



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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEBIDO A  
LA INCORPORACIÓN DE UNA NUEVA TECNOLOGÍA EN EL ÁREA DE  
IMAGENOLOGÍA DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS**

**Presentado por**

**JESSICA YANIRA REYES BLANCO**

**Para optar al título de**

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**ASESOR:**

**PROF. PEDRO VICENTE NAVARRO**

**Caracas, Diciembre 2014**

## **DEDICATORIA**

**A mis padres por ser mi todo, mi vida, mi razón de ser, mi impulso a seguir adelante, mis ganas de comerme la vida, a ellos, que me han dado todo lo que tienen y lo que no para verme feliz y exitosa, porque se merecen el resultado de mi esfuerzo y mucho más.**

**¡Esto es para ustedes!**

**A dios por estar siempre conmigo y darme la fortaleza para seguir adelante, a pesar de los momentos difíciles nunca me abandona.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A mis padres, por brindarme la oportunidad de seguir creciendo como profesional y como persona.**

**A Angel Gabriel Castillo por ser mi apoyo incondicional durante toda la especialización y creer en mí en todo momento.**

**A mis compañeras de postgrado porque fueron mi fuerza para no decaer.**

**A mi tutor Pedro Navarro por su excelente atención y sobre todo el grandioso apoyo que me ha brindado.**

**Al profesor William Medina por exigirme más de lo que yo pensaba que podía dar.**

**A la Universidad Católica Andrés Bello por ser mi segundo hogar y brindarme la oportunidad de estudiar y laborar en ella.**

**A San Miguel Arcángel por los favores concebidos.**

**A todos mil gracias.**

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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEBIDO A  
LA INCORPORACIÓN DE UNA NUEVA TECNOLOGÍA EN EL ÁREA DE  
IMAGENOLOGÍA DEL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS**

**Autora: Jessica Yanira Reyes Blanco  
Asesor: Pedro Navarro**

**RESUMEN**

El Centro de Salud Santa Inés se encuentra en un proceso de reestructuración debido a la incorporación de nuevos equipos médicos, este cambio surge de la necesidad interna de prestar un mejor servicio a los usuarios, así como de la necesidad de actualizar la tecnología médica que se encuentra en el Centro. En base a esto, se plantean los siguientes objetivos específicos: Establecer el impacto de los cambios en la estructura, los procesos, el personal y los usuarios debido a la instalación de la nueva tecnología, Prever los requerimientos organizacionales para adecuar la organización a los cambios demandados por la instalación de la nueva tecnología y Estimar los posibles focos de resistencia a los cambios requeridos para garantizar los objetivos propuestos. La investigación estuvo basada en el modelo que plantean Beckard y Harris (1980) “Transiciones Organizacionales”. El proceso de diagnóstico que se desarrolló fue de tipo investigación aplicada, el diseño es investigación – evaluación, según (p.9, c.p Rivas, 2008) La investigación aplicada consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado, estudia métodos y medios nuevos para lograr un objetivo concreto. Esta permite investigar, elaborar y desarrollar una propuesta que mejore una determinada situación.

Palabras claves: cambio, transiciones organizacionales, impacto, resistencia al cambio, tecnología, equipos médicos.

## Índice de General

|                                          |      |
|------------------------------------------|------|
| Dedicatoria                              | ii   |
| Agradecimiento                           | iii  |
| Resumen                                  | iv   |
| Índice de contenido                      | v    |
| Índice de figuras                        | vii  |
| Índice de tablas                         | viii |
| INTRODUCCIÓN                             | 1    |
| CAPÍTULO I                               | 4    |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA            | 4    |
| 1.1. Problema de la investigación        | 4    |
| 1.2. Justificación                       | 6    |
| 1.3. Objetivo de la investigación        | 7    |
| 1.3.1 Objetivo General                   | 7    |
| 1.3.2 Objetivos Específicos              | 7    |
| CAPÍTULO II                              | 8    |
| 2. MARCO ORGANIZACIONAL                  | 8    |
| 2.1 Historia de la organización          | 8    |
| 2.2 Visión y Misión                      | 9    |
| 2.3 Estructura                           | 12   |
| CAPITULO III                             | 13   |
| 3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL           | 13   |
| 3.1. Antecedentes                        | 13   |
| 3.2. Bases teóricas                      | 15   |
| 3.2.1 Cambio Organizacional              | 15   |
| 3.2.2 Tipos de cambio                    | 16   |
| 3.2.3 Tecnología                         | 17   |
| 3.2.4 Gestión de la tecnología           | 18   |
| 3.2.5 Modelo teórico de Beckard y Harris | 19   |
| 3.2.6 Obstáculos del cambio              | 22   |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.7. Resistencia al cambio                                | 22 |
| 3.2.8 Componentes de la resistencia al cambio               | 26 |
| 3.2.9 Innovación                                            | 29 |
| 3.2.10 Innovación tecnológica                               | 29 |
| CAPÍTULO IV                                                 | 31 |
| 4. MARCO METODOLÓGICO                                       | 31 |
| 4.1 Tipo de investigación                                   | 31 |
| 4.2 Técnicas e instrumentos                                 | 32 |
| 4.2.1 Análisis documental                                   | 38 |
| 4.3 Población y muestra                                     | 39 |
| 4.4 Operacionalización de variables                         | 41 |
| 4.5 Procedimientos a seguir                                 | 43 |
| CAPÍTULO V                                                  | 44 |
| 5. ANALISIS DE RESULTADOS                                   | 44 |
| 5.1 Manual de operaciones                                   |    |
| 5.2 Perfiles de cargo                                       | 44 |
| 5.3 Análisis cualitativo de entrevistas y tormenta de ideas | 45 |
| 5.4 Resultados de entrevista y tormenta de ideas en CSSI    | 48 |
| 5.5 Resultados de entrevista en otras instituciones         | 54 |
| CAPÍTULO VI                                                 | 60 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                           | 60 |
| 6.1 Conclusiones                                            | 60 |
| 6.2 Recomendaciones                                         | 61 |
| Referencias Bibliográficas                                  | 64 |
| Anexos                                                      | 65 |

