; para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es importante que todos los miembros se apoyen entre sí, ya que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones de la organización.
- c. Las personas en las Organizaciones: las organizaciones se caracterizan por la interdependencia de los diferentes grupos de trabajo, todo lo que afecta a un subsistema, siempre afecta al conjunto de la organización, la dirección, la

comunicación y la colaboración intergrupal y moral, abren los caminos para mejorar las metas establecidas.

En resumen, las metas del Desarrollo Organizacional son, según Pariente, J (1998):

- Crear en toda la organización una cultura abierta, orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre las personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensan en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

Aspectos generales del cambio organizacional

Definición de cambio organizacional

Considerando el cambio como una de las nuevas líneas estratégicas de la organización y definiéndolo desde esta perspectiva, no es fácil encontrar un concepto que aglutine todos los elementos y conceptos que se ven relacionados en él.

De manera sistémica se puede entender el cambio como la transformación o adaptación de las organizaciones a los factores internos y externos, y el aprendizaje que surge de la implementación de los mismos.

En estudio realizado por el Grupo de Investigación AdGeO (2010), indica que para hablar de cambio organizacional, es necesario considerar el cambio social que viéndolo desde el enfoque sistémico se puede definir citando a Zaltamn y Duncan, 1977, como "(...) toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi_ estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global" (p33)

Poole y Van de Ven (1995), definen el cambio como "(...) la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional"

Los tipos de cambio según Hussey. D (1997) son:

Cambio Incremental aplicado a través de la participación ampliada, participación limitada, persuasión o coerción.

Cambio fundamental que se aplicará a través de una visión de futuro/carismático, con visión de futuro/persuasivo, con visión de futuro/coercitivo o dictatorial.

Modelos de cambio organizacional

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio. La primera idea explica que lo que ocurre en cualquier punto en el tiempo es el resultado de en un campo de fuerzas opuestas, la segunda idea sugiere, que el cambio posee tres etapas, a saber: descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. Falletta S.V (2005).

Edgar Schein agrega para la etapa 1, la *descongelación*, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, que a su vez motiva a la persona a cambiar.

En la etapa 2, *moverse*, la persona se reestructura cognoscitivamente. En la etapa 3 la tarea primordial sería, *volver a congelar*, o integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.

Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete: (1) desarrollo de una necesidad para el cambio, (2) establecimiento de una relación de cambio, (3) aclaración o diagnóstico del sistema cliente, (4) examen de rutas y metas alternativas de acción, (5) transformación de intenciones en esfuerzos reales, (6) generalización y estabilización del cambio y (7) llegar a una relación terminal entre cliente - consultor.

Ralph Kilmann (1989), desarrolló el modelo de "cambio de sistema total", proponiendo los siguientes pasos: (1) inicio del programa, (2) diagnostico de problemas, (3) programar las "trayectorias", (4) puesta en práctica de las "trayectorias" y (5) evaluación de los resultados. La programación y puesta en práctica de las "trayectorias", se realiza con una intervención en cinco puntos de ventaja críticos, encontradas en todas las organizaciones que cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito: las cinco trayectorias son, la trayectoria de la cultura, la cual aumenta la confianza; la trayectoria de las habilidades gerenciales, que proporciona nuevas maneras de enfrentarse a los problemas; la trayectoria de creación de equipos que infunde la nueva cultura en cada unidad; la trayectoria de la estrategia - estructura con el que se desarrolla un plan estratégico totalmente novedoso; y la trayectoria del sistema de recompensas que establece un sistema basado en el desempeño.

Falletta S.V (2005), menciona el modelo que desarrolló Jerry Porras "análisis de flujo", que presenta en forma gráfica los problemas de una organización. Porras categorizó en cuatro clases de variables las características más importantes del escenario de trabajo: arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico; o cuatro corrientes del análisis de flujo. Realiza un minucioso

diagnóstico de los problemas de la organización y de las barreras para su efectividad, observa las interconexiones entre los problemas con lo cual determina los problemas más importantes, y los aborda sistemáticamente, corrigiendo los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de la organización.

Falletta S.V (2005), haciendo referencia a Warner Burke y George Litwin, plantea el modelo del *desempeño individual y de la organización*. Identifica las variables que se involucran en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores denominan "cambio transaccional" y "cambio transformacional", respectivamente. En necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización para comprender el modelo; el ambiente se corresponde a la evaluación colectiva de los miembros de la organización, específicamente de las practicas gerenciales, los sistemas y procedimientos organizacionales; la cultura por su parte es la valoración colectiva que se basa en los valores, normas e hipótesis más profundas de la organización, señalan que las intervenciones orientadas al liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura en la organización, producen cambios transformacionales en la cultura; mientras que las intervenciones que se dirigen hacia las practicas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen cambios transaccionales en el ambiente organizacional.

Teoría de los sistemas

Las organizaciones son consideradas sistemas abiertos que interaccionan con el ambiente que las rodea. Las organizaciones como sistemas abiertos que son, tienen mecanismos que le permiten la entrada – producción y salida, fronteras que son permeables, propósitos y metas, equifinalidad, homeostasis y entropía negativa.

En el análisis por enfoque de sistemas debe comenzar identificando las partes individuales y después se analiza la naturaleza de la interacción colectiva.

Hay dos variaciones de la teoría de sistemas abiertos, la de sistemas sociotécnicos (TSS), y la de planificación de sistemas abiertos (PSA), la tesis de la TSS indica que las organizaciones se componen de dos sistemas interdependientes uno social y uno técnico, y que los cambios que se producen en uno afectan al otro.

Peter Senge opina, que para la formación de organizaciones de aprendizaje, es necesario el pensamiento de los sistemas abiertos, para ello es importante el dominio de cinco disciplinas, destreza personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, disciplina y pensamiento de sistemas.

Usar esta perspectiva en las organizaciones puede generar que:

- 1. Los problemas que se presentan en las organizaciones sean percibidos como un todo de acontecimientos y fuerzas, y no como fenómenos aislados.
- 2. Se analizan los acontecimientos en términos de múltiples causalidades.
- 3. El cambio influye en todo el sistema.
- Las fuerzas del campo en el momento que suceden los acontecimientos, son las fuerzas pertinentes para el análisis, según la teoría del campo de (Kurt Lewin)
- 5. El cambio de sistema implica el cambio en su totalidad, y no solo en alguna de sus partes.

Participación y delegación de autoridad

Como base fundamental del desarrollo organizacional, es importante el uso de un modelo de participación y delegación de autoridad, la participación aumenta la delegación de autoridad, lo que a su vez incrementa el desempeño y bienestar individual.

El desarrollo organizacional diseña intervenciones para aumentar el interés y participación de los líderes y de los demás miembros de la organización.

Equipos y equipos de trabajo

El desarrollo organizacional se fundamenta en dos ideas, la primera es que los bloques de construcción de las organizaciones son los equipos de trabajo y la segunda es que estos deben ser los administradores de su cultura, procesos, sistemas y relaciones, a fin de lograr ser más efectivos.

La importancia de los equipos de trabajo radica principalmente en:

- ✓ La mayoría de las conductas individuales se originan en las normas y valores socioculturales de los equipos de trabajo.
- ✓ La complejidad de las tareas no permite que las desempeñen los individuos, sin la ayuda de otros.
- ✓ Los equipos de trabajo generan su propia sinergia.
- ✓ A través de los equipos de trabajo se satisfacen la necesidad de interacción social entre las personas de la organización a la cual pertenecen.

Larson y LaFasto indican las ocho características presentes en equipos de superior desempeño: (1) Una meta clara y elevada, (2) una estructura impulsada por los resultados, (3) miembros competentes del equipo, (4) un compromiso unificado, (5) un ambiente de colaboración, (6) estándares de excelencia, (7) apoyo y reconocimiento externos y (8) un liderazgo de principios.

Como dirigir el cambio

El enfoque propuesto por Hussey. D (1997) para el cambio fundamental, propone el acróstico EASIER que significa:

- ✓ Enviosionig (Visualización)
- ✓ Activating (Activación)
- ✓ Supporting (Apoyo)
- ✓ Implementing (Ejecución)
- ✓ Ensuring (Supervisión)

✓ Recognisig (Reconocimiento)

Visualización, es poseer una "perspectiva coherente del futuro" como base de los objetivos de la organización. Puede estar influenciada por elementos tales como, actividades, tamaño de la organización, aspectos económicos internos y externos, relaciones con los clientes y la cultura interna. El líder que busca el cambio, está en la obligación de definir claramente la perspectiva del porvenir, ya que esto da la sensación de lo que ha de venir o lograr en el futuro, debe ser coherente para lograr que el cambio sea exitoso.

Activación, es importante que el líder se asegure de que los demás miembros de la organización, sepan, entiendan y apoyen la visión de futuro; definiéndola de manera coherente y haciéndola conocer a los demás miembros de la empresa.

Apoyo, el líder deberá compenetrarse con los demás miembros de la organización de tal manera que pueda entender los puntos de vistas desde la posición de ellos, esto le facilitara entender sus puntos fuertes y débiles para facilitar el logro de las metas o cambios propuestos. Básicamente es importante el respeto, la confianza y la integridad que posea el líder.

Ejecución, básicamente son los planes y programas que se llevaran a cabo para el logro de la visión de futuro. Para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:

- Hacer entender las consecuencias del cambio
- Poner en práctica las medidas necesarias para efectuar el cambio.
- Delegar responsabilidades relacionadas con las decisiones que se quieran tomar.
- Definir prioridades.
- Asignar presupuestos que aseguren la ejecución de los planes.
- Definir equipos y estructuras necesarios para realizar los planes.

- Definir y asignar los recursos humanos necesarios.
- Fijar objetivos del programa de cambio
- Definir las políticas necesarias para que el proceso de ejecución funcione.

Supervisión, se deben establecer procesos de seguimiento y control que garanticen:

- Todas las medidas se tomen en el tiempo planificado
- Si se presenta algún cambio en las medidas planteadas se planifiquen correctamente las nuevas medidas.
- Las medidas arrojen los resultados esperados.
- Si cambian las situaciones, los planes deben seguir siendo apropiados.

Deben establecerse controles para las medidas cualitativas y cuantitativas.

Reconocimiento, se debe reconocer la labor de quienes participan en el cambio, para reforzarlo y eliminar los obstáculos que pudiesen prevalecer.

