UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA UNIDAD DE IMAGENOLOGIA DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS-UCAB.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

LISETT ACOSTA GARCÍA

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.

A mi hermosa familia.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por el apoyo brindado durante estos tres años.

A mi tutor, William Medina por su guía y colaboración durante todo el proceso de investigación y elaboración de este trabajo.

A la Dirección General de Estudios de Postgrado (Especialización en DO) y a mis profesores, por la excelente formación académica.

A mis compañeros de clase por todo el apoyo y las gratas experiencias compartidas dentro y fuera de las aulas de clase.

A la profesora Tahirí Ramos, por su comprensión en los momentos difíciles.

A la profesora Ana T Abella, por su entusiasmo.

A todos, mil gracias...

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un proyecto factible para el manejo de la resistencia al cambio en la unidad de imagenologia del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, partiendo de un diagnóstico de las causas de la misma en el uso de tecnología de registro de datos en el cual se evidenció que el nivel de resistencia es elevado.

Específicamente, se identificaron las estrategias de implantación del proyecto, se diseñaron las estrategias de adiestramiento y se determinó la factibilidad del proyecto y el alcance del mismo. Se realizó una investigación no experimental de campo ya que se trabajó en un ambiente real, además se adoptó el diseño de investigación-desarrollo, que según Yáber (2001), tiene como objetivo indagar sobre aquellas necesidades tanto del ambiente interno, como externo presente en la organización, para luego desarrollar un producto que pueda ser aplicado en dicha empresa y lograr que la actividad de esta sea rentable y productiva.

Con la realización de este proyecto se espera mejorar el desempeño de la organización tomando en consideración los factores que incidieron de manera más importante en el proceso de resistencia, como lo son, la comunicación efectiva y las actitudes negativas hacia el nuevo sistema y hacia la nueva forma de trabajo; además, se pretende aportar información valiosa en relación a las condiciones de implementación de nueva tecnología en el sector salud que pudieran ser generadoras de resistencia al cambio.

Palabras clave: resistencia al cambio, sistema de información radiológica, diseño, proyecto factible, cambio.

INDICE GENERAL

	Pág.
Índice general	v
Índice de tablas, gráficos y figuras	vii
Introducción	9
I. Planteamiento del problema	12
Formulación del problema	12
Justificación del problema	14
Objetivos	14
II. Marco organizacional	16
III. Marco teórico	19
Bases teóricas	19
IV. Marco metodológico	30
Tipo de investigación	30
Diseño de investigación	31
Técnicas e instrumentos para recolección de datos	31
Procedimiento	37
V. Análisis de resultados	42
VI. Conclusiones	62
VII. Recomendaciones	64
VIII. Referencia bibliográficas	65
IX. Anexos	85
Anexo A. Cuestionario para medir el manejo de la información	85

Anexo B. Instrumento psicométrico orientado a medir la resistencia al cambio en cuatro dimensiones (personalidad, sistema social, implantación y sistema de datos **69**

Anexo C. Cuestionario guía para el facilitador-dinámica grupal para medir el impacto del proyecto **76**

Anexo D. Lista de chequeo de conductas que evidencian resistencia al cambio en el entorno laboral **78**

INDICE DE TABLAS, GRAFICOS Y FIGURAS

Índice de tablas

Pág.

Tabla 1. Estimado de gastos operativos para la puesta en marcha del proyecto 34

Tabla 2. Cronograma de implantación del proyecto 35

Índice de figuras

Pág.

Figura 1. Planificación Gantt de trabajo 36

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las condiciones de competencia en una etapa particular del desarrollo industrial llamada "globalización", pone de manifiesto la importancia del cambio e innovación tecnológica, por su contribución en el incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad, la disponibilidad y seguridad de los productos, procesos y métodos de trabajo, y en general, también al crecimiento económico de los países (Abramovitz, 1989 y Romer, 1990; cp. Cruz, Gutiérrez y Cols,2010).

El cambio tecnológico es un rasgo propio de la naturaleza del sistema económico actual, el cual se encuentra globalizado y requiere de la alta competencia en cuanto a calidad de los productos y satisfacción de los clientes, por lo cual, constantemente las organizaciones tienen que introducir cambios en productos y en procesos, para mejorar los procesos que conlleven a una mejora de los productos, las organizaciones tienen que hacer uso de las nuevas tecnologías en todos sus niveles, desde la producción hasta los niveles administrativos, ya que se requiere rapidez, confiabilidad, seguridad y eficiencia (Cruz, Gutiérrez y Cols, 20210).

En contraposición al cambio tecnológico, aparece la resistencia al cambio, que resulta ser de mayor impacto social que tecnológico, teniendo que ser combatidos los paradigmas de las personas que trabajan en la organización, puesto que esto lleva implícito un cambio en su rutina laboral (Nuñez y Gómez, 2005).

Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación al cambio, esta actitud se denomina resistencia al cambio, caracterizada por el levantamiento de barreras por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los indicadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada (Cruz, Gutiérrez y Cols, 20210). Robbins (1999, cp. Cruz, Gutiérrez y Cols, 20210), señala que las fuentes de resistencia al cambio son de carácter individual y organizacional. Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades; existiendo cinco razones por las que los individuos pudieran resistirse al cambio que son: hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información. En este sentido, se deduce que para lograr alcanzar el cambio en una organización, sus individuos tienen que cambiar, transformar muchos de sus hábitos y creencias; lo que requiere un gran esfuerzo personal.

El caso de resistencia al cambio que aquí nos compete tiene que ver con la implantación de un nuevo sistema de registro de datos en el Centro de Salud Santa Inés UCAB que 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.

Una de las áreas de servicio del Centro de Salud, es la Unidad de Imagenologia, 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.

Debido al aumento en el número de pacientes que requieren de los servicios de la Unidad de Imagenología, hace dos años se instaló un nuevo Sistema de Información Radiológica, con la finalidad de mejorar la atención al cliente en relación al tiempo de entrega de resultados a los pacientes; desde entonces se presentó una resistencia en los empleados de esta unidad al uso del sistema, que trajo como consecuencia el retraso del proceso, afectando a los usuarios del servicio y la dificultad para determinar los bonos de productividad que se le deben cancelar a cada técnico del servicio por la cantidad de información procesada en el sistema.

En vista de esta problemática, la alta gerencia de la organización decidió contratar un servicio de consultoría, para lo cual se realizó un diagnóstico que determinó las causas de la resistencia al cambio.

Considerando lo anterior, el propósito de esta investigación se centró en el diseño de un proyecto factible para minimizar la resistencia al cambio y a su vez mejorar el desempeño de la organización.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Formulación del problema

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la resistencia al cambio en el uso del Sistema de Información Radiológica, en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés - UCAB, se plantea la necesidad de realizar una intervención que permita diseñar un plan de acción, para eliminar o disminuir la misma; ya que esto trae como consecuencia que se vea afectado la calidad del servicio prestado a los usuarios por esta unidad, lo cual se manifiesta principalmente en la entrega tardía de los resultados médicos. Los resultados del diagnóstico preliminar realizado en la Unidad de Imagenología expresaron:

1. 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.

3. 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 de información radiológica y al correcto manejo del sistema.
5. Básicamente los usuarios reportaron que la complejidad en el manejo del sistema, está dada por la estabilidad del mismo y la transferencia de la data del sistema administrativo al sistema de registro de información radiológica.

Del informe de diagnóstico preliminar realizado en la Unidad de Imagenología, surge la pregunta de investigación de esta intervención:

¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para minimizar la resistencia al cambio, manifestada por los empleados de la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés – UCAB, en el uso del Sistema de Información Radiológica?

2. Justificación del problema de investigación

Luego de una reunión con la Alta Gerencia del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, donde fueron presentados los resultados obtenidos y las recomendaciones realizadas en el diagnóstico, se evaluaron diferentes aspectos en función de su relevancia y se asignaron como prioridades realizar un proyecto factible de intervención referido al diseño de un programa para disminuir la resistencia al cambio en función de las necesidades de la organización.

Se pretende con este proyecto 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, producto de la resistencia al cambio.