## Índice de figura

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Figura Nº1: Organigrama general del<br>Centro de Salud Santa Inés | 12 |
|-------------------------------------------------------------------|----|

## Índice de tabla

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Tabla N° 1: Código percepción sobre el cambio        | 48 |
| Tabla N° 2: Código percepción sobre los obstáculos   | 50 |
| Tabla N°3: Código percepción sobre los beneficios    | 51 |
| Tabla N° 4: código percepción sobre la capacitación  | 52 |
| Tabla N° 5: Código expectativas de mejora en el área | 53 |
| Tabla N° 6: código implementación del cambio         | 54 |
| Tabla N° 7: Código adaptación al cambio              | 55 |
| Tabla N° 8: Código capacitación del personal         | 56 |
| Tabla N° 9: código atención al cliente               | 57 |
| Tabla N° 10: Código bondades del equipo              | 58 |
| Tabla N° 11: Código actualización tecnológica        | 59 |

## INTRODUCCIÓN

El progreso de la ciencia y la tecnología se caracteriza por ser un proceso constante, dinámico, cuya secuencia natural es la aplicación útil de los conocimientos generados. En la actualidad las organizaciones se ven sometidas a la innovación y al cambio, no sólo para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia.

En el caso de los servicios de salud es igual e incluso más exigente debido a los avances constantes de la medicina en cuanto a estudios, técnicas quirúrgicas, antídotos, tratamientos entre otros, obligando así a acelerar el proceso de actualización del recurso humano y de los equipos médicos.

Aunado a esto, los servicios de salud se enfrentan a usuarios cada vez más exigentes y con mayor información. Por tanto, se debe garantizar una atención de calidad y la disminución de los niveles de ineficiencia técnica.

Para esto es importante considerar el cambio tecnológico como un instrumento que permite avanzar linealmente por las etapas de investigación, desarrollo, transferencia e innovación hasta lograr la “soberanía tecnológica”. (Jasso, 1999:3). Trayendo como consecuencia un valor agregado a la institución, generando una variedad de beneficios, como por ejemplo: precisión y rapidez en los estudios realizados lo cual permite atender mayor número de pacientes y minimizar el margen de errores.

Todas las organizaciones deben plantearse una visión de futuro para identificar hacia donde deben estar orientados sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, naturalmente la tecnología puede estar involucrada directamente en el proceso de cambio, a pesar del impacto que inevitablemente este pueda tener en las áreas involucradas, dependiendo de cómo se maneje el proceso este puede ser negativo o no para el personal y los procesos de la organización.

Aguilar, Pereyra y Alcázar (2006), definen cambio Organizacional como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”. (p.7)

Ahora bien, la innovación tecnológica se explica como la transformación de una idea en un nuevo o mejor proceso o un nuevo o mejor producto, que sea de utilidad en el mercado, empresas y organizaciones, esta implica la toma de decisiones e integración de la tecnología a los procesos internos relacionada con la adquisición y adaptación de nuevas tecnologías, también cambios gerenciales-organizacionales.

Sin duda alguna la tecnología ha ido ganando terreno en todos los ámbitos sobre todo en la medicina que avanza rápidamente proporcionando mayor alcance en los exámenes, resultados, estudios, entre otros.

Es evidente entonces, que el manejo de la tecnología permite ampliar las capacidades humanas, modificar y optimizar la prestación de los servicios médicos; por ende, mejorar la calidad y productividad según Santelices (2010).

Este tema hoy en día es bastante complejo ya que involucra un cambio de paradigma en las instituciones y por ende va de la mano con la toma de decisiones estratégicas por parte de los líderes del proceso, de manera que se garantice el mayor aprovechamiento y eficiencia en el uso de las nuevas tecnologías en el sector donde se implemente.

En la presente investigación se abordó la temática de cambio organizacional debido a la incorporación de una nueva tecnología.

Este está constituido por el “Capítulo I: Planteamiento del Problema”, en donde podremos encontrar lo inherente al planteamiento del problema, justificación y los objetivos de estudio.

Posteriormente, en el “Capítulo II: Marco Organizacional”, se encontrará todo el contexto organizacional en el que se llevó a cabo la investigación, en la

misma, se puede ver plasmado la historia de la organización, su misión, visión, valores y como está conformada la organización (organigrama).

Seguidamente se presenta el “Capítulo III: Marco Teórico y Referencial”, el cual aborda las teorías y enfoques que le brindan sustento a la investigación, encontrando así, los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

En el “Capítulo IV: Marco Metodológico”, se refleja todo el contexto metodológico en el cual se enmarca el presente trabajo, conociendo así el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, los procedimientos a seguir y la Operacionalización de las variables.