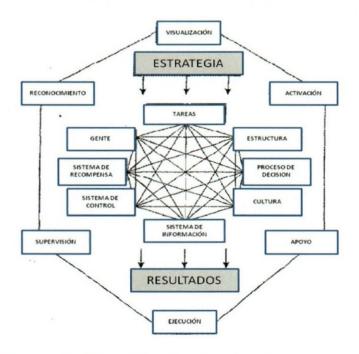


Gráfico 2 - El enfoque EASIER del Cambio y la organización integrada

Resistencia al cambio

Para la aplicación del cambio se requieren algunas condiciones que favorezcan su óptimo desarrollo. Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007), citando a Cumming y Worley (1993) así como Sánchez (2005), afirman que las características que debe poseer el cambio para que sea exitoso son: a) debe ser motivador, b) poseer una visión compartida entre gerencia - empleados, c) tener respaldo político, d) crear conciencia en los empleados de la necesidad de modificar normas y procedimientos que la hagan más efectivas, mediante su participación e) participación activa del líder.

Según Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007) citando a Hellriegel, Slocum, y Woodman, (1999) en las organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización, descripciones de puestos de trabajo limitadas y reglas y procedimientos inflexibles se dificultan las respuestas adecuadas a las demandas de cambio y por esta razón no logran ser efectivos, lo que puede generar la crisis en las organizaciones, tanto en su personal como en la empresa misma, que se puede traducir, en insatisfacción laboral, conflictos internos entre jefes y subordinados por el manejo inapropiado de las situaciones, estrés laboral, negligencia en las labores diarias, bajos niveles de motivación, ausentismo, cambios en la estructura, fusiones, recortes de personal, competitividad, bajos niveles de productividad y, como consecuencia última, el cierre de las organizaciones.

El cambio puede generar una actitud positiva o negativa en las organizaciones que lo experimentan, se encuentra, pues, en medio de dos polos. Por otra parte, las personas pueden presentar un comportamiento negativo que en ocasiones puede ser defensivo o, incluso, de obstrucción velada o abierta a todo intento de cambio en Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007) (Appelbaun, Pierre, y Glavas, 1998).

Este último tipo de expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio se conoce como resistencia al cambio.

Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007), cita a autores como Chiavenato (2004), Kinicki y Kreitner (2003), Abramson (1992), Furnham (2001), Schein 1961 (citado por Marín, 1999) y García (2004), quienes definen la resistencia al cambio, como la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima.

El fenómeno de resistencia al cambio se interpreta desde distintos niveles de análisis. Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007), cita a King (2003), quien lo explica desde tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Nivel individual: los factores de la personalidad como el locus de control, el logro, la independencia, el poder y el autoritarismo, influyen en la intensidad de la resistencia al cambio. Sin embargo, las actitudes, basadas en experiencias previas de cambio organizacional, tienen un impacto significativo.

Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007) citando a Kotter y Schlesinger (1979) afirman que esas actitudes basadas en experiencias previas, se pueden generar por la combinación de cuatro causas:

- a. Desconfianza y falta de entendimiento en procesos de cambio (determinadas por experiencias de cambio previos),
- b. Poca aceptación al cambio,
- c. Interés propio primitivo y,
- d. En función de la posición que se ocupe en la organización se podría afectar por las valoraciones contradictorias del proceso de cambio.

Nivel Grupal: La resistencia se explica por varios factores relacionados con la estructura, composición y relaciones de trabajo de un grupo que dan importancia al estatus quo. Algunos de los factores que la afectan son la cohesión grupal, las normas

sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones.

La distribución del poder y la autoridad organizacional, pueden controlar los niveles de resistencia en diferentes situaciones.

Nivel Organizacional: A nivel organizacional la resistencia al cambio suele generarse a partir de los siguientes factores: la organización, clima, cultura y estrategia. Los elementos individuales, grupales y organizacionales, pueden ser mejor comprendidos a partir de procesos psicológicos, que sirven de marco de referencia a la resistencia al cambio Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007) (King, 2003).

Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007) citando a Kotter y Schlesinger (1979), señalan que en su artículo "Elección de estrategias para el cambio", estos proponen *la teoría de las contingencias*, en la que se contemplan seis estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio: 1) comunicación, 2) participación, 3) facilitación, 4) negociación, 5) manipulación y 6) coerción, las cuales utilizadas en una serie continua, minimizan la resistencia al cambio en su mínima expresión.

Según French, W y Bell, C (1996), el desarrollo organizacional constituye otra estrategia para hacer frente a la resistencia al cambio, y mejorar la organización. Basándose en las dinámicas de grupo y en las teorías y prácticas relacionadas con el cambio planificado, el D.O es un programa completo y profundo de las interacciones de diversas partes de la organización; se ocupa por relacionar estructuras, tecnología e individuos y se interesa por el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones, Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P (2007) citando a (Davis y Newstrom, 2001), que permiten disminuir la resistencia al cambio.

Comúnmente se comete el error en las organizaciones, de utilizar una o un conjunto limitado de las estrategias indicadas, el otro error es ver el cambio de manera desarticulada y no relacionado, con la estrategia que se plantea la organización. En la práctica se puede decir que los esfuerzos de cambio organizacional exitosos, son aquellos en los que se aplica inteligentemente algunas de estas estrategias en forma integrada y combinada de manera distinta.

En conclusión, el cambio que se puede generar en una empresa depende de factores internos como la estructura y comunicación, y de factores externos como son: la tecnología, la competencia y la globalización. De allí la importancia de realizar un análisis exhaustivo o diagnostico del proceso de cambio antes de implementarlo, para validar las causas de aparición de la resistencia, o de aceptación presente y/o futuro del proceso.

Diagnóstico organizacional

El proceso de diagnostico organizacional, representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés, son intervenciones que ejercen impacto sobre los miembros de la organización.

El diagnostico permite la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problemas, lo importante es conocer a través del diagnostico el estado de las cosas, y los efectos o consecuencias de las acciones.

Según French, W y Bell, C (1996), el proceso de diagnostico es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado...después se desarrollan planes de acción para cerrar la brecha entre las condiciones reales y las deseadas, las cuales deben ser monitoreadas para evaluar el progreso hacia la meta. Por ende las actividades de diagnostico son indispensables para todas las conductas que se proponen alcanzar una meta.(p115)

French, W y Bell, C (1996) citan a Argyris, quien manifiesta que el consultor tiene "tres tareas primordiales de intervención":

1. Ayudar al sistema cliente a generar datos válidos;

- 2. Permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada; y
- 3. Ayudar al sistema cliente a generar un compromiso interno con las decisiones que hace.

El diagnostico debe ser enfocado hacia los siguientes objetivos:

Enfoque u Objetivo del Diagnostico	Técnica para la obtención de información
El total de la organización	Cuestionarios, encuestas, entrevistas, examen de las políticas y reglamentos.
Grandes subsistemas complejos y heterogéneos	Cuestionarios, encuesta, entrevistas, observaciones, registros , reportes e información de la organización
Pequeños subsistemas simples y homogéneos.	Entrevistas individuales, juntas de grupo, cuestionarios, observaciones de las juntas y de las operaciones cotidianas, junta formal de grupo.
Pequeñas organizaciones totales sencillas y homogéneas.	Cuestionario, entrevista, juntas de diagnostico de grupo, examen de los registros de la organización.
Subsistemas de interface o intergrupo.	Juntas de confrontación, juntas de espejo, entrevistas, sesiones de compartir datos y observación.
Diadas y/o tríadas	Entrevistas separadas y en grupos y la observación.
Individuos Roles	Entrevistas y la autoevaluación. Observaciones, entrevistas, técnicas de análisis del rol.
Sistemas entre-organización o suprasistema	Evaluación mediante el espejo organizacional, los cuestionarios y entrevistas.

Tabla 1

Así mismo es importante destacar los procesos organizacionales en los cuales se debe aplicar el proceso de diagnostico, se resumen en el siguiente cuadro:

Proceso Organizacional	Método de diagnostico
Comunicación	Observación, cuestionarios, entrevistas y discusiones en grupo.
Metas	Cuestionarios, entrevistas y observaciones
Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción	Observación de las juntas de resolución de problemas.

Resolución y manejo de conflicto	Entrevistas, observaciones de terceros y juntas de observación.
Administración de las relaciones interfase.	Entrevistas, observaciones de terceros y juntas de observación.
Relación superior – subordinado.	Cuestionarios y entrevistas.
Sistemas tecnológicos y de ingeniería.	Entrevistas y discusiones de grupos.
Administración estratégica y planificación, visión y misión.	Entrevistas de los individuos clave y examen de los registros históricas.
Aprendizaje organizacional	Entrevistas, cuestionarios, diagnostico de grupo, examen de las hipótesis y la cultura.

Tabla 2

Otro modelo para realizar diagnostico que es importante mencionar es el de Marvin Weisbord, o modelo de seis cuadros, donde se especifica a los consultores de D.O donde deben buscar y que es lo que deben buscar cuando realizan diagnósticos en la organización, se identifican seis áreas críticas según French, W y Bell, C (1996 propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, se buscan mediante este método las señales del problema, mediante la evaluación de los aspectos formales e informales de cada área, antes de elegir las intervenciones que se van a aplicar.

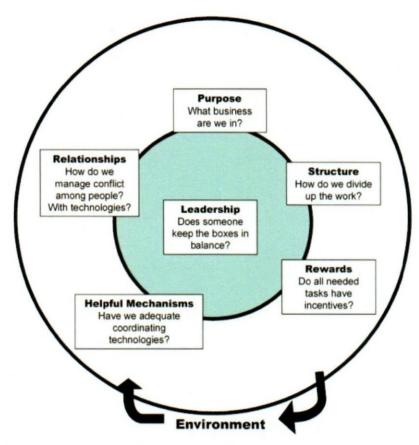


Gráfico 3 - El modelo de organizacional de seis cuadros Fuente: http://www.hjford.com/facilitation/organizational.htm

French, W y Bell, C (1996), citando a Weisbord indican cuatro prácticas útiles recomendadas por el autor, aproximadamente diez años después:

- Evaluar el potencial para la acción, buscar las condiciones en las cuales hay un liderazgo comprometido, buenas oportunidades de negocios, y personas con energía.
- 2. Reunir a "todo el sistema" en una habitación
- 3. Enfocarse en el futuro; y
- 4. Estructurar las tareas que las personas pueden desempeñar por sí mismas.