3. Objetivos

Objetivo General:

- Diseñar un proyecto factible para el manejo de la resistencia al cambio, que se está presentando en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés-UCAB

Objetivos Específicos:

- Identificar las estrategias de implantación del proyecto factible que deberán incluir sensibilización, convocatoria, ejecución, evaluación, seguimiento, retroalimentación y presentación de resultados.
- Diseñar las estrategias de adiestramiento, tomando en cuenta las sesiones a desarrollar, objetivos generales y específicos de cada sesión, actividades, temario, metodología, responsable, recursos instruccionales, condiciones y logros.
- Determinar el alcance organizacional del proyecto.

- Determinar la factibilidad del proyecto.

II. MARCO ORGANIZACIONAL

El Centro de Salud Santa Inés UCAB, en 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 es dar respuesta a los problemas sociales de esta comunidad.

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.

El alcance estructural y organizacional del proyecto factible de intervención comprenderá a:

- La Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés.

Personal involucrado:

- Seis (6) técnicos en radiología
- Tres (3) enfermeras
- Tres (3) transcriptores
- Dos (2) Secretarias de servicio
- Cinco (5) médicos radiólogos

III. MARCO TEÓRICO

1. Bases teóricas.

1.1 Concepto de cambio, resistencia al cambio y estrategias para su gestión.

Se entiende el cambio como un proceso o una serie de acciones que resultan en una transformación, se caracteriza por mostrar una situación que se modifica, ya sea por causas externas o internas, hacia una nueva fase, donde será necesario actuar con diferentes pensamientos, sentimientos y/o modos de comportamiento (Malott, 2001; cp Valarino, 2003).

Las organizaciones deben enfrentarse hoy en día a un ambiente político, económico, social y cultural que está en constante cambio; el ambiente hace referencia no sólo a estos aspectos, también tiene que ver con las expectativas de las personas que trabajan dentro de la organización; por lo que las fuerzas propulsoras del cambio pueden provenir tanto del interior de la organización como del exterior de la misma. (Quirant y Ortega, 2006).

Las fuerzas internas y externas que promueven el cambio no actúan de manera aislada, por lo que cualquier proceso de cambio implica algo complicado y caótico dentro de la organización; las fuerzas externas ejercen un efecto poderoso sobre el cambio organizacional, ya que la parte directiva de la organización puede ejercer poco control sobre ellas, por otro lado, las fuerzas internas se refieren a cambios de objetivos, nuevas políticas administrativas, actitud de los empleados, etc. (Quirant y Ortega, 2006).

Para Quirant y Ortega, (2006), es de suma importancia enfrentarse de manera efectiva al cambio, aunque sea solo para poder sobrevivir ya que si se toma una posición de ignorar las fuerzas que promueven el cambio se puede llegar a la decadencia, el estancamiento y el fracaso.

Si se llega a tomar la decisión de enfrentar el cambio, éste se puede abordar de dos formas (Quirant y Ortega, 2006):

- Como un proceso reactivo: en este caso la organización no considera al cambio amenazador para su supervivencia, por lo que va solucionando sus problemas en la medida en que estos se presentan sin una planificación previa.
- Como un proceso proactivo: se intenta anticiparse al cambio a partir de la planificación de acciones deliberadas.

Ante los cambios podemos encontrar multiplicidad de reacciones tanto en los directivos como en los empleados, entre las más comunes encontramos las siguientes:

- Negación ante el cambio que está ocurriendo: Ignorar el cambio manteniendo la creencia de que los problemas desaparecerán por sí solos con el transcurrir del tiempo.
- Resistencia: implica reacciones de miedo, incomprensión del cambio, etc.
- Aceptación del cambio adaptación a éste, concibiéndose como una nueva forma de vida.

- Anticipación al cambio y planificación de la estrategia que será utilizada para su implementación, como lo hacen las organizaciones más progresistas.

Para el autor, la manera más adecuada de implantar el cambio dentro de una organización es sistemáticamente, analizando cada paso que se da y corrigiendo sobre la marcha los errores que se van presentando. (Quirant y Ortega, 2006).

Hay que tener en cuenta, que cualquier tipo de cambio que se da en una parte de la organización, va a afectar a la totalidad de la misma; por lo tanto el cambio es un proceso tanto emocional como intelectual; los cambios en las organizaciones deberían partir de los cambios en los individuos que la integran, requieren de tiempo y en la mayoría de los casos son irreversibles; es importante que todas las personas de la organización perciban el cambio como algo situacional, es decir, que en lugar de dirigirse debe facilitarse, en otras palabras necesitan de una tutela constante por parte de los agentes de cambio, ya que en el cambio están involucradas personas cuyas reacciones ante los nuevos estímulos no siempre son susceptibles de ser planificadas; supone un proceso continuo y evolutivo. (Quirant y Ortega, 2006).

Es importante considerar que los líderes del cambio deben hacer que todos los afectados participen de manera activa en el proceso para lograr niveles superiores de apertura y colaboración, y de esta manera poder hacer frente a la resistencia al cambio, que constituye una conducta natural del ser humano ante toda situación novedosa. (Quirant y Ortega, 2006).

Para Quirant y Ortega (2006), la resistencia debe ser manejada con efectividad si lo que en realidad se desea es que los empleados sean los protagonistas del proceso de cambio. La resistencia se da debido a diferentes factores entre los cuales tenemos el temor por parte de los empleados a perder su empleo, sentimientos de amenaza al percibir que la vida será más difícil al serle asignadas más responsabilidades, insuficiencia en la comunicación que une a los directivos y trabajadores, etc. Por lo general en los procesos de cambio, algunas personas se benefician, mientras otras sufren pérdidas.

La resistencia puede traer consigo ciertos beneficios a la organización, ya que puede permitir que la misma reflexione en relación a las propuestas de cambio implantadas, y certifique que son las más idóneas para llevar a cabo el proceso de cambio. (Quirant y Ortega, 2006).

El autor propone tres tácticas para prevenir los efectos negativos de la resistencia al cambio, en primer lugar, tiene que ver con educación y comunicación, es decir, hay que sensibilizar a los empleados a partir de la capacitación y comunicación abierta, en segundo lugar, se tiene propiciar la participación para lograr el compromiso de los empleados con el proceso de cambio y en tercer lugar, tiene que haber facilitación y apoyo por parte de los agentes de cambio para disminuir la ansiedad y el temor de los empleados. (Quirant y Ortega, 2006).

Uno de los de los métodos más eficaces y creativos para llevar el cambio organizacional de la mejor manera tanto para los directivos como para los empleados, tiene que ver con la gestión del cambio organizacional,

a través de proyectos, considerando a éstos como una herramienta eficaz para tal fin (Barroso y Delgado, 2007).

Se plantea la gestión de proyectos como la mejor vía para planificar, operar y controlar las operaciones que implican el cambio en la organización, ya que a través de esta se podría descomponer la complejidad del cambio en tareas más palpables, sobre las que se pueden designar responsables directos y establecer tiempos definidos para su ejecución; el proyecto justifica el trabajo en conjunto de las diferentes partes afectadas por el cambio dentro de la organización, por lo tanto podría mejorar el trabajo y la coordinación del mismo; conlleva una estructura de seguimiento y control, lo que garantizaría la posibilidad de analizar el curso de los acontecimientos y corregir el rumbo de los mismos en caso de que sea necesario; además permitiría integrar a las personas interesadas y afectadas cuya contribución podría ser de mucha utilidad por sus conocimientos o posicionamiento dentro de la institución. (Barroso y Delgado, 2007).

Los elementos que caracterizan a un proyecto son los siguientes:

- Se refiere a un conjunto de actividades que se relacionan entre sí.
- Se hace con la finalidad de alcanzar uno o varios objetivos determinados, los cuales deben estar bien definidos y deben ser medibles y alcanzables.
- Tiene un inicio y un final, es decir debe existir un tiempo determinado para llevarse a cabo.

- Se lleva a cabo con diferentes tipos de recursos: humanos, materiales, informativos, etc...., siempre buscando la eficiencia de estos recursos.

En conclusión, para lograr el éxito del proceso de cambio es indiscutible la importancia del factor humano, sin cuya colaboración el cambio sería imposible de realizar (Quirant y Ortega, 2006).

1.2 El cambio tecnológico

Entre los años cincuenta y los setenta, la idea corriente sobre el tema de la naturaleza de la tecnología y de la transferencia de la misma planteaba un esquema muy simple. La tecnología se consideraba como un instrumento que permite avanzar linealmente por las siguientes etapas (investigación, desarrollo, transferencia e innovación) hasta lograr la "soberanía tecnológica". (Jasso, 1999; cp. Cruz, Gutiérrez y Cols, 2010).