El “Capítulo V”: hace referencia al análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos planteados para el desarrollo del diagnóstico, entre ellos se encuentra la entrevista y la tormenta de ideas, al final se establece el análisis de las respuestas, clasificadas por las categorías anteriormente planteadas.

“Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones”: en este apartado se describen las conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico realizado, a fin de generar aportes y sugerencias para posibles planes de acción.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 El problema de la investigación**

Según Valencia y Manrique (2004, p.82) “Los servicios de salud se enfrentan en las últimas décadas a retos tales como la complejidad de sus prestaciones y organización, los recursos limitados, la rapidez en la innovación y difusión de tecnologías, el envejecimiento de la población, las presiones sociales y de los profesionales de la salud, en la demanda de servicios lo mismo que el desconocimiento de los efectos que todo ello tiene en los costos y en el nivel de salud de la sociedad”.

El Centro de Salud Santa Inés (CSSI) UCAB es un modelo ambulatorio de salud que ofrece atención integral preventiva y curativa a los sectores más necesitados de la sociedad venezolana. Actualmente cuenta con aproximadamente 130 empleados y ofrece 25 especialidades médicas y más de 14 diferentes tipos de estudios de diagnóstico, con una atención profesional, solidaria y profundamente humana.

El CSSI UCAB forma parte del Parque Social Padre Manuel Aguirre s.j., la iniciativa social más significativa que impulsa la Universidad Católica Andrés Bello. Nace con la visión de ser 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.

El Centro pasó a principio de año por un proceso de reestructuración, debido a la incorporación de nuevos equipos médicos en el área de imagenología, este cambio surgió debido a la necesidad de innovar ya que los constantes desarrollos tecnológicos en el mundo de la medicina ha abierto la posibilidad de realizar una infinidad de estudios aún más específicos que los que se realizaban

con los equipos anteriores, impulsando así la necesidad de realizar modificaciones en el área en cuanto a la estructura, procesos y el personal.

Aunado a esto existía la imperiosa necesidad interna de prestar un mejor servicio a los usuarios, ampliando la capacidad de atención como la calidad del servicio técnico que proporcionan estos nuevos equipos, agregando que existía la necesidad de actualizar la tecnología médica que se encuentra en el Centro.

Ante la incorporación de la nueva tecnología, la gerencia tuvo la necesidad de detectar con anticipación cuál sería el impacto que sufrirían la estructura, los procesos, el personal y los usuarios del Centro en consecuencia del cambio, a fin de tomar acciones preventivas.

Específicamente, la incorporación del tomógrafo y el mamógrafo se realizó en el área de Imagenología (mamografía, tomografía y rayos x). Esta área es manejada por 14 colaboradores. La incorporación de los equipos produjo un paro del servicio de aproximadamente 6 meses (los primero 4 meses en los servicios de mamografía y tomografía y los próximos 2 meses del servicio total). En este sentido, el Centro se preocupó adicionalmente por el impacto económico a corto plazo que tendría el cierre temporal.

Este cambio generó naturalmente un impacto directo en el área de imagenología, ya que se incorporaron dos nuevos equipos mucho más avanzados tecnológicamente, para lo cual fue necesario plantearse una estrategia de cambio que incluyó reestructurar el espacio físico del área, incorporar nuevo personal y capacitarlos para el manejo adecuado de los equipos.

Al ser una situación nueva y desconocida para el personal, se estimó que existiese un posible rechazo ante el cambio, lo cual podría traer como consecuencia un proceso de transición más lenta y traumática para el personal debido a que puede generar naturalmente amenazas y rechazo en estos.

En función a lo antes expuesto, se planteó la siguiente interrogante:

## **¿Cuál será el impacto del cambio organizacional debido a la adopción de una nueva tecnología en el área de imagenología del Centro de Salud Santa Inés?**

### **1.2 Justificación**

En vista de la situación planteada con anterioridad, se considera justificada la realización de una investigación debido a que la incorporación de una nueva tecnología, en cualquier organización genera cambios naturalmente en su estructura, procesos y recursos humanos.

En este sentido, es importante gestionar adecuadamente el cambio para garantizar el funcionamiento eficiente de la organización y disminuir los posibles focos de resistencia que pueda presentar el personal del Centro de Salud Santa Inés y específicamente en el área.

Para recolectar la información que nos sirvió de referencia en la investigación fue necesaria la elaboración de un diagnóstico el cual permitió identificar variables e indicadores relevantes, a tomarse en cuenta para gestionar de manera eficiente el cambio organizacional, así como reducir errores y riesgos, de tal forma que la institución estuviera al tanto del estado en que se encontraba el área y de las posibles consecuencias.

En la medida que se puedan identificar previo a la reapertura del área los posibles focos de resistencia y el impacto de este, la organización podrá tomar decisiones estratégicas e implementar acciones necesarias para minimizar el impacto negativo que naturalmente pueda traer como consecuencia el cambio organizacional.