Investigaciones, antecedentes:

Para la realización del diagnóstico en el Centro de Salud Santa Inés – UCAB, se tomarán como referencia investigaciones bibliográficas relacionadas con el cambio

organizacional y la implantación de sistemas en empresas de diversa índole, que a continuación se detallan.

Relacionadas al cambio organizacional

Según Eduardo Amoros (2007), para que el cambio sea exitoso debe considerarse en toda la organización, los siguientes aspectos:

- La variable de la gente son todas las personas que trabajan en la organización, que se deben considerar entendiendo sus diferencias individuales, personalidad, actitudes, percepciones, atribuciones, necesidades y motivaciones.
- La variable de la cultura está relacionado con las creencias, valores, expectativas y normas compartidas por los miembros que conforman la organización.
- La variable de la tarea relativa a la naturaleza del trabajo en sí: es simple o
 complejo, novedoso o repetitivo, estandarizado o único.
- La variable de la tecnología son todos aquellos métodos y técnicas que se
 utilizan para la solución de problemas y aplicación del conocimiento a los
 diversos procesos organizacionales. Está relacionado con el uso de la
 tecnología de la información y sistemas de automatización, procesos de
 manufactura, herramientas y técnicas.
- La variable del diseño es como está estructurada la organización y sus canales o sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.
- La variable de la estrategia es la planificación estratégica de la organización
 y las actividades que se realizan para identificar las metas organizacionales y
 definir planes específicos para adquirir, asignar y emplear recursos con el fin
 de lograr las metas.

El Departamento de Hacienda Pública del Gobierno Vasco, a través de Eusko Jaurlaritza (2008) dedica un capítulo completo a lo que es la gestión del cambio en

proyectos, en resumen explica que es necesario para las empresas alcanzar posiciones de liderazgo diseñar estrategias para gestionar los cambios que les permitan el logro de sus objetivos, se deben considerar la realización de actividades que minimicen el impacto negativo e incertidumbre que provoca el cambio en las organizaciones. El autor señala que se deben vertebrar actividades, procesos, mecanismos y canales de trabajo que contribuyan al éxito de la puesta en funcionamiento de los proyectos. Estas acciones deben estar orientadas principalmente a:

- ✓ Conseguir el cambio cultural acorde a la nueva filosofía de trabajo que resulta del nuevo modelo, con una visión compartida y comprometida entre las partes.
- ✓ Los beneficiados por el cambio deben estar comprometidos, involucrados y dispuestos a participar en la totalidad del proceso.
- ✓ Determinar los apoyos y barreras, y establecer los mecanismos que sean necesarios para superarlas y lograr que el cambio sea aceptado de manera natural.

Relacionadas a la implantación de sistemas de información en empresas de diversa índole.

El estudio realizado por Bernabé Escobar Pérez, Tomas Escobar Rodriguez, Pedro Monge Lozano (2009), quienes analizaron la implantación de un sistema ERP en un hospital que permite integrar la información de los distintos departamentos y filiales de la empresa en una base de datos única común para toda la organización; aunque se logró demostrar su eficacia en un buen número de tipos de empresas, se plantea un problema en organizaciones en las que existen áreas funcionales muy diferenciadas que tradicionalmente han tenido sistemas de información independientes y control sobre los intereses de su área, como por ejemplo los hospitales.

Llegaron a la conclusión de que se ha podido constatar como la decisión del tipo de sistema ERP a implantar, refleja desde momento inicial, la complejidad de la

organización donde se va a implantar. Esto se puede constatar en el diseño del sistema y su estructura medular, que ponen de manifiesto los intereses contrarios de los grupos clínicos y de gestión mencionados en el estudio. Sin embargo a pesar de las características de la organización donde se implantó el sistema, la resistencia del personal clínico no fue de radical, si existe pero matizada, ya que hacen uso del mismo. Se pudo constatar que su uso se circunscribe a los módulos de información clínica básicamente, negándose a la posibilidad de que se integre la información en mayor medida.

González Ladrón de Guevara, Fernando; Torres Rodríguez, Alba Rocío (2002), en su Estudio de factores de éxito en la implantación de un ERP en las organizaciones concluyeron que los mismos obedecen principalmente a una cuestión de actitud, la participación y compromiso de los diferentes individuos y grupos de trabajo, es fundamental para lograr el objetivo. Por tanto, es importante que los directivos estén dispuestos a asumir la gestión del Cambio que estos proyectos exigen.

La gestión del cambio conlleva una resistencia y oposición que puede conducir al fracaso; todo cambio implementado en la metodología de trabajo de los empleados, produce malestar e inquietud, esto es una condición humana inevitable y más aún cuando las relaciones de poder y estatus de algunos miembros de la empresa se ven notoriamente amenazadas.

Sin embargo, las ventajas que se obtienen de la adquisición de un ERP hace que cada día más empresas estén implantado éste tipo de soluciones, aunque sea necesario realizar desarrollo específicos del subsector y de la empresa. Estas soluciones tienen la ventaja de que permiten resolver y detectar problemas arraigados por tradición y que no se podían detectar antes, se logra minimizar costos ocultos y que los directivos de la empresa desconocían.

Bases teóricas

De la resistencia al cambio:

Aplicar en una organización cambios de tecnología implica modificar sus procesos de ingeniería, las técnicas conocidas o los métodos de producción; se pretende con esto mejorar el desempeño de la organización modificando la manera de trabajar, a su vez se busca cambiar el comportamiento del empleado, sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

Según indica S. Robins, (*Bazan osmary, 1998*) las fuentes de la resistencia al cambio, pueden ser Individuales, referidas a las características humanas de la percepción, personalidad y necesidades, y organizacionales, si bien a menudo no existe un límite definido entre ellas.

		+Hábitos.
	 Personalidad 	+Miedo a lo Desconocido.
		+Principio de Primacía.
		+Preferencia por la Estabilidad.
Fuentes de		+Percepción Selectiva.
Resistencia		+Satisfacción de las Necesidades.
Al Cambio		+Identificación de Situación Actual.
		+Conformidad con las Normas.
	 Social 	+Coherencia de un Sistema.
		+Intereses y Derechos Adquiridos.
		+Carácter Sagrado de Ciertas Cosas.
		+Rechazo de lo Extraño.
	Modo de	+Respeto a Personas y Facultades.
	Implantación	+Tiempo y Medio para el Cambio.
	•	+Credibilidad de la Gente.

Tabla 3

Definición de las dimensiones:

 Resistencia relacionada a la personalidad: está relacionada con aquellas características individuales referidas a aquellas tendencias a mantener el estado actual de las cosas y situaciones.

El hábito, Resulta de un proceso de selección y estandarización de conductas anteriores y que en su oportunidad resultaron adecuadas en la mayoría de las ocasiones.

El temor a lo desconocido, puede estar relacionado con el temor de no poder aprender una nueva tecnología a ser implantada, nuevos procesos administrativos que incluyen procedimientos desconocidos o no aprendidos oportunamente, incapacidad en el manejo de computadoras, etc., el éxito del cambio mismo tiene una gran cantidad de incógnitas que deberán ser despejadas en la medida de su avance.

El procesamiento selectivo, está basada en el proceso interno de todo individuo de modelar su realidad sobre la base de sus experiencias y creencias, para poder desenvolverse en ella. Para ello debe procesar toda la información requerida a fin de elaborar su modelo de realidad, el cual es permanentemente alimentado y modificado, sobre la base del normal proceso de crecimiento y aprendizaje del individuo. Sin embargo, el ser humano alterara sus percepciones para mantener estable su modelo de realidad, por lo tenderá a seleccionará aquella información que resulte relevante según sus creencias y desechará la que no se ajuste a sus expectativas, de una forma poco imparcial y totalmente subjetiva.

Principio de primacía, proviene del proceso de aprendizaje en el ser humano, con respecto a las buenas y malas experiencias. Dado que las experiencias exitosas tenderán a reforzar las creencias y actitudes, mientras que las desastrosas las podrán alterar, se requerirá la aplicación de recursos especiales y suficiente tiempo para convencer a los individuos que cambien un

determinado comportamiento, para que éste pueda ser asimilado y asumido internamente en forma esperada.

La identificación con la situación actual se deriva del sentido de identificación y pertenencia desarrollada por los mismos receptores o destinatarios del cambio, lo que genera actitudes de rechazo ante cualquier crítica o modificación al cambio logrado, debido a que ello tiende a reflejarse en sus propios valores y méritos, referentes al esfuerzo llevado a cabo para lograr el cambio logrado.

Preferencia a la estabilidad: se refiere a aquella tendencia del individuo a tratar de mantener cierta regularidad en todas las situaciones que le rodean.

Satisfacción de las necesidades: tendencia de las personas de buscar su bienestar ante una carencia determinada.

 Resistencia relacionada a lo social: Se refiere a aquellas características del grupo que inciden en la resistencia al cambio.

Conformidad con las normas: es una estrategia colectiva encaminada a mantener la cohesión del grupo; implica valores, normas e ideales, impuestos por el grupo, en aras de su integridad.

Coherencia de un sistema: es una propiedad de los grupos bien formados que permite concebirlos como entidades unitarias.

Intereses y derechos adquiridos: se refiere a aquellas cosas dentro de la organización por las cuales los empleados se sienten inclinados y por ende se mantienen cercanos a ellas y con un nivel de atención elevado hacia las mismas.

Carácter sagrado de ciertas cosas: se refiere a un conjunto de características que se adjudican a ciertas cosas y que están marcadas por los hábitos, costumbres y tradiciones propias del grupo.

Rechazo a lo extraño: se refiere a la reacción adversa del grupo, en contra de un elemento nuevo que se haya implantado.

 Resistencia relacionada al modo de implantación: se refiere a la percepción de las personas acerca de qué tan adecuado o no, fue el proceso de implantación de la nueva tecnología.

El respeto hacia las personas y las facultades, generada actualmente en base a las modernas exigencias de especialización, experticia e individualidad, determinan que los individuos deben respetar los criterios y opiniones de los demás. Cuando lo anterior no ocurre, muy probablemente el cambio que se desea implementar en un sistema, se encuentre con una férrea oposición y termine por consumir cuantiosos recursos y/o que resulte lo contrario de lo propuesto.

El tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio: son determinantes al momento de implementarlo en el sistema. Si éstos no son suficientes, o no cuentan con los instrumentos, procedimientos y recursos requeridos, o no se cuenta con el tiempo suficiente; es casi seguro que los resultados no serán los esperados.

La credibilidad del agente del cambio: es tal vez la parte crucial del mismo. Los credenciales, la motivación positiva, el carácter, el grado de convicción, son unos pocos de los múltiples factores requeridos para lidiar y negociar con cada integrante de una organización y lograr el éxito.

• Resistencia relacionada al sistema: Se refiere a la percepción de las personas sobre cómo es funcionamiento de la nueva tecnología implantada.

Del proceso:

El modelo de diagnostico del cambio a ser utilizado es el de Roger Plant, el cual plantea su análisis desde la perspectiva del cambio organizacional ya implantado, y está compuesto de las siguientes fases:



Gráfico 4- Modelo de Roger Plantt

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Para la realización de este diagnóstico, entre los diferentes tipos de investigación se utilizará la metodología de Investigación Evaluativa.

La evaluación se entiende como la actividad realizada con el propósito de apreciar mayor o menor efectividad en un proceso, en cuanto al cumplimiento de los objetivos, en correspondencia con el contexto en el cual el evento ocurre.

Según Briones(1991), el término evaluación se utiliza para referirse "al acto de juzgar o apreciar la importancia de un determinado objeto, situación o proceso en relación con ciertas funciones que deberían cumplirse, o con ciertos procesos de valoración, explícitos o no", otra de sus definiciones señala que la investigación evaluativo es aquella que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones con respecto a la administración y desarrollo del programa evaluado, en otras palabras la investigación evaluativo permite estimar la efectividad de uno o varios programas, propuestas, planes de acción o diseños, los cuales han sido aplicados anteriormente con la intención de resolver o modificar una situación determinada. La investigación evaluativa se usa para la toma de decisiones, las preguntas surgen del programa a evaluar, la hipótesis común de la evaluación es que el programa esté logrando lo que se propuso hacer.

La investigación evaluativa se utiliza fundamentalmente con la intención de:

- ✓ Tomar decisiones acerca de la aplicación o continuación de ciertos programas en determinados contextos sociales.
- Mejorar las prácticas y procedimientos de los programas que están siendo aplicados.

- ✓ Añadir o desechar técnicas especificas del programa
- ✓ Establecer programas semejantes en otras partes
- ✓ Asignar o no recursos a programas que compiten entre sí.
- ✓ Aceptar o rechazar un enfoque o teoría para el programa.

Centrella (2007) citando a Suchman (1967) "La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. Además, asume las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción". (p119)

En este sentido:

- La medición de la resistencia al cambio en el uso del Sistema de Información
 Radiológica se realizará con un cuestionario de carácter cerrado.
- La selección de las dimensiones del cuestionario será producto del análisis de las conversaciones con la Gerente de Recursos Humanos del centro de Salud Santa Inés, el analista de sistemas del mismo centro, y la revisión bibliográfica.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación es de **campo**, el cual define Teogenes Goitte (1998), como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con la finalidad de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores que lo constituyen, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia; los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios **transversal** definida por Fernández y Baptista (2000) plantean

que la investigación es transversal cuando recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; y **Ex post facto** según Adriana Milena Castro Zapata y Otros (2008), se entiende como "después o posterior de los hechos", este tipo de investigación tiene como característica principal, que se estudian los hechos ó fenómenos una vez que ya han sucedido, las variables no pueden ser modificadas.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Los instrumentos y técnicas de investigación que serán aplicados en la realización del diagnóstico se detallan a continuación:

Entrevistas

Para Eunice Ugel Garrido (2005) comprende una interacción entre dos personas, en la cual el investigador realiza preguntas relacionadas con el tema de la investigación y el entrevistado proporciona verbalmente o por escrito la información que le solicitan. Tiene por objetivo recolectar datos para una investigación.

Se realizaron tres entrevistas:

- La entrevista preliminar con la Gerente de Recursos Humanos con el fin de levantar la información para realizar el diagnóstico inicial y la propuesta.
- 2. Luego una segunda entrevista a la persona encargada del área de sistema a fin de validar la información necesaria del Sistema de Información Radiológica y de los aspectos técnicos necesarios para su funcionamiento.
- Una entrevista final con la Gerente de Recursos Humanos, para obtener las percepciones de la gerencia, en relación a las respuestas que suministren los empleados de la implantación y puesta en práctica del sistema.

Análisis documental

El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

Se recopiló información acerca de la Institución, visión, misión, valores, y del objeto del estudio el Sistema de Información Radiológica, que permitirán junto a los otros instrumentos, recopilar y analizar la información para el diagnóstico.

Taller de dinámica grupal: "técnica nominal"

Esta técnica permite a un grupo de trabajo llegar a un consenso en la importancia que tiene algún tema, problema o solución que se esté revisando de acuerdo a su nivel de importancia y de acuerdo a las prioridades establecidas por el grupo.

Esta técnica permite libertad para priorizar temas, sin que exista dominio entre los trabajadores del grupo entre sí. Este proceso permite evidenciar si existe consenso y discutir abiertamente desacuerdos sobre puntos específicos y plantear soluciones.

- 1. Los miembros conocen a un grupo, pero antes de iniciar cualquier análisis, cada miembro anota sus ideas en cuanto al problema.
- El periodo de silencio va seguido cuando cada miembro presenta una idea al grupo, cada miembro tiene su turno para presentar una idea a la vez, hasta que todas se registran, y enseguida se comienza el análisis.
- 3. El grupo analiza las ideas y las evalúa.
- 4. Cada miembro asigna una calificación a las ideas en forma independiente y en silencio, la decisión se determina por las ideas.

Con esta actividad se logró que los empleados involucrados en el proceso de cambio, expresaran las debilidades, fortalezas y posibles soluciones a la problemática presente en el funcionamiento del Sistema de Información Radiológica.

Instrumento de recolección de información:

Se diseñó un cuestionario de medición orientado a medir la resistencia al cambio en cuatro dimensiones: "relacionada a la personalidad", "relacionada al sistema social", "relacionada a la implantación" y "relacionada al sistema de datos".

El instrumento de medición, está diseñado en un formato de escala tipo Likert. El cuestionario consta de 52 ítems y 4 categorías de respuestas, las cuales van de menor a mayor, los valores de la escala son los siguientes:

- 0= Muy de acuerdo
- 1= De acuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Muy en desacuerdo

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Nominal	Dimensión	Indicadores	Item
Resistencia al Cambio	Oposición que ofrecen los individuos frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida y acostumbrada de comportarse por una nueva conducta o forma de trabajo distinta. (Bazán y Sanz. 1996)	Relacionada a la Personalidad, es decir los intereses individuales de los empleados	Hábitos, Preferencia por la estabilidad, Interés personal, Principio de Primacía	1,9,4,6,19,24,29, 36,39,42,43,44,4 5,45,47,49,52

Relacionada a lo Social, o de la manera como se relacionan con sus compañeros y con la organización	Carácter Sagrado que se le otorga a las cosas, rechazo de lo extraño, Identificación con la situación actual, conformidad con las normas vigentes	8,11,13,20,22,26, 27,31,32,33,35,3 7,38,41,48,50,51
Relacionada a la Implantación, como es percibido el cambio.	Irrespeto al personal y sus facultades dentro del proceso, credibilidad en el Agente de Cambio, Escasez de recursos para integrarse al cambio, conciencia de la debilidad de los cambios propuestos	3,10,12,15,16,18, 21,23,25,28,30,3 4,40
Relacionada a Aspectos técnicos, como es percibido el funcionamiento del sistema	Adiestramiento al personal, efectividad del sistema, mejora en el desempeño, Percepción del sistema	5,7,9,14,17

Tabla 4

Items de la dimensión resistencia relacionada a la personalidad:

empre realizo las mismas tareas. in por encima de los intereses de la organización. que tareas novedosas y desconocidas de calidad mejoran mi trabajo			
que tareas novedosas y desconocidas			
<u> </u>			
de calidad mejoran mi trabajo			
e tareas distintas a las usuales.			
adas con las de la organización.			
Conservo los hábitos laborales que me garantizan realizar de manera efectiva mis tareas			
Las actividades que realizo satisfactoriamente en mi trabajo, deben mantenerse invariables.			
Sigo al pie de la letra, los procedimientos de trabajo establecidos por la institución.			
Mantengo los hábitos laborales que me garantizan resultados exitosos en mi trabajo.			
Los métodos usualmente que utilizo para mantener la calidad en mi trabajo son adecuados.			
redimientos de trabajo representan una oportunidad para			
Cuando los resultados son exitosos se deben mantener los métodos de trabajo.			
Adquirir nuevas formas de trabajo genera ansiedad.			
e pudieran implicar reducción de personal deben			
ectan el rendimiento laboral.			
Mi desarrollo profesional requiere realizar tareas novedosas			

Tabla 5

Items de la dimensión resistencia relacionada a lo social:

	Es conveniente seguir realizando las tareas tal como se han venido haciendo en el pasado
11	La utilidad de los nuevos procedimientos implantados, facilita la practicidad y ejecución del trabajo.

13	Independientemente de los procedimientos que se implanten, la cultura de la empresa prevalecerá sobre los cambios.			
22	Comprendo los objetivos que se persiguen con los cambios que actualmente se está ejecutando en la institución.			
26	Los nuevos procedimientos de trabajo son compatibles con los objetivos de la institución.			
27	Lu cultura y valores de la institución le han proporcionado un prestigio en la comunidad.			
31	Se requiere de tiempo para que los trabajadores se adapten a los cambios.			
32	La normativas vigentes de cómo hacer las cosas están actualizadas			
33	La situación actual de la institución no requiere de cambios o modificaciones importantes.			
35	La política de calidad de servicio que ha venido desarrollando la institución, ha dado buenos resultados			
37	Las innovaciones introducidas recientemente, contribuyen a la estabilidad futura de la institución			
38	Esta institución, en comparación con otras similares, no requiere grandes cambios.			
41	Los cambios implantados en esta institución se adecuan a su cultura y valores.			
48	Actualmente la institución satisface las necesidades de sus usuarios.			
50	Esta institución ha desarrollado hasta la fecha, altos niveles de calidad de servicio.			
51	La institución satisface las necesidades de los trabajadores.			