Es entre los años cincuenta que encontramos ejemplos de cambios técnicos drásticos, sucesión de mejoras, nuevos productos, procesos y sistemas tecnológicos que condujeron a transformaciones en las condiciones de trabajo, estilos de vida y estructuras de producción entre países. (Cruz, Gutiérrez y Cols, 2010).

Las transformaciones económicas, sociales y organizativas dadas por el sistema de relaciones que operan a través de los flujos espaciales, como las telecomunicaciones, los sistemas de transporte rápido, etc. están conformando un nuevo modelo de organización social que redefine la estructura de los estados, regiones y territorios a

nivel mundial y toca a todos los ámbitos de la organización social (Cruz, Gutiérrez y Cols, 2010).

Se define el cambio tecnológico como un proceso temporal y acumulativo, que incrementa la habilidad de los grupos para resolver sus problemas sociales, económicos y cotidianos. El elemento central de su concepción es el conocimiento y en ello se fundamenta el proceso de cambio tecnológico. Este proceso cognitivo involucra cambios en la estructura y contenido, y en el contexto de producción del conocimiento tecnológico. Si bien la manifestación del cambio es tangible y aparente en forma de artefactos materiales, la parte integral de este proceso es de naturaleza cognitiva (Cruz, Gutiérrez y Cols, 2010).

En otro sentido, el cambio tecnológico puede ser caracterizado en términos generales como el efecto combinado de varias actividades tecnológicamente relacionadas, tales como invención, innovación, desarrollo, transferencia y difusión. Igualmente, puede ser visto o analizado como un conjunto de actividades enfocadas a la solución de problemas (Cruz, Gutiérrez y Cols, 2010).

El cambio tecnológico puede ser analizado a partir de tres ángulos complementarios: desde su trayectoria determinada por intereses políticos, económicos y sociales; desde su naturaleza, que está dictada por los atributos culturales y cognitivos de los miembros del grupo social involucrado; y desde su dinámica interna, que está

determinada por los atributos funcionales de la tecnología (Cruz, Gutiérrez y Cols, 2010).

Al discutir la resistencia al cambio, debe diferenciarse entre los cambios tecnológicos de consideración y los cambios ordinarios que se efectúan en el lugar de trabajo; los primeros cuyo exponente es la introducción de la mecanización en la industria, consisten en una innovación tecnológica extensiva que afecta a las poblaciones enteras y, que si no es bien manejada, origina grandes problemas económicos y sociales (Cruz, Gutiérrez y Cols, 2010)..

En estos casos es útil distinguir entre la persona que posee la autoridad para aceptar o rechazar una idea; por ejemplo un ejecutivo o un supervisor y la persona que no tiene voz ni voto para aceptar o rechazar el proyecto, pero que se ve afectada por él y cuya cooperación es importante para implantar con buen éxito la idea. Una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él al verse afectadas de modos distintos. Estas personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio (Cruz, Gutiérrez y Cols, 2010).

Cabe destacar que la gente no se resiste al cambio tecnológico por sí mismo y que la mayor parte de la resistencia que se origina es innecesaria, por lo que se recomienda conseguir que las personas participen en la introducción del cambio tecnológico. Recordando que la participación no se puede lograr mágicamente; esta constituye un

sentimiento, no simplemente el acto mecánico de llamar a las personas a participar y por otra parte, la clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia; de hecho, lo que los empleados resisten no es generalmente el cambio tecnológico, si no, el cambio social (Lawrence, 1998; cp. Núñez y Gómez, 2005).

1.3 El diseño instruccional

Para la realización de esta programa de intervención se consideró el modelo de diseño instruccional de Walter Dick y Lou Carey, el cual se define como es un proceso sistemático, planificado y estructurado donde se produce una variedad de materiales educativos atemperados a las necesidades de los involucrados, asegurándose así la calidad del aprendizaje (Morales, 2010). Se realizó la planificación de actividades o instrucciones sistemáticas destinadas a minimizar la resistencia al cambio en la Unidad de Imagenología detectadas en las dimensiones utilizadas en el diagnóstico preliminar (Personalidad, Social, Implementación y del Sistema) y considerando aspectos de motivación, comunicación y aprendizaje, necesarios para la minimización de la resistencia al cambio.

Las fases a seguir en el diseño instruccional son:

- **Análisis:** constituye la base para las demás fases del Diseño Instruccional. Es en esta fase se define el problema, se identifica la fuente del problema y se determinan las posibles soluciones. En esta fase se utilizan diferentes métodos de investigación, tal como el análisis de necesidades. El producto de esta fase se compone de las metas instruccionales y una lista de las tareas a enseñarse. Estos productos serán los insumos de la fase de diseño. (Morales, 2010).

- **Diseño:** se utiliza el producto de la fase de Análisis para planificar una estrategia y así producir la instrucción. En esta fase se hace un bosquejo de cómo alcanzar las metas instruccionales. Algunos elementos de esta fase incluyen hacer una descripción de la población a impactarse, llevar a cabo un análisis instruccional, redactar objetivos, redactar ítems para pruebas, determinar cómo se divulgará la instrucción, y diseñar la secuencia de la instrucción. El producto de la fase de Diseño es el insumo de la fase de Desarrollo. (Morales, 2010).

- **Desarrollo**: se elaboran los planes de la lección y los materiales que se van a utilizar. En esta fase se elabora la instrucción, los medios que se utilizarán en la instrucción y cualquier otro material necesario, tal como los programados. (Morales, 2010).

- **Implantación:** se divulga eficiente y efectivamente la instrucción. La misma puede ser implantada en diferentes ambientes: en el salón de clases, en laboratorios o en escenarios donde se utilicen las tecnologías relacionadas a la computadora. En esta fase se propicia la comprensión del material, el dominio de destrezas y objetivos, y la transferencia de conocimiento del ambiente instruccional al ambiente de trabajo. (Morales, 2010).

- **Evaluación:** se evalúa la efectividad y eficiencia de la instrucción. La fase de Evaluación deberá darse en todas las fases del proceso instruccional. Existen dos tipos de evaluación: la Evaluación Formativa y la Evaluación Sumativa. La Evaluación Formativa es continua, es decir, se lleva a cabo mientras se están desarrollando las demás fases. El objetivo de este tipo de evaluación es mejorar la instrucción antes de que llegue a la etapa final. La Evaluación Sumativa se da cuando se ha implantado la versión final de la instrucción. En este tipo

de evaluación se verifica la efectividad total de la instrucción y los hallazgos se utilizan para tomar una decisión final, tal como continuar con un proyecto educativo o comprar materiales instruccionales (Morales, 2010).

En resumen, las metas instruccionales son señalamientos claros de conductas que los involucrados podrán demostrar como resultado de la instrucción. Estas metas se derivan de un proceso de análisis de necesidades. Las metas instruccionales son la base de todas las actividades del proceso de Diseño Instruccional (Morales, 2010).

IV. MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación

- Según su finalidad, nos encontramos ante una investigación de tipo aplicada, ya que se utilizarán los conocimientos teóricos y los obtenidos en el diagnóstico previo en la práctica, para aplicarlos en provecho de una Organización y de un equipo de trabajo (Gil, 2010).
- Según la fuente de los datos trabajados, tenemos que se utilizaron datos propios, provenientes de una fase previa de diagnóstico, por lo tanto esta investigación se puede caracterizar como primaria (Gil, 2010).
- Según la estrategia teórica-metodológica, en esta investigación se emplearon datos provenientes de métodos de recolección tanto cuantitativos como cualitativos, por lo que se puede decir que está caracterizada por ambas estrategias (Gil, 2010).
- Según los objetivos de la investigación, tenemos que esta es una investigación de tipo descriptiva, ya que tiene como objetivo llegar a conocer una situación particular, los hábitos y las actitudes predominantes de un grupo de trabajo a través de la descripción de las actividades que realizan, objetos, procesos y personas. La meta de este tipo de investigación no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Gil, 2010).
- Según el grado de control del investigador sobre las variables, tenemos que, se llevó a cabo una investigación no experimental de campo la cual se define como una indagación empírica

dentro de una situación realista, en la cual el investigador no posee control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables (Kerlinger, 1988).