Es importante contar con el apoyo y disposición del personal que labora en la institución a fin de garantizar que el esfuerzo invertido en el proceso de cambio no se vea perjudicado, conforme el personal se sienta involucrado en el proceso,

se generará mayor compromiso y disposición para colaborar y adoptarse al cambio.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Diagnosticar el impacto del cambio organizacional debido a la adopción de una nueva tecnología en el área de imagenología del Centro de Salud Santa Inés

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el impacto de los cambios en la estructura, los procesos, el personal y los usuarios debido a la instalación de la nueva tecnología.
- Prever los requerimientos organizacionales para adecuar la organización a los cambios demandados por la instalación de la nueva tecnología.
- Estimar los posibles focos de resistencia a los cambios requeridos para garantizar los objetivos propuestos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 Historia de la organización**

El Centro de Salud Santa Inés UCAB forma parte del Parque Social Padre Manuel Aguirre s.j., la iniciativa social más significativa que impulsa la Universidad Católica Andrés Bello. Nace con la visión de ser 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.

Su origen se remonta al año 1967 con la muerte del señor Simón Planas Suárez, quien al no tener herederos, destina sus bienes a la construcción y funcionamiento de un centro de salud través de la Fundación Inés de Planas, institución creada por el señor Planas en honor a su madre. En el testamento se establecía que esta fundación debería estar presidida por el rector de la Universidad Católica Andrés Bello.

En el año 1995, la UCAB recibe la cesión en comodato del terreno que hoy ocupa el Parque Social, y que pertenecía al Centro Simón Bolívar. Años más tarde los terrenos son adquiridos por la universidad, garantizándose así la sustentabilidad del proyecto.

El Gobierno Autónomo Vasco fue quien hizo la primera donación para comenzar la construcción del Parque Social. La obra se termina en noviembre de 1998. Se levantan dos edificios: el Centro de Salud Santa Inés UCAB y el Centro de Educación Comunitaria, así como los accesos y obras complementarias.

El 13 de septiembre de 1999 el Centro de Salud Santa Inés UCAB abre sus puertas al público.

Hoy, el Centro de Salud Santa Inés UCAB es un modelo ambulatorio que ofrece atención integral preventiva y curativa con la mayoría de las Especialidades

Médicas, Servicios de Diagnóstico, Procedimientos de Apoyo, Laboratorio, Imagenología y Servicios de Rehabilitación.

En sus once años de vida, el Centro de Salud Santa Inés UCAB se enorgullece de haber ofrecido más de 850.000 servicios médicos de diversa índole, 22 especialidades médicas y más de 14 diferentes tipos de estudios de diagnóstico, con una atención profesional, solidaria y profundamente humana; exitoso modelo de gestión que nos ha permitido ganar el Premio Eureka a la Innovación Social 2009.

## **2.2. Visión y Misión**

### **2.2.1. Visión**

Promover 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.

### **2.2.2. Misión**

Somos una institución reconocida por su solidaridad, excelencia y vocación en el área de prestación de servicios y promoción de la salud para los sectores necesitados de la sociedad venezolana.

### **2.2.3. Valores**

#### ***Servicio:***

Disposición permanente y solícita para atender mejor a nuestros usuarios. Es amor de entrega.

#### ***Calidad de atención al usuario:***

- Entendida como la prestación de un servicio de alta calidad humana profesional en todos los aspectos de la organización.

***Responsabilidad:***

- Más allá del cumplimiento habitual del deber o de los compromisos adquiridos de la mejor manera y con justicia, para nosotros es generar la certeza de que nuestros actos corresponden a nuestras promesas. Por ello estimulamos las siguientes conductas, actitudes y habilidades.

***Liderazgo:***

- Cada quien en su puesto de trabajo debe asumir el liderazgo que le corresponde en el ejercicio de sus tareas o funciones, presentando a los niveles de autoridad correspondientes propuestas de solución a los problemas del área.

***Comunicación:***

- Se promueve la capacidad de transmitir las ideas con claridad y sencillez, de tal manera que se verifique la comprensión del mensaje por parte del receptor y se logre formular compromisos de trabajo mutuamente compartidos.

***Trabajo en equipo:***

- Entendido como la capacidad de cada participante de aportar sus conocimientos, habilidades y destrezas al grupo de trabajo y complementarse con el aporte de los compañeros para lograr acuerdos de manera negociada con miras al logro de un objetivo común.

***Crecimiento profesional y personal:***

- Se promueve que los miembros del equipo posean una actitud permanente de superación personal y profesional, para responder a los nuevos escenarios y retos del entorno.

***Conciencia de costos:***

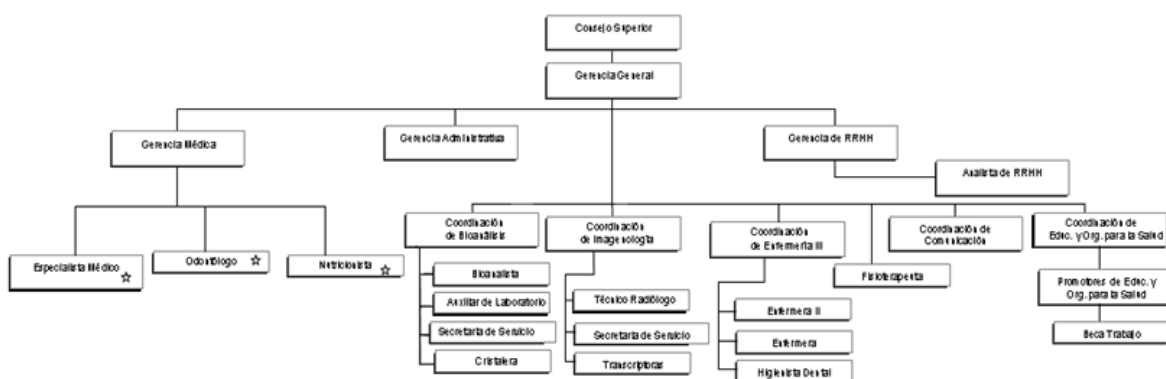
- Se requiere conciencia y responsabilidad de todo el personal sobre los costos de las actividades que desarrollan, lo que implica el cuidado de los equipos y el uso racional de los recursos.