Tabla 6

Items de la dimensión resistencia relacionada a la implantación:

3	El cambio que se está implantando resuelve los problemas que tiene la institución.				
10	El personal posee la formación y la información completa que se requiere para el logro de los cambios y objetivos propuestos.				
12	Confío en las decisiones tomadas por los líderes del proceso de cambio.				
15	Los manuales, procedimientos y formularios requeridos para el cambio, son fáciles de manejar.				
16	La institución ha suministrado todos los recursos financieros, materiales y tecnológicos para que el personal pueda realizar las nuevas funciones producto de los cambios implantados.				
18	El equipo que está conduciendo el cambio en la institución, posee los conocimientos técnicos necesarios para concluir con éxito el programa.				
20	La institución está apoyando al personal, en todo lo concerniente, para la implantación del cambio				
21	El personal ha sido adecuadamente capacitado para manejar el cambio.				
23	La empresa ha administrado el cambio en forma ordenada y progresiva para garantizar su éxito.				
25	La institución, producto de los cambios, asignará nuevas responsabilidades, las cuales constituirán un reto para su cumplimiento.				
28	El método para implantar el cambio deseado ha sido el mejor y más adecuado.				
	El personal seleccionado para implantar los cambios requeridos por la institución es el mas indicado.				
34	La información que he recibido en relación al cambio implantado, ha sido completa y clara.				

Los cambios requieren de la difusión de las nuevas normas para garantizar el logro de los 40 objetivos de la institución.

Tabla 7

Items de la dimensión resistencia relacionada al sistema de datos:

5	El personal está capacitado en el uso del nuevo sistema de registro de datos.			
7	El nuevo sistema de registro de datos es eficiente y suficiente para la realización de mis actividades			
9	9 La implementación de un nuevo sistema de datos ha mejorado mi desempeño.			
14	El nuevo sistema de datos facilita mis actividades.			
17	La implantación del nuevo sistema de datos resuelve los problemas que tiene la Unidad de Imageneología.			

Tabla 8

Cuantificación del Instrumento

El valor mínimo para la dimensión "Resistencia relacionada a la personalidad" es de 0 puntos y el valor máximo de 51 puntos; para la dimensión "Resistencia relacionada a lo social" el valor mínimo es de 0 puntos y el máximo de 51 puntos, para la dimensión "Resistencia relacionada a la implantación" el valor mínimo es de 0 puntos y el máximo es de 39 puntos y; para la última dimensión "Resistencia relacionada al sistema de datos" el valor mínimo es de 0 puntos y el valor máximo de 15 puntos. Valores bajos en cada una de las dimensiones se asocian a bajos niveles de resistencia al cambio, y valores altos en cada una de las dimensiones se asocian a elevados niveles de resistencia al cambio.

Población o universo de estudio:

Según Selltiz (1974) citado por Patricia Celis (2009); "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Por ende, la población de este estudio estará conformada por empleados pertenecientes al Centro de Salud Santa Inés, ubicados en la Unidad de Imagenología en Antímano, para este estudio se tomarán en cuenta los que se ubican en los distintos subsistemas.

Muestra

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Hernández y otros;1998) citado por Patricia Celis (2009).

Para efectos de este estudio, se realizará con la totalidad del Universo o Población de la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, ya que el cliente considera necesario involucrar a todo el personal para realizar el diagnóstico.

Personal involucrado:

- Gerente de Recursos Humanos
- Personal de Soporte Técnico de la Unidad
- Seis (6) técnicos en radiología
- Dos (3) enfermeras
- Tres (3) transcriptores
- Dos (2) Secretarias de servicio

Cinco (5) médicos radiólogos

Procedimiento

Fase 1: se realizará la presentación del diagnóstico al cliente, donde se acordaran los responsables para la ejecución del proyecto.

Fase 2: Se procederá a pasar los instrumentos de levantamiento de información, en la población utilizada para el estudio, los empleados del centro de imagenología del Centro de Salud Santa Inés.

Fase 3: Se organizará la realización de la dinámica grupal "Técnica Nominal" con 5 empleados, considerando un empleado por cada tipo de los que trabajan en la unidad.

Fase 4: Se realizará el análisis de la información levantada y revisión del Informe del diagnóstico.

Fase 5: Elaboración del trabajo de grado

Cronograma

	FASES
Semana 1	Reunión exploratoria con el cliente
	Entrevista con la Gerente de RRHH del cliente para determinar las
Semana 2	necesidades de consultoría
Semana 3	Presentación de Diagnóstico
Semana 4	Realización de Encuestas
Semana 5	Realización de la dinámica grupal "Técnica Nominal"
	Tabulación de los resultados y elaboración del informe final de
Semana 6	diagnóstico
Semana 7	Elaboración del Trabajo de Grado
Semana 8	Entrega del Trabajo de Grado

Tabla 9

Diagrama de actividades (Gantt)

PLANIFICACION TEORICA	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Reunión Exploratoria con el Cliente								
Entrevista con la Gerente de RRHH del Cliente para determinar las necesidades de consultoría								
Presentación de la propuesta de diagnóstico								
Realización de Encuestas								
Realización de dinámica grupal "Técnica Nominal"								
Tabulación de los Resultados y Elaboración del Informe Final del Diagnóstico								
Elaboración del Trabajo de Grado								
Entrega del Trabajo de Grado								

Tabla 10

CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Resultados: Entrevistas:

- a. Con la Gerente de Recursos Humanos para obtener información preliminar:
 - La implantación del sistema de registro de datos
 - Relacionada con la resistencia al cambio presentada en la unidad de imagenología.
 - Relativa a la organización, estructura, visión, misión y valores de la Unidad de Imagenología.
 - Acciones que se han ejecutado para atacar el problema de resistencia al cambio en el uso del nuevo sistema de registro de datos.
 - Expectativas del estudio.
- b. Con el analista de sistemas para conocer el funcionamiento del sistema de registro de datos:
 - El Centro de Salud Santa Inés posee un servidor propio donde está alojado el sistema EMRAD.
 - El servidor posee las características técnicas necesarias para funcionar a cabalidad.
 - Las máquinas computadoras de la Unidad de Imagenología, poseen las características técnicas necesarias para su correcto funcionamiento.
 - El personal de la unidad cuenta con el soporte adecuado, en la resolución de casos.
 - El personal recibió el entrenamiento necesario para utilizar adecuadamente el sistema de registro de datos.
 - En la actualidad se está trabajando con el proveedor en el desarrollo de soluciones a problemas que presenta el sistema, para garantizar que la data del sistema administrativo profit, pase al sistema EMRAD, de manera simultánea.

- c. Con la Gerente de Recursos Humanos para comprobar la información recabada con el personal en la dinámica grupal:
 - Corroboración de la existencia de un servidor propio para la Unidad de Imagenología, el cual está ubicado en la UCAB.
 - Al personal de la Unidad se le proporcionó el adiestramiento necesario en el puesto de trabajo por una semana; sin embargo los empleados no aplicaron estos conocimientos sino hasta tres meses más tarde, por ello perdió vigencia el adiestramiento.
 - La Gerencia manifestó que el personal no cumple con el horario de trabajo de la Unidad y por eso se les llama la atención, cuando se percata de que la Unidad de Imagenología no ha iniciado sus actividades en el horario establecido.
 - La gerencia manifestó que los problemas de diseño del sistema se le ha solicitado la solución al proveedor y está esperando la solución en este sentido.
 - La gerencia va a verificar en el contrato de servicio con el proveedor para validar la independencia que tiene la Unidad de Imagenología para facilitar la solución de los problemas.
 - La Gerencia de Recursos Humanos solicitará un nuevo adiestramiento para los empleados.

Resultados dinámica grupal "Técnica nominal"

En la dinámica grupal se obtuvieron las fortalezas, debilidades y posibles soluciones al problema de resistencia al uso del sistema EMRAD.

Fortalezas:

- El sistema facilita y organiza de manera rápida el trabajo.
- Permite el acceso directo a los datos del paciente.
- Permite llevar un control histórico del paciente.

- Permite conocer el estatus del estudio a la hora de la entrega final.
- La utilización del sistema promueve el trabajo en equipo.

Debilidades:

- La unidad de Imagenología no cuenta con un servidor propio.
- Falta de entrenamiento en el puesto de trabajo
- Falta de respuesta rápida a la hora de solucionar problemas por parte de la gerencia.
- Sistema se colapsa al menos dos veces a la semana.
- No existe la posibilidad de corregir el informe una vez que pasa al siguiente nivel de aprobación.
- El personal de caja, no está entrenado en el proceso, y esto dificulta la data que se requiere para alimentar el sistema.
- La presentación final de los informes no es estética.
- No se puede entregar al cliente las placas sin el informe médico
- Alto volumen de trabajo para las Asistentes administrativas.

Propuestas de mejoras:

- Pedir financiamiento para comprar un servidor para la unidad
- Solicitar al proveedor entrenamiento en el puesto de trabajo
- Mayor apoyo de la gerencia a la hora de dar respuesta a los problemas.
- Entrenar al personal de caja
- Restructuración de la empresa, creación de un cargo que se ocupe exclusivamente de entregar los resultados de los informes.
- Acceso al sistema para modificar los informes.
- Permitir más acceso al sistema a la persona que se encarga del mismo en el Centro de Salud.
- Actualización de datos del paciente en Profit.

Resultados de encuesta:

Se vaciaron las respuestas en una hoja de cálculo Excel y se procedió a obtener las sumatorias de las dimensiones, para luego calcular los porcentajes de cada dimensión dividiendo la puntuación obtenida entre la puntuación máxima, este procedimiento se realizó individualmente para cada dimensión y luego se le aplicó a todo el instrumento para obtener una relación porcentual general del estudio.

Luego se procedió a verificar del total de ítems, de acuerdo a las alternativas de respuestas.

Para la interpretación de los resultados se tomó como referencia la siguiente escala:

 RANGOS

 0 - 20
 muy bajo

 21 - 40
 bajo

 41 - 60
 medio

 61 - 80
 alto

 81 - 100
 muy alto

Resistencia al Cambio: Resultado General:

Número de sujetos	Puntuación Máxima	on Puntuación % Obtenida	
13	2028	1243	61%

En relación al resultado global del estudio, se puede observar que se obtuvo un puntaje bruto total de 1243, que representa un 61% de la puntuación total máxima que se ha podido obtener si los 13 sujetos hubiesen contestado la opción 3 en todos los ítems, lo que sugiere niveles altos de Resistencia al cambio.