- Según el momento en el que se recogen los datos, se puede decir que esta es una investigación de tipo transversal, porque se describe una situación específica en un momento dado y no requiere de la observación de los sujetos estudiados durante un periodo de tiempo (Gil, 2010).

2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación que se empleó fue la investigación desarrollo, la cual se focaliza en el desarrollo de productos, servicios o aplicaciones de importancia social; el problema se presenta como un enunciado interrogativo acerca de la relación entre el producto o servicio a desarrollar y la necesidad social por atender, además debe poseer las siguientes palabras clave: diseñar, rediseñar, desarrollar. (Yáber 2003, cp. Iglesias, 2009).

3. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

Una vez implementado el programa de manejo de la resistencia al cambio en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, el nivel de análisis de datos, será tanto cualitativo como cuantitativo y los datos serán recolectados a través de las siguientes técnicas o instrumentos: (a) Cuestionario para medir el manejo de la información (Ver anexo A); (b) Instrumento psicométrico orientado a medir la resistencia al cambio en cuatro dimensiones: personalidad, sistema social, implantación y sistema de datos (Ver anexo B); (c)

Cuestionario guía para el facilitador-dinámica grupal para medir el impacto del proyecto (Ver anexo C) y (d) Lista de chequeo de conductas que evidencian resistencia al cambio en el entorno laboral (Ver anexo D).

4. Población y muestra

La población y la muestra del presente estudio estará conformada por todos los profesionales integrantes de la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés:

- Un (1) coordinador de área
- Seis (6) técnicos en radiología
- Dos (2) enfermeras
- Tres (3) transcriptores
- Dos (2) Secretarias de servicio
- Cinco (5) médicos radiólogos

5. Análisis de factibilidad

Los Recursos requeridos para la ejecución del proyecto son:

Logísticos:

- Sala de reuniones.
- Llamadas telefónicas.
- Material de Oficina.
- Material de apoyo para los participantes

- Recursos instruccionales
- Proyector de Video
- Pantalla de proyección
- Refrigerios

Humanos:

- El personal médico, técnico y administrativo que labora en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés – UCAB y aquellos que sean asignados en la implantación del proyecto.

Financieros

- Se estiman a titulo ilustrativo para la realización del proyecto, los siguientes gastos operativos, asumiendo que el Centro de Salud Santa Inés cuenta con al menos la disponibilidad del material de oficina y los equipos para la presentación y reproducción de los documentos necesarios; los refrigerios pueden ser opcionales o variar de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria del Centro:

Tabla1. Estimado de gastos operativos para la puesta en marcha del proyecto.

Gastos Operativos	**Cantidad**	**Valor**	**Total en Bs.**
Papel Bond y marcadores	5,00	400,00	400,00
Impresión y reproducción de documentos,		1.500,00	1.500,00
Refrigerios	4,00	3.000,00	12.000,00
Total			**13.900,00**

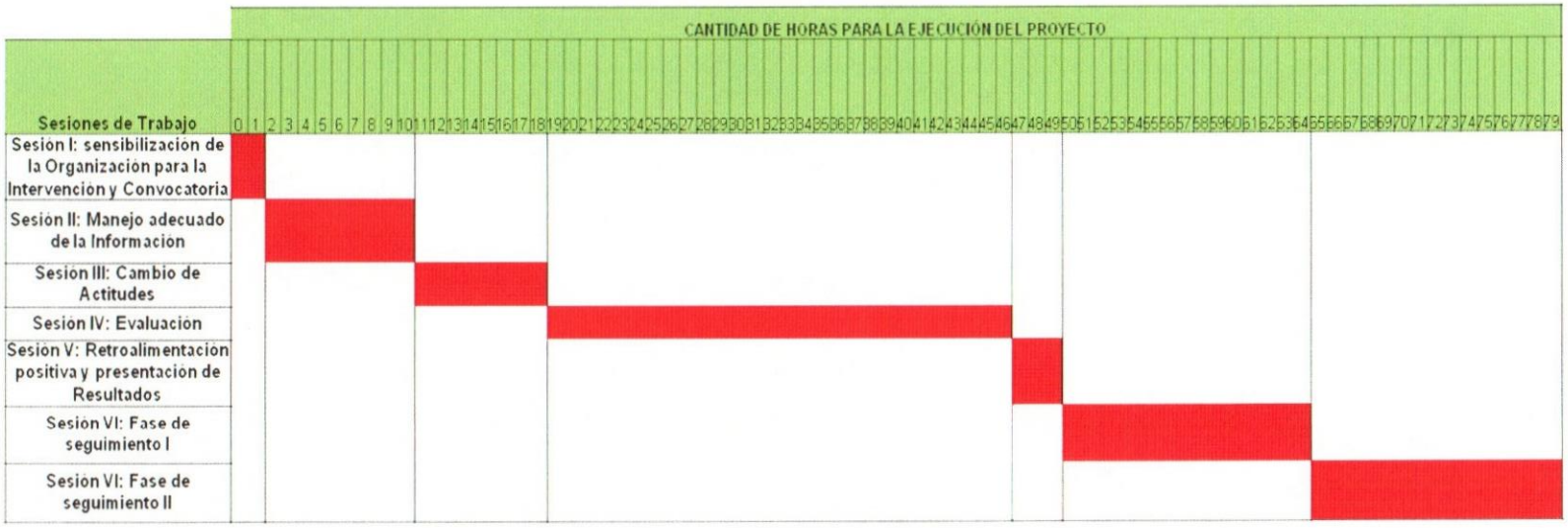
6. Cronograma de implantación

El Cronograma para la realización del proyecto es el que se presenta a continuación:

Tabla 2. Cronograma de implantación del proyecto.

TAREA	Tiempo en horas propuesto	% de cumplimiento de logros
Sesión I: sensibilización de la Organización para la Intervención y Convocatoria	2	
Sesión II: Manejo adecuado de la Información (Incluye horas de corrección)	9	
Sesión III: Cambio de Actitudes	8	
Sesión IV: Evaluación (Incluye horas de corrección)	28	
Sesión V: Retroalimentación positiva y presentación de Resultados	3	
Sesión VI: Fase de seguimiento I (Incluye horas de corrección)	15	
Sesión VI: Fase de seguimiento II (Incluye horas de corrección)	15	
Total horas del proyecto	**80**	

Figura 1. Planificación Gantt de Trabajo



7. Procedimiento

La elaboración de este trabajo de investigación lleva implícitas las siguientes etapas:

1. **Planificación:** El proyecto factible que especifique las estrategias para minimizar la resistencia al cambio en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, tomando en cuenta los resultados del diagnóstico de las causas de la misma (personalidad, sistema social, implantación y sistema de datos).

2. **Diseño:** el diseño del proyecto factible contuvo los siguientes puntos:

    - Objetivos.
    - Alcance estructural y de personal.
    - Supervisores y líderes de la organización responsables de implementar el proyecto.
    - Diseño de las estrategias de adiestramiento para minimizar la resistencia al cambio en el personal de la Unidad, tomando en cuenta las tácticas para su implementación, los tiempos y recursos necesarios.
    - Estrategias para la implantación del proyecto.
    - Seguimiento y evaluación.
    - Análisis de Factibilidad.

3. **Especificaciones:**

La elaboración del proyecto lleva implícitas las siguientes fases:

- Fase I: Presentación de la Propuesta del Proyecto de Intervención a la Gerencia de Recursos Humanos del CSSI-UCAB.
- Fase II: Elaboración del diseño del plan de adiestramiento para el personal de la Unidad de Imagenología del CSSI-UCAB en la resistencia al cambio.
- Fase III: Entrega y presentación del Proyecto factible a la Gerencia de Recursos Humanos.

Los supervisores y líderes de la organización responsables de implementar el proyecto deberán ser:

- El Gerente de Recursos Humanos.
- El encargado del área de sistemas.
- Un empleado de la Unidad que conozca las funciones de todos los módulos del sistema.

Los Recursos requeridos para la ejecución del proyecto son:

Logísticos:

- Sala de reuniones.
- Unidad de Imagenología del Centro.
- Material de Oficina.

Humanos:

- El personal médico, técnico y administrativo que labora en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés – UCAB y aquellos que sean asignados en la implantación del proyecto.