***Disciplina y Lealtad institucional:***

- Entendida como el compromiso del recurso humano del Centro con las normas y procedimientos de la institución, con miras a lograr la coordinación necesaria entre todos los niveles para el logro de objetivos comunes. Entendido como el compromiso de aportar lo mejor de sí para que el centro pueda resolver dificultades y ser cada vez mejor.

## 2.3 Estructura

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



☆ Los especialistas médicos y profesionales de la salud no pertenecen a la nómina de la organización, trabajan en función de honorarios profesionales. Incluye:

|                     |                   |             |
|---------------------|-------------------|-------------|
| -Pediatria          | -Gineco-obstetra  | -Odontólogo |
| -Internista         | -Cardiólogo       |             |
| -Reumatólogo        | -Dermatólogo      |             |
| -Otorinolaringólogo | -Oftalmólogo      |             |
| -Traumatólogo       | -Neumólogo        |             |
| -Geriatra           | -Urólogo          |             |
| -Endocrinólogo      | -Gastroenterólogo |             |
| -Infectólogo        | -Neurólogo        |             |
| -Fisiatra           | -Nutricionista    |             |

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

#### **3.1. Antecedentes**

Para el desarrollo de la investigación fue necesario consultar una variedad de bibliografía y una serie de publicaciones relacionadas con la línea de investigación, que aportaron datos e información que sirvieron de referencia y soporte para el desarrollo de la misma, entre ellas se tiene:

La investigación elaborada por Maggiolo, González, Bastidas, Ferrer. (2014, Marzo). CICAC, Artículo publicado en línea, Volumen 11, N°2, páginas 169-181, marzo- agosto 2014.

La cual se titula: “Transformación de los servicios de salud mediante el dominio de la tecnología”. En dicho artículo se plantea que La tecnología forma parte del entramado de la organización de salud, tanto en sus funciones clásicas; asistencia, docencia e investigación, respaldadas por la función de control y gestión, como de sus procesos, que son el hilo conductor entre las diferentes áreas de trabajo de estas organizaciones (Idárraga, Acevedo y Ramírez, 2001; citados por Toro, 2001).

El análisis de la tecnología e innovación se inscribe en las tendencias de la globalización de las economías, años 70-80, que privilegia la flexibilidad de los modelos organizacionales, así como del modo de producción. Los sistemas de gestión se orientan hacia la calidad total, la organización responde a un entorno rápidamente cambiante que demanda adaptaciones constantes a las innovaciones incrementales, especialmente en el espectro de la automatización y equipos especiales de diagnóstico. En consecuencia, tiene un alto impacto social, actual/potencial, mediado por las tecnologías de la información en la forma en

cómo las personas se relacionan y comunican; trasladado a la salud, modifica estructuralmente los servicios médicos.

Se pudiese decir que, a pesar de lo trascendente y envolvente de la innovación tecnológica, se mantienen algunas demoras de los viejos modelos racionalista-competitivo (principalmente en los países con incipiente desarrollo) que bloquean la renovación organizacional de los servicios de salud, de manera que se dificulta el trabajo en equipo, con un ambiente institucional caracterizado por estados de ánimo contrarios al cambio, evolución y mejora.

Lo anterior se puede ver en Venezuela por instituciones públicas dispensadoras de salud, en plena transición entre el paradigma de la planificación estratégica (gestión por objetivos), el paradigma de la flexibilidad (gestión de calidad total) y el modelo basado en el conocimiento.

La gestión de la tecnología para la salud, se concibe como el conjunto de “medicamentos, equipos, dispositivos médicos, procedimientos médicos y quirúrgicos y los modelos organizativos y sistemas de apoyo” necesarios para su empleo en la atención de los pacientes. La definición anterior se ha ampliado para incluir todas las “tecnologías que se emplean en la atención a las personas (sanas o enfermas) a la vez que al conocimiento necesario para su uso” (Velásquez, 2001, p. 69; citado por Uribe y López, 2001).

## **3.2. Bases teóricas**

### **3.2.1.- Cambio Organizacional:**

Aguilar, Pereyra y Alcázar (2006), definen cambio Organizacional, como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (p.7)

Lewin (1939), define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, el cual es producto de dos tipos de fuerzas, las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F. restrictivas).

Por su lado, Chruden y Sherman, (1999) señalan que existen cuatro razones para hacer cambios en las organizaciones. 1). mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas, 2). Aumentar la lucratividad, 3). Proporcionar trabajos a los seres humanos y 4). Contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos. Sin embargo, hay que reconocer que existen tres realidades en el cambio, por un lado, está en todas partes, además, es constante y el ritmo con que se presenta es cada vez más veloz y esto provoca que:

Las organizaciones enfrenten una amplia variedad de drásticos cambios, de reglamentaciones gubernamentales; algunas se fragmentan, en tanto que otras se fusionan, algunas ven contraerse su mercado y otras se ven lanzadas al mercado global, participan en fusiones o adquisiciones hostiles, mientras que otras han aplicado desbastadores programas de recorte con violentos efectos psicológicos y económicos en sus empleados. Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente... (Davis, Keith y Newstrom, John W., 2000: 429).