Los ítems con mayor porcentaje de respuesta en general, con un 8,14% fueron:

- La implementación de nuevas normas de calidad mejoran mi trabajo 8,14
- Mi desarrollo profesional requiere realizar tareas novedosas.

En contraste el ítem que menor porcentaje de respuesta recibió en general con un 2,56% fue:

 Los cambios en los procedimientos que pudieran implicar reducción de personal deben llevarse a cabo.

Los porcentajes obtenidos por dimensiones en el estudio, se muestra a continuación:

Dimensiones	%		
Personalidad	64,86		
Implantación	56,78		
Social	63,46		
Sistema de datos	54,87		



Este resultado muestra que la resistencia al cambio es alta para las dimensiones:

- o Relacionada a la Personalidad
- o Relacionada a lo social

Y resistencia media para las dimensiones:

- o Implantación
- Sistema de datos

Análisis por dimensiones: Relacionada a la personalidad

Número de sujetos	Puntuación Máxima	Puntuación Obtenida	%
13	663	430	65%

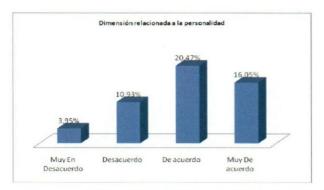
En relación a esta dimensión, los resultados que se observan en la gráfica sugieren niveles altos de resistencia al cambio.

Porcentajes de los items de la dimensión resistencia relacionada a la personalidad:

1	En la ejecución diaria de mi trabajo, siempre realizo las mismas tareas.	54,9%
2	Mis intereses personales siempre estarán por encima de los intereses de la organización.	27,45%
4	Es preferible realizar tareas habituales, que tareas novedosas y desconocidas	23,53%
6	La implementación de nuevas normas de calidad mejoran mi trabajo	68,63%
19	Me adapto fácilmente a la asignación de tareas distintas a las usuales.	64,71%
24	Mis actitudes y costumbres están alineadas con las de la organización.	52,94%
29	Conservo los hábitos laborales que me garantizan realizar de manera efectiva mis tareas	60,78%
36	Las actividades que realizo satisfactoriamente en mi trabajo, deben mantenerse invariables.	32,29%
39	Sigo al pie de la letra, los procedimientos de trabajo establecidos por la institución.	54,90%
42	Mantengo los hábitos laborales que me garantizan resultados exitosos en mi trabajo.	58,82%
43	Los métodos usualmente que utilizo para mantener la calidad en mi trabajo son adecuados.	56,86%
44	Considero que los cambios en los procedimientos de trabajo representan una oportunidad para mejorar mi desempeño.	56,86%
45	Cuando los resultados son exitosos se deben mantener los métodos de trabajo.	58,82%
46	Adquirir nuevas formas de trabajo genera ansiedad.	41,18%
47	Los cambios en los procedimientos que pudieran implicar reducción de personal deben llevarse a cabo.	21,57%
49	Los cambios en los procedimientos afectan el rendimiento laboral.	37,25%
52	Mi desarrollo profesional requiere realizar tareas novedosas	68,63%

Los resultados con relación a las respuestas dadas a cada opción, arrojaron los siguientes datos

Muy En Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
3,95%	10,93%	20,47%	16,05%



El 20,47% de los encuestados respondió estar de acuerdo con los planteamientos que se les hicieron relacionados a la dimensión personalidad. Siendo los ítems destacados:

- La implementación de nuevas normas de calidad mejora mi trabajo
- Mi desarrollo profesional requiere realizar tareas novedosas.

El ítem con porcentaje con menor porcentaje de respuesta de la dimensión personalidad fue:

 Los cambios en los procedimientos que pudieran implicar reducción de personal deben llevarse a cabo.

Para la dimensión resistencia al cambio relacionada a la personalidad tenemos que, la mayor proporción de empleados se encuentra en la categoría "de acuerdo" (20,47%) y, la menor proporción de empleados se encuentra ubicada en la categoría "muy en desacuerdo" (3,95%); el resto de los empleados está ubicado en las categorías "desacuerdo" y "muy de acuerdo" con porcentajes de 10,93% y 16.05% respectivamente; esto sugiere que la mayoría de los empleados de la unidad de imagenología, que respondieron al cuestionario experimentan resistencia al cambio relacionada con factores de personalidad, es decir con factores individuales que tienden a ser relativamente estables y permanentes.

Relacionada a lo social

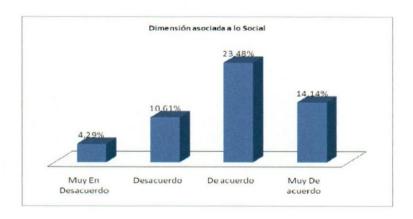
Número de sujetos	Puntuación Máxima	Puntuación Obtenida	%
13	624	396	63%

En relación a esta dimensión, los resultados que se observan, se sugiere niveles altos de resistencia al cambio.

• Items de la dimensión resistencia relacionada a lo social:

8	Es conveniente seguir realizando las tareas tal como se han venido haciendo en el pasado	29,41%
11	La utilidad de los nuevos procedimientos implantados, facilita la practicidad y ejecución del trabajo.	45,10%
13	Independientemente de los procedimientos que se implanten, la cultura de la empresa prevalecerá sobre los cambios.	60,78%
22	Comprendo los objetivos que se persiguen con los cambios que actualmente se está ejecutando en la institución.	58,82%
26	Los nuevos procedimientos de trabajo son compatibles con los objetivos de la institución.	56,86%
27	Lu cultura y valores de la institución le han proporcionado un prestigio en la comunidad.	60,78%
31	Se requiere de tiempo para que los trabajadores se adapten a los cambios.	56,86%
32	La normativas vigentes de cómo hacer las cosas están actualizadas	39,22%
33	La situación actual de la institución no requiere de cambios o modificaciones importantes.	29,41%
35	La política de calidad de servicio que ha venido desarrollando la institución, ha dado buenos resultados	52,94%
37	Las innovaciones introducidas recientemente, contribuyen a la estabilidad futura de la institución	54,90%
38	Esta institución, en comparación con otras similares, no requiere grandes cambios.	37,25%
41	Los cambios implantados en esta institución se adecuan a su cultura y valores.	54,90%
48	Actualmente la institución satisface las necesidades de sus usuarios.	47,06%
50	Esta institución ha desarrollado hasta la fecha, altos niveles de calidad de servicio.	54,90%
51	La institución satisface las necesidades de los trabajadores.	37,25%

Muy En Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
4,29%	10,61%	23,48%	14.14%



El 23,48% de los encuestados respondió estar de acuerdo con los planteamientos que se les hicieron relacionados a la dimensión Social, siendo los ítems destacados con un 8% sobre el resto:

- Independientemente de los procedimientos que se implanten, la cultura de la empresa prevalecerá sobre los cambios.
- La cultura y valores de la institución le han proporcionado un prestigio en la comunidad.

Los ítems que arrojaron menor porcentaje de puntuación con un 2% fue:

- Es conveniente seguir realizando las tareas tal como se han venido haciendo en el pasado.
- La situación actual de la institución no requiere de cambios o modificaciones importantes.

Lo que se podría entender como una tendencia a que la gente cree que los cambios que se realizan si favorecen a la empresa.

Para la dimensión resistencia al cambio relacionada a lo social, tenemos que, la mayor proporción de empleados se encuentra en la categoría "de acuerdo" (23.48%) y, la menor proporción de empleados se encuentra ubicada en la categoría "muy en desacuerdo" (4.29%); el resto de los empleados está ubicado en las categorías "desacuerdo" y "muy de acuerdo" con porcentajes de 10,61% y 14.14% respectivamente; esto sugiere valores elevados de resistencia al cambio relacionada a lo social, es decir que se pudiera decir que existe en el grupo de trabajo una elevada conformidad a las normas, coherencia de un sistema, elevada adhesión a intereses y derechos adquiridos y un rechazo grupal a lo extraño.

Resistencia relacionada a la implantación

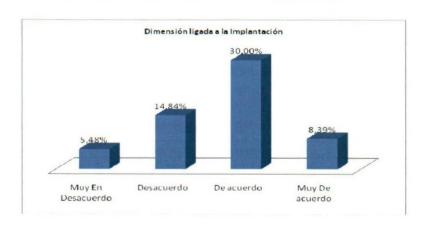
Número de sujetos	Puntuación Máxima	Puntuación Obtenida	%
13	546	310	57%

Para la dimensión Implantación, los resultados que se observan en la gráfica sugieren niveles medios de resistencia al cambio.

Items de la dimensión resistencia relacionada a la implantación:

		37,25%
3	El cambio que se está implantando resuelve los problemas que tiene la institución.	37,23%
10	El personal posee la formación y la información completa que se requiere para el logro de los cambios y objetivos propuestos.	33,33%
12	Confío en las decisiones tomadas por los líderes del proceso de cambio.	37,25%
15	Los manuales, procedimientos y formularios requeridos para el cambio, son fáciles de manejar.	41,18%
16	La institución ha suministrado todos los recursos financieros, materiales y tecnológicos para que el personal pueda realizar las nuevas funciones producto de los cambios implantados.	41,18%
18	El equipo que está conduciendo el cambio en la institución, posee los conocimientos técnicos necesarios para concluir con éxito el programa.	49,02%
20	La institución está apoyando al personal, en todo lo concerniente, para la implantación del cambio	41,18%
21	El personal ha sido adecuadamente capacitado para manejar el cambio.	41,18%
23	La empresa ha administrado el cambio en forma ordenada y progresiva para garantizar su éxito.	52,94%
25	La institución, producto de los cambios, asignará nuevas responsabilidades, las cuales constituirán un reto para su cumplimiento.	43,14%
28	El método para implantar el cambio deseado ha sido el mejor y más adecuado.	37,25%
30	El personal seleccionado para implantar los cambios requeridos por la institución es el más indicado.	43,14%
34	La información que he recibido en relación al cambio implantado, ha sido completa y clara.	45,10%
40	Los cambios requieren de la difusión de las nuevas normas para garantizar el logro de los objetivos de la institución.	64,71%

Muy En Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
5,48%	14,84%	30,00%	8,39%



El 30% de los encuestados respondió estar de acuerdo con los planteamientos que se les hicieron relacionados a la dimensión implantación. El ítem con mayor tendencia a recibir respuesta con un 11% sobre el resto de los ítems, fue:

 Los cambios requieren de la difusión de las nuevas normas para garantizar el logro de los objetivos de la institución.