Financieros

- Presupuesto para gastos operativos.

4. **Desarrollo:** las estrategias que se emplearán para la implantación del proyecto serán las siguientes:

- Sensibilización de la organización para la intervención: consiste en la sensibilización de la directiva, gerencia y todo el personal, en busca de un compromiso a la labor a desarrollar. Durante esta fase se definirá el equipo del proyecto, para que los roles y las responsabilidades queden claramente definidas en una reunión de trabajo al inicio del mismo.
- Convocatoria al personal que trabaja en la Unidad de Imagenología a la realización de un readiestramiento en el sistema de registro de datos, especificando la justificación, el tiempo de ejecución y metas esperadas.
- Ejecución del proyecto del personal de la Unidad de Imagenología, siguiendo las especificaciones de tiempo y empleando los recursos descritos en el proyecto.
- Evaluación del personal de la Unidad de Imagenología a través del instrumento utilizado en la fase de diagnóstico, y de una dinámica grupal, con la finalidad de medir el impacto del proyecto de intervención.
- Seguimiento de la implantación del proyecto en el puesto de trabajo del empleado, con la finalidad de verificar que

están haciendo uso correcto del sistema de registro de datos.

- Retroalimentación a los empleados de la Unidad de Imagenología en relación al cumplimiento de las metas propuestas.
- Presentación de los resultados y las recomendaciones a través de una reunión ejecutiva de la alta Gerencia del Centro de Salud Santa Inés.

5. **Implantación:** la implantación del proyecto deberá hacerse en las seis sesiones siguientes:

- Sensibilización de la Organización para la intervención y convocatoria.
- Manejo adecuado de la información.
- Cambio de actitudes.
- Evaluación.
- Retroalimentación positiva y presentación de resultados.
- Seguimiento.

En cada una de estas sesiones se especifican los siguientes puntos:

- Objetivo General: es una descripción objetiva y concisa de lo que se pretende alcanzar con la intervención, que se está planeando o ejecutando.
- Objetivos específicos: detalla, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretenden alcanzar. .
- Actividades: se refiere a las acciones que se efectuarán en cada sesión.
- Temario o contenido: hace referencia al tema o puntos

centrales que se desarrollarán en las sesiones.

- Metodología: describe paso a paso cómo se desarrollan las actividades contenidas en las sesiones.
- Facilitador o instructor: se refiere a las personas que serán responsables de guiar o impartir las diferentes sesiones.
- Recursos instruccionales: son los instrumentos, equipos, ejercicios que se utilizarán para el dictado de las sesiones
- Condiciones: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se impartirán las sesiones en términos de iluminación, amplitud, ventilación y comodidad
- Logros: se refiere a los resultados esperados en conductas observables de los participantes una vez dictada la correspondiente sesión.

6. **Evaluación:** se aplicarán técnicas para medir el impacto del plan de intervención una vez implementado, las cuales serán: el cuestionario utilizado para realizar el diagnóstico y una dinámica grupal denominada "discusión guiada". Con la aplicación del cuestionario se pretende evaluar si aún persisten las causas que incidieron en la resistencia al cambio derivada de la implantación del Sistema de Información Radiológica; por otro lado, la dinámica grupal proporcionará información acerca de las percepciones, sentimientos y emociones del personal, en relación al nuevo aprendizaje adquirido y a las actitudes asumidas.

V. ANALISIS DE RESULTADOS

DESCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO FACTIBLE:

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PARA DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA UNIDAD DE IMAGENOLOGÍA DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS-UCAB

El programa de sensibilización para disminuir la resistencia al cambio en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, consiste en la ejecución de una serie de actividades contenidas en seis sesiones en las cuales se pretende trabajar los factores que han incidido de manera más importante en el proceso de resistencia, como son, la comunicación efectiva y el cambio de actitudes negativas a positivas. El programa va dirigido a todos los empleados de la Unidad de Imagenología y tendrá una duración de 50 horas para la ejecución de las actividades y 30 horas para la corrección de todos los instrumentos que se apliquen. La Alta Gerencia del Centro será la responsable de designar a los líderes del proyecto, entre los cuales se deberá incluir a la persona responsable del manejo del área de sistemas y a un empleado que conozca el trabajo que se realiza en todos los subsistemas de la Unidad.

SESIÓN I SENSIBILIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA INTERVENCIÓN Y CONVOCATORIA:

Objetivo General: lograr que el personal involucrado conozca los lineamientos generales del proyecto de intervención, la justificación, los tiempos de ejecución, las metas esperadas y los objetivos del proyecto de intervención.

Objetivos Específicos:

- Generar en el equipo involucrado un sentido de urgencia con el correcto funcionamiento de la Unidad de Imagenología.
- Informar acerca del tipo de actividades que se estarán ejecutando por el período de duración del programa.
- Generar el compromiso y la participación en las diversas actividades del proyecto.

Actividad: Reuniones iniciales con todo el personal de la Unidad de Imagenología y la Alta Gerencia; deberán hacerse tantas reuniones como turnos existan en la Unidad para lograr la asistencia de todos los empleados.

Temario-Contenido: La finalidad de esta reunión será dar a conocer la justificación de la implantación del proyecto (antecedentes y consecuencias); cómo se desarrollará el plan de implantación; se definirá el equipo de implantación del proyecto; así como los roles y responsabilidades de cada quien.

Metodología: la sensibilización y la convocatoria se llevarán a cabo a través de una reunión inicial en la sala de reuniones del Centro de Salud Santa Inés, en la cual se realizará una exposición oral por parte de la Alta Gerencia acerca del proyecto de intervención y todas sus implicaciones (justificación, objetivos, metas, tiempo de ejecución y recursos).

Facilitador-Instructor: Se recomienda que sea un representante del equipo gerencial de la institución: Gerente General o Gerente de Recursos Humanos.

Recursos instruccionales; se presentará un material audiovisual (presentación en power point), con todo el contenido informativo relativo al proyecto que se implantará, para esta actividad se requerirá de un salón de conferencias, una laptop, un video beam y un documento en power point.

Tiempo: Dos (2) horas por grupo.

Condiciones:

- Convocar al personal a la sala de reuniones del Centro de Salud.
- Disponer de material audiovisual para presentar el proyecto de intervención, la justificación, metas a alcanzar y tiempo de ejecución.

Logros:

- Equipo responsable de la implantación del proyecto, definido
- Roles definidos.
- Responsabilidades definidas y asignadas.
- Expectativas de la Alta Gerencia y del personal de la Unidad, puestas de manifiesto.

- Equipo de trabajo comprometido.
- Objetivo del proyecto internalizado, por parte de todo el equipo involucrado.

SESIÓN II MANEJO ADECUADO DE LA INFORMACIÓN

Objetivo General: permitir que los empleados de la Unidad de Imagenología conozcan los recursos reales con los que cuentan para el desempeño correcto de su trabajo, con la finalidad de disminuir la resistencia generada por desconocimiento y mal manejo de la información.

Actividad: dinámica grupal denominada "Discusión guiada".

Temario-Contenido: consiste en un intercambio informal de información sobre un tema, en este caso serian, *"las funciones que se desempeñan en la unidad de imagenología y los recursos necesarios para cumplirlas";* esta discusión se hace bajo la conducción dinámica de un facilitador guía.

Es importante que el facilitador tenga información del tema o procesos a discutir y prepare las preguntas; los participantes deben conocer acerca del tema para permitir que fluya la dinámica y se realice un análisis coherente de todos los aspectos del tema.

Se calcula un tiempo aproximado de 15 minutos de discusión por pregunta central, considerando las subpreguntas para esclarecer y guiar el desarrollo.