Según Robbins (2004), los cambios pueden ser accidentales o planeados, los primeros suceden por casualidad, mientras que los segundos son una actividad intencional y se orientan a lograr objetivos obteniendo como meta mejorar las

capacidades de la organización a fin de adaptarse a los cambios de su entorno y a su vez lograr transformaciones en el comportamiento de los individuos y un grupo que forman parte de la organización.

### 3.2.2. Tipos de cambio

Lee Cerón (2008) indica que el cambio se puede clasificar por tipos, de acuerdo a su naturaleza o propósito, y están vinculados a los factores del entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa por lo que podrían ser:

**Cambio institucional:** es aquel que implica, desde los cambios normativos legales, pasando por objeto, razón de ser y funciones, hasta la transformación total de la organización, como por ejemplo pasar de una empresa privada a una institución pública

**Cambio estructural:** Se produce cuando se modifica la estructura organizativa de una empresa, creando o suprimiendo departamentos, gerencias o áreas de funcionamiento, así como también abarca la adopción de uno u otro tipo de estructura orgánica como lo son: departamento, matriciales, verticales, funcionales, entre otros, dependiendo de las exigencias y realidades de cada caso

**Cambio tecnológico:** conduce a los cambios que llevan el remplazo de productos, procesos, diseños, técnicas, entre otros, debido principalmente a los nuevos estilos de vida, a las modernas condiciones de trabajo y de estructuras organizacionales, la creación de nuevos productos, que originan modificar o implementar nuevos procesos y sistemas tecnológicos en la organización. En el caso del área de imagenología podemos hablar de un cambio de este tipo debido a la implementación de nuevos equipos y por consecuencia la modernización de la estructura organizacional para la adopción del cambio.

**Cambio cultural:** se refiere a las relaciones humanas y cómo estas se llevan a cabo en las organizaciones, el factor de identidad y de lealtad son algunos elementos a considerarse en el cambio cultural, considerando que las sociedades

y comunidades, en general, tienen sus propias costumbres, comportamientos, hábitos alimenticios, religiosos, dialectos , entre otros, lo que los hacen pluriculturales y son aspectos que están inmersas en las relaciones humanas dentro de las organizaciones

Cambio estratégico: es aquel cambio generalmente impuesto por el entorno para mejorar hacia el futuro, considerando su situación actual. El cambio estratégico implica crear las mejores condiciones en los distintos escenarios donde pudiese estar involucrada la organización analizando las incidencias del entorno, pudiendo ser elementos económicos, legales, sociales, políticos, y de orden tecnológico, entre otros. Principalmente involucra a la gerencia para la toma de decisiones

Parayil (1991) 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 de ello se fundamenta el cambio tecnológico.

Antonelli (1990) señala que, "la tecnología es un factor esencial en la división internacional del trabajo: quienes antes adoptan innovaciones tecnológicas consiguen una ventaja relativa sobre sus competidores, obteniendo así el control sobre parcelas estratégicas de los mercados internacionales a través de la exportación de bienes, de la tecnología incorporada en los bienes de capital y del crecimiento multinacional de las empresas".

### **3.2.3. Tecnología**

La tecnología, es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales, que ayuda a tener mejor producción y en algunos casos puede disminuir los costos (Rojas, 2001).

Rodríguez (1998), asume la tecnología como el conjunto de saberes inherentes al diseño y concepción de los instrumentos (artefactos, sistemas, procesos y ambientes) creados por el hombre a través de su historia para satisfacer sus necesidades y requerimientos personales y colectivos. Considera que la tecnología tiene un significado general desde diferentes aspectos: cultural (objetivos, valores y códigos éticos, creencia en el progreso, conciencia y creatividad); organizacional (actividad económica e industrial, actividad profesional, usuarios y consumidores) y técnico (conocimiento, destreza, herramientas, maquinas).

La tecnología es el motor que impulsa todo cambio en la organización. Es necesario conocer quién sabe para poder identificar las oportunidades en las habilidades disponibles dentro de la organización, reasignar los recursos y talentos de acuerdo a las habilidades presentes y de acuerdo a las necesidades dinámicas de la empresa. Para ello se requiere conocer el diagnóstico y posición tecnológica de la empresa, poseer metodologías adecuadas para adoptar nuevas tecnologías consultando a los expertos que provocan ese cambio. La empresa debe ser capaz de aprender de sus propios éxitos y fracasos, propiciando un ambiente de discusión sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

#### **3.2.4. Gestión de la tecnología**

Por su parte, *Julia Mora* (2003), define la gestión de la tecnología como "... el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como la dirección y el gobierno de las actividades necesarias para "hacer que las cosas funcionen", con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial, la gestión se plantea como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido, la gestión enfatiza en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

La gestión tecnológica es un sistema de conocimientos y prácticas relacionadas con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Algunos conciben este sistema como "una colección de métodos sistemáticos para gestionar los procesos de aplicación de los conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios" (*Kanz and Lam, 1996*).

En la actualidad el aporte de la tecnología es fundamental en todas las áreas, pero imprescindible en lo que respecta a la medicina. Consideramos que debe existir una interrelación entre medicina y tecnología, ya que el manejo de los equipos médicos de alta complejidad cada vez es más complicado.