El ítem que recibió menor porcentaje con un 5% fue:

 El personal posee la formación y la información completa que se requiere para el logro de los cambios y objetivos propuestos.

Para la dimensión resistencia al cambio relacionada a la implantación tenemos que, la mayor proporción de empleados se encuentra en la categoría "de acuerdo" (30%) y, la menor proporción de empleados se encuentra ubicada en la categoría "muy en desacuerdo" (5.48%); el resto de los empleados está ubicado en las categorías "desacuerdo" y "muy de acuerdo" con porcentajes de 14.84% y 11.39% respectivamente; esto sugiere que la mayoría de los empleados de la unidad que respondieron al cuestionario poseen una percepción promedio, casi elevada de que el procedimiento de implantación no fue suficiente ni el más adecuado.

Relacionado al sistema de datos

Número de sujetos	Puntuación Máxima	Puntuación Obtenida	%
13	195	107	55%

En esta dimensión, los resultados sugieren niveles medios de resistencia al cambio.

Items de la dimensión resistencia relacionada al sistema de datos:

5	El personal está capacitado en el uso del nuevo sistema de registro de datos.	33,33%
7	El nuevo sistema de registro de datos es eficiente y suficiente para la realización de mis actividades	47,06%
	La implementación de un nuevo sistema de datos ha mejorado mi desempeño.	52,94%
14	El nuevo sistema de datos facilita mis actividades.	43,14%
17	La implantación del nuevo sistema de datos resuelve los problemas que tiene la Unidad de Imageneología.	33,33%

Muy En Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
6,54%	19,63%	23,36%	11,21%



El 23% de los encuestados respondió estar de acuerdo con lo que se le planteo en los ítems asociados a esta dimensión. Con un porcentaje de 22,43% el ítem que obtuvo mayor puntuación fue:

• El nuevo sistema de registro de datos es eficiente y suficiente para la realización de mis actividades

Los ítems que obtuvieron menor puntuación con un porcentaje de 15,9% cada uno fueron:

- El personal está capacitado en el uso del nuevo sistema de registro de datos.
- La implantación del nuevo sistema de datos resuelve los problemas que tiene la Unidad de Imageneología.

Para la dimensión resistencia al cambio relacionada al sistema de datos tenemos que, la mayor proporción de empleados se encuentra en la categoría "de acuerdo" (23.36%) y, la menor proporción de empleados se encuentra ubicada en la categoría "muy en desacuerdo" (6.54%); el resto de los empleados está ubicado en las categorías "desacuerdo" y "muy de acuerdo" con porcentajes de 19.63% y 11.21% respectivamente; esto sugiere que la proporción de empleados que percibe al sistema de datos como deficiente es cercana a la proporción de empleados que lo percibe

como eficiente; por lo tanto se pudiera decir que las características del sistema de datos no son la causa principal de la resistencia a l cambio.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten afirmar lo siguiente:

- Los empleados de la Unidad de Imagenología poseen puntajes relativamente elevados relacionados a las dimensiones de Resistencia al cambio.
- 2. La resistencia al cambio es alta para las dimensiones "personalidad" 64,85% y "social" 63,46%, y media para las dimensiones "implantación" 56,67% y "sistema de registro de datos" 54,87%. Esto indica que la mayor fuente de resistencia al uso del nuevo sistema de datos se encuentra principalmente en razones personales, es decir, los intereses individuales de los empleados, y en la manera como se relacionan con sus compañeros y con la organización. Las dimensiones "Implantación" y "sistema de registros de datos" afectan medianamente, en la disposición al uso del sistema; esta conclusión contrasta de manera importante con los resultados que se obtuvieron en la dinámica grupal, ya que en la misma todos los empleados que participaron manifestaron que la principal dificultad para utilizar el nuevo sistema de datos se encontraba en las estrategias que empleó la Gerencia del Centro de salud en el proceso de implantación del sistema; sin embargo, es importante destacar que la muestra de empleados que asistió a la dinámica grupal no fue representativa del número total de empleados (solo asistieron cuatro personas) ni tampoco de las especialidades que se encuentran en el área; no hubo participación de ningún médico radiólogo y al parecer, según la información aportada por la Gerencia y los mismos empleados de la unidad, son los especialistas más resistentes al uso del sistema.

- Hay opiniones encontradas entre lo que piensa la gerencia y los empleados, en relación a la manera como se implantó el sistema y a su aplicación dentro de la Unidad de Imagenología.
- 4. Se observó, que los principales problemas del equipo de trabajo que se detectaron con relación al antes y después de la implantación, están asociados a la estabilidad del sistema, al diseño de los informes finales que arroja el sistema, a la transferencia de la data del sistema administrativo Profit, hacia el sistema EMRAD y al correcto manejo del sistema.
- 5. Básicamente los usuarios reportaron que la complejidad en el manejo del sistema de datos está dada por la estabilidad del sistema y la transferencia de la data del sistema administrativo al sistema de registro de datos (EMRAD).

Recomendaciones

- Realizar una auditoría de las dudas que tiene el personal con relación al sistema, a fin de hacer las aclaratorias pertinentes a cada caso.
- 2. Readiestrar al personal en el uso y aplicación del sistema, considerando todos los factores que pudieran promover la resistencia al cambio.
- 3. Efectuar evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos.
- Clarificar las normas de los servicios que presta la Unidad de Imagenología al personal (caja- Recepción), a fin de que sean informadas a los pacientes de acuerdo a sus requerimientos.
- Solicitar al proveedor del sistema EMRAD celeridad en la resolución de los problemas técnicos del mismo.
- Solicitar al proveedor del sistema mayor independencia en el uso del sistema, con la finalidad de que la Unidad de Sistemas de Santa Inés – UCAB, pueda resolver casos puntuales.

CRONOGRAMA PLANEADO VS EJECUTADO

Semanas	Tarea	Tiempo en horas propuesto	Tiempo en horas ejecutado
Semana 1	Reunión exploratoria con el cliente	2	2
Semana 2	Entrevista con la Gerente de RRHH del cliente para determinar las necesidades de consultoría	2	2
Semana 3	Presentación de Diagnóstico	2	2
Semana 4	Realización de Encuestas	8	8
Semana 5	Realización de la dinámica grupal "Técnica Nominal"	4	4
Semana 6	Tabulación de los resultados y elaboración del informe final de diagnóstico	16	16
Semana 7	Elaboración del Trabajo de Grado	40	40
Semana 8	Entrega del Trabajo de Grado	2	2

Tabla 11

Referencias Bibliográficas

- Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional, En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Arias, Fidias G. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica. Venezuela: Editorial Episteme.
- Bazán, O y Sanz, A. (1996). Diseño y validación de un Instrumento para determinar el grado y naturaleza de la Resistencia al Cambio presente en procesos de transformación organizacional. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Extraído el 15 de marzo de 2010 desde: <a href="http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S0123-5923200500030000300002&lng=en&pid=S0123-5923200500030000300003
- Beckhard, R (1969). Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos. Mexico. Fondo Educativo Interamericano. 1973.
- Berckard, R Harris R. (1987) *Transiciones Organizacional*. Mexico: Editorial Sistemas Técnicos de edición.
- Bennis, Warren G. (1969). Desarrollo Organizacional. Su Naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano. 1073
- Briones, G. (1991). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas.
- Brunnet, Luc. (1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. España: Editorial Trillas.
- Castro, A y Otros. (2008). *Investigación Expost- facto*. Universidad Autónoma de Madrid. Extraído el 10 de agosto de 2010 desde: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Bas/Presentaciones/Inv_Expost-facto (trabajo).pdf
- Celis, P. (2009). *Diagnóstico Organizacional de la empresa Fama de América*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Centrella, C. (2007). Diagnóstico de Satisfacción Laboral y de Calidad de Servicio al Cliente interno en la empresa Ente, Generación de Tecnología, C.A. Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- Departamento de Hacienda Pública, Dirección de Informática y Telecomunicaciones. (2008). *Metodología de la gestión del cambio. Proyecto Platea*. Gobierno Vasco.
- Escobar, B; Escobar, T; Monge, P. (2009). *Implantación de Sistemas ERP en Hospitales: el Estudio de un Caso*. Presentado en el XV Congreso AECA "Decidir en Época de Crisis: Transparencia y Responsabilidad". Valladolid. Extraído el 08 de agosto de 2010 desde: http://www.aeca.es/xvcongresoaeca/cd/14g.pdf
- Falletta S.V (2005). Organizational Diagnostic Models: A review and synthesis. Leader Sphere Ins. (Traducción UCAB)
- French, W; Bell C (1996). Desarrollo Organizaciona. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México. Edit. Prentice Hall. 5ª Edic.
- Goitte, T. (1998). *Manual de la UPEL*. Universidad Experimental Simón Rodriguez. Extraído el 08 de agosto de 2010 desde: http://proyecto-internet.com/upel/cap2-investigacion-campo.htm
- González, F, Torres, A. (2002). Factores de Éxito en la Implantación de ERP en las Organizaciones. Presentado en II Conferencia de Ingeniería de Organización. Vigo. Extraído el 09 de agosto de 2010 desde: http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2002/7-%20Nuevas%20Tecnolog%C3%ADas%20y%20Nueva%20Econom%C3%ADas/C098.pdf.
- Grupo de Investigación AdGeO (2010). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*, Extraído el 05 de noviembre de 2010 desde: www.eumed.net/libros/2010e/840/
- Hussey. D.E (2001). Cómo Administrar el Cambio en la Organización. Ed. Panorama.
- Pariente, J (1998). *Desarrollo Organizacional*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Mexico. Extraído el 28 de noviembre de 2010 de: http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm
- Rubiano, M, Bravo, L y Rubio, P. (2007) "Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario." Universidad Católica de Bogotá. 2007, tomado el 03 de noviembre de 2010 de: http://www.usta.edu.co/otras_pag/revistas/diversitas/doc_pdf/diversitas_6/vol.3no.2/articulo_10.pdf