Metodología:

- El instructor realiza una breve introducción para delimitar el tema y dar las instrucciones generales, se definen las normas a seguir en el grupo.
- Formula la primera pregunta e invita a participar. Se pueden estimular las respuestas mediante respuestas anticipadas, que consiste en contestar uno mismo insinuando distintas alternativas, lo cual estimula a aceptar o rechazar las alternativas presentadas y se inicia la discusión.
- Una vez iniciada la discusión, el facilitador la guía cuidando de no ejercer presiones, intimidación o sometimiento, lo que importa más nos es obtener respuestas deseadas, sino la elaboración de repuestas del grupo hacia los objetivos planeados por el facilitador.
- Cuando la discusión se desvíe del tema, el facilitador realiza un breve resumen de lo discutido y canaliza la actividad por medio de una nueva pregunta secundaria.
- Se puede brindar información adicional o hacerse demostraciones.
- El facilitador prestará atención al desarrollo del contenido del tema y del proceso grupal, distribuyendo el uso del derecho de palabra, estimulando a los más inhibidos, haciendo cumplir las normas internas del grupo.
- La función del facilitador es guiar, estimular, aclarar confusiones aportando información. Su actitud debe ser cordial, serena y segura, sirviendo de apoyo en momentos de acaloramiento. Considerará todas las opiniones emitidas por cada integrante del grupo.
- Antes de concluir, debe llegar a una conclusión o acuerdo sobre lo discutido. En colaboración con el grupo, se realizará una síntesis para que los participantes las registren en una lámina de papel de bond.

Facilitador-Instructor: se recomienda que sea el Gerente de Recursos Humanos con el apoyo de un empleado de la Unidad que conozca todos los procesos de la misma.

Recurso instruccional:

- Cuestionario para medir el manejo de la información. (Ver anexo A)
- Una lámina de papel bond.
- Un marcador de tinta negra.

Tiempo: dos (2) horas por grupo.

Condiciones:

- Convocar al personal a la sala de reuniones del Centro de Salud.
- El personal de la Unidad se sentará en semicírculo, de manera que haya contacto visual entre ellos y con la persona que esté realizando la exposición de los motivos del proyecto.

Logros:

- Funciones definidas.
- Dudas aclaradas.
- Ejecución correcta de los procesos que implican el desarrollo de funciones en el puesto de trabajo.

SESIÓN III CAMBIO DE ACTITUDES:

Objetivo General: Modificar las actitudes desfavorables que poseen los empleados de la Unidad, hacia el uso del Sistema de Información Radiológica, generadas por fuentes de resistencia individual al cambio: hábitos y ansiedad de adquirir nuevas formas de trabajo.

Objetivo Específico: Permitir que los usuarios del sistema adquieran individualmente actitudes favorables en el uso del mismo.

Actividad: Dinámica grupal denominada "Modelo encubierto".

Temario-contenido: la finalidad de esta actividad es cambiar las actitudes negativas que presentan los empleados de la Unidad, por actitudes positivas hacia el entorno laboral.

Metodología:

- En esta técnica el facilitador solicitará a cada empleado de la Unidad, que imagine dos situaciones diferentes, realizando las actividades habituales en su puesto de trabajo: **situación "a"** realizar las actividades habituales de manera incorrecta, cometiendo errores en las funciones específicas y retomando las funciones del sistema antiguo; **situación "b"** realizar las actividades habituales de manera correcta, siguiendo paso a paso el uso del sistema a cabalidad; además se pedirá a cada empleado que imagine las reacciones que tendrían el resto de sus compañeros y los pacientes usuarios de la Unidad en cada una de las situaciones.

- Se le pedirá a cada empleado, que exprese verbalmente todo lo imaginado en ambas situaciones, y las consecuencias generadas en cada manera de trabajar.
- Se pedirá a los empleados, que reflexionen acerca de todos los errores imaginados que se han cometido en la vida real, y las consecuencias que ha traído para el resto de los compañeros y los usuarios de la Unidad, la forma errada de trabajar (situación a); igualmente se hará la reflexión para la situación "b" o manera correcta de trabajar en el sistema.
- El facilitador enfatizará y promoverá la discusión de las consecuencias favorables, que tendría realizar las actividades habituales de manera correcta, expresadas por los participantes y les preguntará si están dispuestos a esforzarse en trabajar de ese modo.

Facilitador-instructor: se recomienda que sea el Gerente de Recursos Humanos.

Recursos Instruccionales: el facilitador deberá poseer una ficha con las especificaciones de la dinámica descritas en el apartado anterior.

Tiempo: dos (2) horas por grupo.

Condiciones:

- Se convoca a los empleados de la Unidad a que asistan en grupos de 4 ó 5 personas a la sala de reuniones, para realizar la actividad (tomando en cuenta la disponibilidad de cada quien en términos de tiempo y horario).

- El personal de la Unidad se sentará en semicírculo, de manera que haya contacto visual entre ellos y con la persona que esté realizando la facilitación.

Logros:

- Personal de la Unidad concientizado en las consecuencias de sus acciones.
- Personal de la Unidad con una visión de trabajo en equipo, y orientado a la calidad de servicio.

SESIÓN IV EVALUACIÓN:

Objetivo General: Medir el impacto de la implantación del proyecto de intervención y conocer las percepciones, sentimientos y emociones del personal, en relación al nuevo aprendizaje adquirido y a las decisiones asumidas por la Alta Gerencia.

Actividad:

- Contestar al cuestionario de "resistencia al cambio".
- Dinámica de grupo: "Discusión Guiada".

Temario-contenido: en esta sesión a partir de una herramienta cuantitativa y otra cualitativa, se medirá el nivel de resistencia posterior a la intervención, es decir se evidenciará la efectividad de la misma.

Metodología:

Aplicación del cuestionario de resistencia al cambio:

- Se convoca a todos los empleados en su puesto de trabajo.
- Se les hace entrega de la encuesta.
- Se les pide que lean las instrucciones y que lo contesten de manera individual.
- Se aclara que la información es confidencial.
- Se da un tiempo máximo de 20 minutos para responder el cuestionario.
- Se recogen las encuestas.

Dinámica grupal:

- El instructor realiza una breve introducción para delimitar el tema, que en este caso será "la implantación del proyecto", explicará las instrucciones generales y definirá las normas del grupo.
- Formula la primera pregunta e invita a participar. Se pueden estimular las respuestas mediante respuestas anticipadas, que consiste en contestar uno mismo insinuando distintas alternativas, lo cual estimula a aceptar o rechazar las alternativas presentadas y se inicia la discusión.
- Una vez iniciada la discusión, el facilitador la guía cuidando de no ejercer presiones, intimidación o sometimiento, lo más importante nos es obtener respuestas deseadas, sino la elaboración de repuestas del grupo hacia los objetivos planeados por el facilitador.
- Cuando la discusión se desvíe del tema, el facilitador realiza un breve resumen de lo discutido, y reencauza la actividad por medio de una nueva pregunta secundaria.
- Se puede brindar información adicional o hacerse demostraciones.

- El facilitador prestará atención al desarrollo del contenido del tema y del proceso grupal, distribuyendo el uso del derecho de palabra, estimulando a los más inhibidos, haciendo cumplir las normas internas del grupo.
- La función del facilitador es guiar, estimular, aclarar confusiones aportando información. Su actitud debe ser cordial, serena y segura, sirviendo de apoyo en momentos de acaloramiento. Considerará todas las opiniones emitidas por los integrantes del grupo.
- Antes de culminar se debe llegar a una conclusión o acuerdo sobre lo discutido. En colaboración con el grupo se realizará una síntesis, que los participantes registrarán en una lámina de papel de bond.

Facilitador-instructor: empleado de la Unidad que conozca todos los subsistemas del servicio y persona encargada del área de Sistemas del centro.

Recursos instruccionales:

- Instrumento psicométrico orientado a medir la resistencia al cambio en cuatro dimensiones (personalidad, sistema social, implantación y sistema de datos). (Ver anexo B)

- Cuestionario guía para el facilitador-dinámica grupal para medir el impacto del proyecto. (Ver anexo C)

El análisis de resultados se realizará como sigue a continuación:

El **Instrumento Psicométrico** se cuantifica de la siguiente manera: 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. Por lo tanto las puntuaciones que se obtengan se pueden interpretar así: 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.

La **dinámica grupal** aporta datos o resultados cualitativos, a partir de los cuales se pueden hacer interpretaciones del contenido verbalizado por los participantes; en la medida en que las verbalizaciones sean "positivas" en relación a la implantación del proyecto, la Institución y la Alta gerencia, se podrá interpretar que las percepciones, sentimientos, emociones y actitudes de los empleados hacia estos elementos es positiva y viceversa

Tiempo:

- Cuestionario de resistencia al cambio: veinte (20) minutos
- Dinámica grupal: dos (2) horas por grupo.