### **3.2.5 Modelo teórico de Beckard y Harris**

Para la presente investigación se escogió el modelo de Beckard y Harris (1980) debido a que se orienta específicamente al manejo del estado de transición del cambio organizacional, lo que representa de manera acertada la situación que presentó el área de imagenología del CSSI. Adicionalmente, el modelo se basa en un enfoque sistémico que permite la observar el efecto del cambio no solo en el sistema directo que es intervenido (área de imagenología), sino también otorga la perspectiva de cómo el sistema y subsistemas del CSSI son afectados por la incorporación de la nueva tecnología.

Según Beckard y Harris (1980), las crecientes demandas sobre las organizaciones se hacen cada vez más complejas debido al contexto competitivo en el que vivimos. Las suposiciones pasadas en cuanto a la búsqueda de la estabilidad de la organización en los procesos de cambio organizacional se han transformado actualmente en la búsqueda del manejo de la dinámica de la organización, cada vez más compleja, mientras se trata de mantener una estabilidad relativa en la organización.

Estos autores indican que la gerencia y quienes la representan deberían estar mejor formados a nivel de conocimientos, habilidades y tecnología para adaptarse mejor a los cambios que exigen las demandas organizacionales. En resumen, los autores plantean que esta nueva formación procure a) entender el estado presente de la organización, b) desarrollo de metas claras a corto plazo, c) visión clara del estado de la organización que se quiere alcanzar y d) la visión clara del estado intermedio entre el estado presente y el estado que se quiere alcanzar.

En este sentido, se observa como en el último punto Beckard y Harris resaltan la importancia de lo que sucede entre un estado presente y un estado futuro, considerándolo como un estado de la situación en sí mismo del cambio organizacional, al que llamaron “estado de transición”. Adicionalmente, destacan la necesidad que en este estado de transición requiera una estructura administrativa, planes y controles específicos de trabajo.

Refiriéndose estado de transición, Beckard y Harris (1980) consideran que:

“La gerencia debe diseñar una estrategia para hacer frente a la confusión de roles, toma de decisiones y autoridad que aparecerán durante el “período de transición” (p. 29).

El modelo que plantean Beckard y Harris (1980) de la intervención en el estado de transición está compuesto de 4 aspectos importantes para diseñar la estrategia para gestionar el cambio:

- Grado de elección acerca del cambio

Se refiere a definir la cantidad de influencia que tiene la gerencia sobre las causas o condiciones que se ofrecen como estímulo para el cambio. Es decir, si la demanda surge del contexto o el cambio es estimulado por fuerzas internas. Dependiendo de cualquiera de estas dos fuerzas, es que se tendrán una mayor perspectiva a tomar en cuenta para crear la estrategia. En resumen,

este aspecto hace mención a determinar la disposición y capacidad de los diferentes subsistemas para ejecutar el cambio.

- Lo que se debe cambiar

Se refiere al cambio necesario en la estructura, en los procesos y en las personas que deben realizarse para pasar del estado presente al estado deseado.

- Donde Intervenir

Se refiere a la elección de los sistemas o subsistemas a intervenir según el impacto que el cambio tiene en la organización y por dónde comenzar la ejecución de la intervención.

- Elección de la tecnología de la intervención

El esfuerzo generado para implementar un cambio exitoso, requiere nuevas manera de enfocar los problemas. La elección en cómo se va a abordar la situación se deberá realizar considerando las probables actividades posibles y sus consecuencias.

Adicionalmente a estos cuatro aspectos a considerarse para crear la Estrategia de Cambio, Beckard y Harris (1980) plantean la estructura y el proceso gerencial en el estado de transición a través de tres conceptos principales:

- Mecanismos Gerenciales para el estado de transición

Este concepto hace referencia a cómo debe ser administrado el cambio. En este sentido, la gerencia debe a) definir el estado de transición, diferenciándolo del estado precambio y postcambio b) determinar el tipo de administración c) determinar el sistema y estructura administrativa y d) comunicar la estructura y sistema a las partes interesadas.

- Proceso o plan de actividades

Se refiere a las acciones que deben emprenderse para hacer efectivo el cambio. Estas acciones deben cumplir con las siguientes condiciones: son intencionales, específicas a las tareas, integrativas, temporales, adaptables, aprobadas y efectivas.

- Desarrollar un plan y estrategia de compromiso

Este concepto hace referencia a Identificar las personas comprometidas con el cambio, y especificar una estrategia para que su compromiso con el cambio tenga una influencia como actores clave del mismo. Para esto pueden realizarse diferentes actividades para generar compromisos de estos actores clave: actividades de resolución de problemas, actividades educativas, tratamiento de sistemas “afectados”, cambio en las recompensas, modelar acciones, mecanismos de colaboración forzada

En resumen, el modelo de Beckard y Harris nos permite tener una perspectiva global del manejo de la transición del cambio Organizacional y nos muestra secuencialmente los aspectos a considerarse para que este cambio se realice de manera efectiva.

### **3.2.6. Obstáculos del cambio**

Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación al cambio. Esta actitud se denomina Resistencia al Cambio, caracterizado por el levantamiento de barreras por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los indicadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada.