- Rubio Liniers, M. (2004). El Análisis Documental: Indización Y Resumen En Bases De Datos Especializadas. Instituto de Estudios Documentales sobre Ciencia y Tecnología. Madrid, España. Extraído el 07 de agosto de 2010 desde:
 - http://195.55.151.26/es/AisManager?Action=ViewDoc&Location=getdocs:///DocMapCSDOCS.dPortal/2519
- UCABISTA. Extraído el 10 de agosto desde: http://www.ucab.edu.ve/tl_files/sala_de prensa/recursos/ucabista/nuev99/p14. htm
- Ugel Garrido, E. (2005). *Técnicas de Recolección de Datos*. Universidad Central de Los Andes. Departamento de Medicina Preventiva. Extraído el 10 de agosto de 2010 desde: http://www.ucla.edu.ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/SE B/investigacion/recoleccion.pdf
- Van De Ven, A.H., Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, 20(3), 510-540.
- Yaber, Guillermo, Yaber M, Malott Maria, Malott Richard. *Gerencia de Sistemas y Conductuales y Cambio organizacional*. Universidad Simón Bolívar. Caracas. Extraido el 15 de marzo del 2010 desde: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80530205

Anexos

Resultados cuantitativos, Modelo del Instrumento (Encuesta), Guía de entrevista técnica nominal

Hoja de cálculo Excel con los Individuos y sus respuestas

																									T	EST	Т																	100						
																									Íte	em	IS																							
INDIVIDUO	1	2	3	4	5	6	7	8	91	10		12			15	16					#													Town State						*										
А	1	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	3	1	1	1	1	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	1 3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	1	3	2
В	2	0	2	0	2	3	2	0	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	0 :	2 2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	3	0	0	2	0	3	2
С	2	2	2	1	1	3	2	3	3	1	2	0	3	2	0	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	0 :	2 3	1	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	1	1	3	3	2
D	3	2	1	3	1	3	1	3	2	0	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	2	2 1	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
E	3	1	1	0	1	3	2	1	2	1	0	1	2	0	0	2	0	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	0	3	2	2	0	2	3 2	0	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	1	3	1	2	0
F	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2
G	2	1	0	2	0	2	1	1	2	1	2	1	3	0	0	1	1	2	2	1	1	2	2	1	0	2	1	0	1	2	1	1	0 () 2	1	0	1	1	3	0	1	1	1	1	0	2	0	1	1	2
Н	2	3	2	1	1	3	3	1	2	0	2	1	2	2	2	1	1	2	2	0	2	2	1	2	2	2	2	1	2	0	3	2	0 2	1	. 2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	0	3	2	3	0
1	3	0	1	0	2	3	2	0	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	2	1	3	1	3	1	0 :	1	. 1	2	1	2	2	3	3	3	3	1	1	0	1	1	1	0
J	2	1	2	0	1	3	3	0	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	2	3	0	3	1	2	1
К	2	1	2	0	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	1	2	1	3	2	0	1	2	2	3	2	2	1	2 2	3	1	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2
L	2	0	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1 2	2 2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
М	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2 2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	3

Sumatorias de las respuestas por dimensiones y promedios obtenidos.

Dimensiones								
D1 ersonalidad	D2 Implantación	D3 Social	D4 Del Sistema					
31	19	37	2					
25	29	32	11					
39	19	35	10					
36	21	27	7					
35	22	28	5					
30	22	31	6					
22	14	19	4					
36	18	28	9					
33	20	21	7					
35	34	34	12					
34	30	33	12					
30	27	32	9					
44	35	39	13					
33	24	30	8					

Guía de preguntas del taller (Técnica Nominal)

- Háblenos sobre su experiencia con el antiguo sistema de datos
- 2. ¿Por qué piensan de esa manera al respecto?
- 3. Háblennos sobre su experiencia con el nuevo sistema de datos
- 4. ¿Por qué piensan de esa manera al respecto?
- Coméntennos acerca de la capacitación que recibieron en relación con el uso del nuevo sistema de datos
- 6. ¿Por qué piensan de esa manera en relación a la capacitación que recibieron?
- 7. Enumeren las ventajas y desventajas del antiguo sistema de datos
- 8. Enumeren las ventajas y desventajas del nuevo sistema de datos
- Coméntenos acerca de la eficiencia del nuevo sistema de datos en relación con la realización de sus actividades
- 10. ¿Consideran que la implementación del nuevo sistema de datos ha mejorado su desempeño? ¿Por qué?
- 11. ¿Consideran que el nuevo sistema de datos facilita sus actividades diarias?
 ¿Por qué?
- 12. ¿Qué recomendaciones puede dar para facilitar el proceso con el nuevo sistema de datos?

Modelo del Instrumento (Encuesta)

Complete la siguiente información:

Tiempo de servicio en la Unidad:	Sexo:	Cargo:	Turno en el que labora:
Edad:			

Instrucciones

A continuación se presentan un conjunto de planteamientos sobre diferentes aspectos relacionados con la organización, su área de trabajo y su cargo; cada uno de ellos tiene 4 opciones de respuesta en una escala que va desde: "Muy de acuerdo" hasta "Muy en desacuerdo".

El cuestionario es totalmente confidencial y anónimo.

Los datos obtenidos serán analizados de manera general, por lo cual le pedimos responda con la mayor sinceridad posible todos y cada uno de los ítems.

Lea con atención cada uno de los planteamientos, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que se le presentan en el cuestionario y marque con una equis (X) la casilla que mejor refleje su percepción, donde el 3 representa muy de acuerdo y el 0 representa muy en desacuerdo; Ud.

	Muy De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
Marque en el número según su acuerdo o desacuerdo con lo que se plantea en la pregunta	3	2	1	0

Comience por el primer planteamiento y continué hasta culminar toda la encuesta. Por favor no deje ningún planteamiento sin responder y en cada caso marque una sola opción.

Muchas gracias de antemano por su colaboración

	Preguntas	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En la ejecución diaria de mi trabajo, siempre realizo las mismas tareas.				. react ao
2	Mis intereses personales siempre estarán por encima de los intereses de la organización.				
3	El cambio que se está implantando resuelve los problemas que tiene la institución.				
4	Es preferible realizar tareas habituales, que tareas novedosas y desconocidas				
5	El personal está capacitado en el uso del nuevo sistema de registro de datos.				
6	La implementación de nuevas normas de calidad mejoran mi trabajo				
7	El nuevo sistema de registro de datos es eficiente y suficiente para la realización de mis actividades				
8	Es conveniente seguir realizando las tareas tal como se han venido haciendo en el pasado				
9	La implementación de un nuevo sistema de datos ha mejorado mi desempeño.				
10	El personal posee la formación y la información completa que se requiere para el logro de los cambios y objetivos propuestos.				
11	La utilidad de los nuevos procedimientos implantados, facilita la practicidad y ejecución del trabajo.				
12	Confio en las decisiones tomadas por los líderes del proceso de cambio.				
13	Independientemente de los procedimientos que se implanten, la cultura de la empresa prevalecerá sobre los cambios.				
14	El nuevo sistema de datos facilita mis actividades.				
15	Los manuales, procedimientos y formularios requeridos para el cambio, son fáciles de manejar.				
16	La institución ha suministrado todos los recursos financieros, materiales y tecnológicos para que el personal pueda realizar las nuevas funciones producto de los cambios implantados.				
17	La implantación del nuevo sistema de datos resuelve los problemas que tiene la Unidad de Imageneología.				
18	El equipo que está conduciendo el cambio en la institución, posee los conocimientos técnicos necesarios para concluir con éxito el programa.				

10	Manager Court and the Court of		
19	Me adapto fácilmente a la asignación de tareas distintas a las usuales.		
20	La institución está apoyando al personal, en todo lo concerniente, para la implantación del cambio		
21	El personal ha sido adecuadamente capacitado para manejar el cambio.		
22	Comprendo los objetivos que se persiguen con los cambios que actualmente se está ejecutando en la institución.		
23	La empresa ha administrado el cambio en forma ordenada y progresiva para garantizar su éxito.		
24	Mis actitudes y costumbres están alineadas con las de la organización.		
25	La institución, producto de los cambios, asignará nuevas responsabilidades, las cuales constituirán un reto para su cumplimiento.		
26	Los nuevos procedimientos de trabajo son compatibles con los objetivos de la institución.		
27	Lu cultura y valores de la institución le han proporcionado un prestigio en la comunidad.		
28	El método para implantar el cambio deseado ha sido el mejor y más adecuado.		
29	Conservo los hábitos laborales que me garantizan realizar de manera efectiva mis tareas		
30	El personal seleccionado para implantar los cambios requeridos por la institución es el mas indicado.		
31	Se requiere de tiempo para que los trabajadores se adapten a los cambios.		
32	La normativas vigentes de cómo hacer las cosas están actualizadas		
33	La situación actual de la institución no requiere de cambios o modificaciones importantes.		
34	La información que he recibido en relación al cambio implantado, ha sido completa y clara.		
35	La política de calidad de servicio que ha venido desarrollando la institución, ha dado buenos resultados		
36	Las actividades que realizo satisfactoriamente en mi trabajo, deben mantenerse invariables.		
_		 	

37	7 Las innovaciones introducidas recientemente, contribuyen a la estabilidad futura de la institución	
38	8 Esta institución, en comparación con otras similares, no requiere grandes cambios.	
39	9 Sigo al pie de la letra, los procedimientos de trabajo establecidos por la institución.	
40	Los cambios requieren de la difusión de las nuevas normas para garantizar el logro de los objetivos de la institución.	
41	Los cambios implantados en esta institución se adecuan a su cultura y valores.	
42	2 Mantengo los hábitos laborales que me garantizan resultados exitosos en mi trabajo.	
43	trabajo son adecuados.	
44	una oportunidad para mejorar mi desempeño.	
45	5 Cuando los resultados son exitosos se deben mantener los métodos de trabajo.	
46	6 Adquirir nuevas formas de trabajo genera ansiedad.	
47	7 Los cambios en los procedimientos que pudieran implicar reducción de personal deben llevarse a cabo.	
48	8 Actualmente la institución satisface las necesidades de sus usuarios.	
49	9 Los cambios en los procedimientos afectan el rendimiento laboral.	
50	Esta institución ha desarrollado hasta la fecha, altos niveles de calidad de servicio.	
51	1 La institución satisface las necesidades de los trabajadores.	
52	2 Mi desarrollo profesional requiere realizar tareas novedosas	

Muchas gracias por su colaboración, su opinión es muy importante para nosotros!