Condiciones:

- Convocar al personal en su puesto de trabajo (instrumento psicométrico).
- Convocar al personal a la sala de reuniones (dinámica grupal).
- Disponer de las sillas en posición de semicírculo (dinámica grupal)..

Logros:

- La Gerencia del Centro de Salud Santa Inés UCAB, conoce los resultados del proceso de implantación tanto a nivel cuantitativo, como a nivel cualitativo.

SESIÓN V RETROALIMENTACION POSITIVA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

Objetivo General: Lograr que los empleados conozcan cómo fue su desempeño en el proceso de implantación del proyecto factible y además, dar a conocer públicamente los resultados del esfuerzo de haber implantado el proyecto factible destinado a minimizar la resistencia al cambio que se presenta en la unidad.

Actividad: Reunión con el personal de la Unidad, los líderes del proyecto y la Alta Gerencia del Centro de Salud Santa Inés-UCAB.

Temario-contenido: en esta sesión se darán a conocer a los empleados de la Unidad y a la Alta Gerencia, los resultados de la intervención y además, se dará una retroalimentación positiva a los empleados de la Unidad en relación a su desempeño dentro de la implantación del proyecto.

Metodología:

- Se convocará a todos los empleados de la Unidad a la Sala de reuniones.
- Se realizará una exposición oral de los resultados de la intervención.

- Se llamará por su nombre a cada empleado y se expresará una apreciación de su desempeño en el proyecto de intervención, las apreciaciones estarán referidas a: actitud ante la actividad, apertura, colaboración y manejo de las herramientas de trabajo. Se recomienda orientarlo de manera positiva, exaltando las conductas de mejoras mostradas por cada empleado, en relación a su actitud o disposición frente a su trabajo.
- Se solicitará a los empleados que expresen su apreciación del proyecto implantado y los beneficios que perciben después de haber participado.

Facilitador-instructor: Gerente de Recursos Humanos.

Recursos instruccionales: se presentará un material audiovisual (presentación en power point), con todo el contenido informativo relativo a los resultados de la implantación, para esta actividad se requerirá de un salón de conferencias, una laptop, un video beam y un documento en power point.

Tiempo: tres (3) horas.

Condiciones:

- Convocatoria a la sala de reuniones de la Unidad.
- Realización de la retroalimentación de manera pública.
- Disponer de material audiovisual para presentar los resultados.

Logros:

- El personal de la Unidad conoce sus fortalezas, debilidades y actitudes asumidas en relación en el proceso de implantación del

proyecto, y las herramientas con las que cuentan para desempeñar eficientemente su trabajo.

- La Alta Gerencia del Centro de Salud Santa Inés tiene conocimiento de la Implantación del proyecto, para minimizar la resistencia al cambio.

SESIÓN VI SEGUIMIENTO:

Objetivo General: verificar que los empleados de la Unidad están cumpliendo correctamente sus tareas, funciones y utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.

Actividad:

- Observación no participante.
- Reforzamiento verbal positivo, para el buen uso de los recursos y el cumplimiento correcto de tareas.
- Realizar una intervención inmediata en caso de observar errores en el uso de los recursos y corregir de manera inmediata.

Temario-contenido: en esta actividad se pretende corroborar el manejo adecuado de las herramientas de trabajo y las actitudes ante el ambiente laboral por parte de los empleados de la Unidad.

Metodología:

- Se informa al personal que serán monitoreados por un período de tiempo, para determinar que están usando de manera adecuada los

recursos y cumpliendo correctamente con sus tareas, una vez que se ha culminado con el proyecto de resistencia al cambio.

- El observador marcará en una lista de chequeo la frecuencia con la que aparecen las conductas.

Facilitador-instructor: se sugiere que sea un empleado de la Unidad que conozca el manejo de todos los subsistemas de la misma y/o la persona encargada del manejo del área de Sistemas.

Recursos instruccionales:

- Lista de chequeo de conductas que evidencian resistencia al cambio en el entorno laboral. (Ver anexo D):

  El análisis de los resultados se realizará a través de un análisis de frecuencia; la puntuación más elevada que obtendrían los 20 sujetos es de 60 puntos por conducta, que se referiría a un 100% de aparición de la conducta y la puntuación más baja, es de 0 puntos referida a un 0% de aparición de la conducta; el instrumento hace mención a conductas deseadas y no deseadas en el puesto de trabajo, la frecuencia de aparición se interpretará dependiendo de la connotación de la afirmación; conductas no deseadas con frecuencias altas y conductas deseadas con frecuencia bajas, se interpretarán como un impacto pobre de la intervención; conductas no deseadas con baja frecuencia y conductas deseadas con alta frecuencia, se interpretarán como un buen impacto de la intervención.

Tiempo:

- Primer lapso de evaluación, se realizará dos semanas después de haber culminado la implantación del proyecto, se llevará a cabo durante una semana con una duración de diez (10) horas.
- Segundo lapso de evaluación, tendrá lugar un mes después de haber culminado la implantación del proyecto, se llevará a cabo durante una semana con una duración de diez (10) Horas

Condiciones:

- Observar al personal en su puesto de trabajo.
- Tomar anotaciones de lo observado.

Logros:

- El personal de la Unidad maneja de manera eficiente y eficaz todos los recursos disponibles en su puesto de trabajo.

Como ya se ha mencionado anteriormente, este programa para disminuir la resistencia al cambio en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, refleja una serie de actividades que a su vez se encuentran contenidas en seis sesiones (sensibilización, manejo adecuado de la información, cambio de actitudes, evaluación, retroalimentación positiva y presentación de resultados y seguimiento), las cuales especifican los objetivos, la actividad a realizar, el temario o contenido, la metodología a utilizar, quién o quiénes serán los facilitadores o instructores encargados de la sesión, los recursos instruccionales, el tiempo total que debe durar la sesión, las condiciones ambientales y de espacio físico dentro de las cuales deberá llevarse a cabo la sesión y por último los logros o resultados esperados en cada sesión.

En dichas sesiones se pretende trabajar los elementos más significativos que incidieron en la resistencia, según los resultados arrojados por el diagnóstico, los cuales fueron el mal manejo de la información referida al sistema de registro datos y las actitudes negativas hacia la alta gerencia y hacia el trabajo que implicaba el uso del nuevo sistema; a través de dinámicas que faciliten el proceso de comunicación efectiva y el cambio de actitudes que mantienen los empleados de la unidad, de negativas a positivas.

Específicamente el programa tiene como finalidad lograr que el personal involucrado conozca los lineamientos generales del proyecto de intervención, la justificación, los tiempos de ejecución, las metas esperadas y los objetivos del proyecto de intervención; permitir que los empleados de la Unidad de Imagenología conozcan los recursos reales con los que cuentan para el desempeño correcto de su trabajo, con la finalidad de disminuir la resistencia generada por desconocimiento y mal manejo de la información; modificar las actitudes desfavorables que poseen los empleados de la Unidad,

hacia el uso del Sistema de Información Radiológica, generadas por fuentes de resistencia individual al cambio: hábitos y ansiedad de adquirir nuevas formas de trabajo; medir el impacto de la implantación del proyecto de intervención y conocer las percepciones, sentimientos y emociones del personal, en relación al nuevo aprendizaje adquirido y a las decisiones asumidas por la Alta Gerencia; lograr que los empleados conozcan cómo fue su desempeño en el proceso de implantación del proyecto factible y además, dar a conocer públicamente los resultados del esfuerzo de haber implantado el proyecto factible destinado a minimizar la resistencia al cambio que se presenta en la unidad y verificar que los empleados de la Unidad están cumpliendo correctamente sus tareas, funciones y utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.

Se puede decir que este programa de sensibilización para disminuir la resistencia al cambio en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, ataca los principales aspectos de preocupación arrojados en la fase de diagnóstico; por otro lado, el programa abarca a todos los empleados de la Unidad y a la Alta Gerencia del Centro, quienes ocuparán roles tanto de participantes como de responsables de la implantación, lo que genera un compromiso no sólo por la puesta en marcha a cabalidad del programa, si no por la disminución de la resistencia existente; además, el programa consta sólo de seis sesiones aplicables en un tiempo bastante prudencial de 50 horas más 30 horas para corregir los instrumentos, es decir que es un programa corto en tiempo; adicionalmente no se requieren exorbitantes recursos económicos para la puesta en marcha, pues el estimado de gastos para la ejecución fue de 13.900 Bs y por último, consta de una fase de seguimiento en la que se presenta un instrumento que permitirá

constatar el éxito de la implantación del programa, que se traduce en el uso correcto del sistema y en el buen funcionamiento del servicio.

VI. CONCLUSIONES

En el presente proyecto de intervención, se presentaron las estrategias a través de las cuales se pretende minimizar la resistencia al cambio, en la Unidad de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés-UCAB, generada a partir de la implantación de un nuevo sistema de registro de datos.

Las estrategias para minimizar la resistencia al cambio se enfocaron primordialmente en el logro de la comunicación efectiva y el cambio de las actitudes negativas por actitudes positivas hacia el nuevo sistema y hacia la nueva forma de trabajo.

La puesta en práctica de la propuesta dará como resultados:

La definición del equipo responsable de realizar la implantación del proyecto de manera clara y organizada, mediante la definición de los roles, responsabilidades y asignación de tareas definidas en detalle y delimitadas; con las expectativas adecuadas en cuanto a tiempo y recursos necesarios para la realización de cada una de las acciones propuestas.

La comunicación a los empleados de las expectativas de la alta gerencia con relación al proyecto de implantación, con los instrumentos y herramientas acordes con las necesidades de comunicación, lo que permitirá el claro entendimiento de las instrucciones a seguir, y el compromiso e internalización por parte de los involucrados para el logro efectivo de mismo.

A través de la retroalimentación positiva, se pretende hacer del conocimiento de los involucrados en el proceso, sus debilidades, fortalezas y

actitudes asumidas en la implantación, a fin de que logren concientizar de manera asertiva las herramientas con las que cuentan para realizar de manera eficiente su trabajo; y de esta manera entregar a la gerencia del centro herramientas y procesos que permitan realizar la evaluación cualitativa y cuantitativa del proyecto implantado.

Con la implantación del proyecto se persigue modificar la conducta de resistencia al cambio que presentan los trabajadores de la unidad; involucrar a los usuarios del sistema en su importancia y aplicación; el reconocimiento por parte de los usuarios del sistema del compromiso organizacional y lograr que se reconozca en los usuarios del sistema la necesidad del cambio.

En pocas palabras, se espera poder observar la modificación de las conductas de resistencia al cambio, en relación a la aceptación y uso del sistema propuesto, que permita cumplir con los objetivos trazados por la organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar la implantación del proyecto, en el momento que se realice el adiestramiento el manejo de la resistencia al cambio, igualmente se recomienda mantener al personal motivado, con la finalidad de lograr mayor compromiso con las metas organizacionales.

Adicionalmente, se recomienda desarrollar un manual de ayuda en línea, para los usuarios del sistema, que permita tener acceso inmediato a la información, por otra parte también se recomienda realizar evaluaciones periódicas al personal, a fin de garantizar que el sistema es utilizado de manera correcta.

Además, se recomienda incluir en la inducción al personal de nuevo ingreso, el adiestramiento en el uso del sistema y por último, se recomienda continuar realizando estudios donde se especifiquen las estrategias a seguir para minimizar la resistencia al cambio en la implantación de sistemas tecnológicos y los criterios para seleccionar al proveedor del sistema tecnológico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barroso, G. y Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Revista Industrial,* 28, 42-46.

Cruz, Gutiérrez, Hernández, Jiménez y López. (2010). Actitudes de resistencia al cambio tecnológico. Recuperado en octubre 16, http://io.uvmnet.edu/revistadyn/app/articulo/ArticuloDyn.aspx?id=897

Gil, Maritza. (2010). Tipos de investigación. Recuperado en septiembre 3, 2010, de http://www.ucla.edu.ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/SEB/investigacion/tiposinvestigacion.pdf

Iglesias, J. (2009). Diseño de un plan de comunicación y reconocimiento en la empresa Fama de América. Propuesta de trabajo de grado no publicado, Programa de Especialización en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Kerlinger, F. (1988). Investigación del comportamiento. México: Mcgraw-Hill.

Morales, C. (2010). La importancia del diseñador instruccional en el diseño de cursos en línea. Recuperado en julio 05 de 2010, http://dim.pangea.org/revistaDIM3/Articulos/CMorales.pdf

Núñez, M. y Gómez, O. (2005). El factor humano: resistencia a la innovación tecnológica. Recuperado en octubre 16 de 2010, http://redalyc.uaemex.mx/pdf/709/70910104.pdf.

Ortega, A. y Quirant, A. (2006). El cambio Organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa,* 18, 50 -6

Valarino, E. (2003) Gerencia de sistemas conductulaes y cambio organizacional. Revista Latinoamericana de Psicología, 30, 279-291.

Yáber, G. (2001) Tipos de investigación en las organizaciones. Material de clase.

ANEXO A

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeñas en tu puesto trabajo?
2. Enumera en orden las tareas que realizas a diario para cumplir con tus funciones.
3. ¿Qué recursos (tecnológicos, humanos, intelectuales, logísticos) necesitas para cumplir con tus funciones?
4. ¿Están a tu alcance todos los recursos que necesitas? (si la respuesta es NO, ¿por qué? y de existir los recursos realmente, se hace la aclaratoria y se explica de qué manera se puede disponer de ellos.

ANEXO B

INSTRUMENTO PSICOMÉTRICO ORIENTADO A MEDIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN CUATRO DIMENSIONES (PERSONALIDAD, SISTEMA SOCIAL, IMPLANTACIÓN Y SISTEMA DE DATOS).

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.				
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	Confío 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.				
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	Las innovaciones introducidas recientemente, contribuyen a la estabilidad futura de la institución..				
38	Esta institución, en comparación con otras similares, no requiere grandes cambios.				
39	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	Mantengo los hábitos laborales que me garantizan resultados exitosos en mi trabajo.				
43	Los métodos usualmente que utilizo para mantener la calidad en mi trabajo son adecuados.				
44	Considero que los cambios en los procedimientos de trabajo representan una oportunidad para mejorar mi desempeño.				

45	Cuando los resultados son exitosos se deben mantener los métodos de trabajo.				
46	Adquirir nuevas formas de trabajo genera ansiedad.				
47	Los cambios en los procedimientos que pudieran implicar reducción de personal deben llevarse a cabo.				
48	Actualmente la institución satisface las necesidades de sus usuarios.				
49	Los cambios en los procedimientos afectan el rendimiento laboral.				
50	Esta institución ha desarrollado hasta la fecha, altos niveles de calidad de servicio.				
51	La institución satisface las necesidades de los trabajadores.				
52	Mi desarrollo profesional requiere realizar tareas novedosas..				

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

ANEXO C

CUESTIONARIO GUIA PARA EL FACILITADOR-DINÁMICA GRUPAL PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PROYECTO

CUESTIONARIO

1. Enumera las fortalezas del proyecto de implantación.
2. Enumera los conocimientos nuevos adquiridos.
3. ¿Cómo te sientes en relación al cumplimiento de tus actividades?
4. ¿Consideras que la institución se va a beneficiar con esta implantación?.
5. ¿Consideras que la comunidad se va a beneficiar con esta implantación?.
6. ¿Consideras que las personas líderes del proyectos poseían los conocimientos adecuados para impartir y facilitar el aprendizaje?.
7. ¿Cómo te sientes después de todo lo que has aprendido?.

ANEXO D

LISTA DE CHEQUEO DE CONDUCTAS QUE EVIDENCIAN RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL ENTORNO LABORAL

servicio.																				
4. El sujeto hace uso adecuado de las herramientas que posee para cumplir con sus metas laborales.																				
5. En caso de encontrar dificultades en el desempeño de sus tareas, el sujeto trata de resolverla por sí mismo.																				
6. En caso de encontrar dificultades en el desempeño de sus tareas, el sujeto aclara las dudas y pide ayuda a sus compañeros de trabajo.																				
7. En caso de encontrar dificultades en el desempeño de sus tareas, el sujeto acude a otras instancias para pedir apoyo.																				
8. En caso de encontrar dificultades en el desempeño de sus tareas, el sujeto vuelve a antiguos métodos de trabajo.																				
9. En general el sujeto manifiesta una actitud positiva hacia el ambiente laboral.																				
10. En general el sujeto manifiesta un actitud negativa hacia el ambiente laboral																				