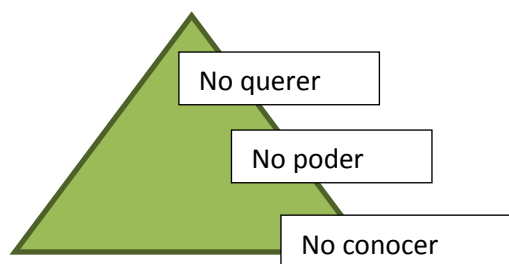
### **3.2.7. Resistencia al cambio**

Douglas Smith (1996) menciona que la resistencia al cambio es algo inevitable “la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma”. Por tanto el resistirse al cambio de cualquier tipo está en nuestra naturaleza, existen diversos motivos que pueden ocasionar la resistencia al cambio: el desconocimiento, el no poder y el no querer, temor, incertidumbre, hábitos, normas o políticas, etc.

Robbins y Judge (2006) hablan de dos razones por la que se presenta la resistencia al cambio: la pérdida de lo conocido y la pérdida personal. La primera es la aversión por la aplicación de nuevas reglas de trabajo; la segunda está referida al status quo conquistado.

Stoner y Wankel (1989) agregan a los dos anteriores: la incertidumbre de las causas y efectos del cambio y la conciencia de las debilidades en los cambio propuestos. Desde una perspectiva más filosófica, Brown (1992), sugiere que la resistencia al cambio puede provenir de cómo las personas han definido los propósitos que justifican sus actos.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional.



En la base de la pirámide se puede observar que las personas que no conocen o no tienen información sobre el cambio tienden a retrasar el proceso de cambio esto generalmente es ocasionado por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;
- La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
  - Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
  - La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
  - La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo: Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- La incertidumbre: Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;

- La pérdida de identidad: A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- La necesidad de trabajar más: Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

La resistencia al cambio de acuerdo con Davis y Newstrom, 2000, puede ser por las siguientes causas:

- Lógicas o racionales, como el tiempo requerido para el ajuste, un esfuerzo extra de reaprendizaje, posibilidad de condiciones menos favorables o un degradamiento de habilidades por requerirse nuevas, etc.;
- Psicológicas o emocionales, que podrían manifestarse en temor a lo desconocido, escasa tolerancia a la incertidumbre, falta de confianza en los demás y necesidad de seguridad y estabilidad personal y
- Sociológicas o de intereses grupales, tales como coaliciones políticas, oposición a valores grupales, visión estrecha localista, intereses establecidos o deseo de mantener su círculo de contactos y amistades.

Sin embargo, no obstante que haya cualquier nivel de oposición o resistencia al cambio, siempre habrá alguna manera de contrarrestar sus efectos, o cuando menos minimizarlos, y una de las formas de lograrlo es mediante una planeación adecuada y con las acciones correctas que prevengan las situaciones o condiciones que la provocan u originan.

Las acciones recomendadas según. (Stoner et al., 1996: 459) harán que el agente de cambio pueda manejar tres enfoques para que se dé el cambio planeado a través de “realizar un cambio en la estructura, esto es, rediseñando, descentralizando y modificando los flujos de trabajo; con un enfoque tecno-estructural, es decir, rediseñando también la estructura organizacional y las operaciones laborales; apoyándose en los cambios tecnológicos y en el cambio en las personas: sus habilidades, actitudes, expectativas y percepciones del cambio.

### **3.2.8. Componentes de la resistencia al cambio**

Según (Oreg, 2006) La resistencia al cambio incluye componentes afectivos, conductuales y cognitivos. Estos componentes reflejan tres manifestaciones diferentes de la forma en que las personas normalmente evalúan un objeto o situación:

- El componente afectivo se refiere a cómo se sienten las personas respecto al cambio. Por ejemplo, pueden estar enfadadas o ansiosas.
- El componente cognitivo incluye lo que se piensa sobre el cambio. Por ejemplo: ¿Es necesario? ¿Será beneficioso?
- El componente conductual se refiere a las acciones o a las intenciones de actuar en respuesta al cambio. Por ejemplo, quejarse del cambio, tratar de convencer a otros de que el cambio es malo, o no realizar las acciones solicitadas para que el cambio se lleve a término. Oreg, S. (2006).

Estos tres componentes no son independientes entre sí. Lo que una persona siente sobre un cambio a menudo se corresponde con lo que piensa sobre él y con sus intenciones de comportamiento al respecto. Sin embargo, los componentes son distintos y cada uno destaca un aspecto diferente del fenómeno de la resistencia.

Oreg, realizó un estudio en 2006 sobre las reacciones de los trabajadores de una organización del sector de la defensa ante un cambio importante. Dos de las principales unidades de la organización se fusionaban, dando lugar a un

diseño organizativo de tipo matricial, que contrastaba enormemente con la estructura departamental y burocrática que había antes de la fusión.

Los resultados que obtuvo Oreg (2006) en su estudio, permiten reflexionar sobre cuáles son los causantes de la resistencia al cambio en sus distintos componentes, y deducir recomendaciones para los directivos que deseen implantar un cambio en sus organizaciones.

Al parecer existe un elemento personal en la tendencia de cada individuo a presentar resistencias al cambio. En particular, la personalidad de cada uno puede influir en gran medida sobre sus reacciones afectivas ante un cambio. Es decir, que ciertos miembros de la organización tendrán más probabilidades de experimentar emociones negativas y de actuar en contra de los cambios a causa de su inclinación natural, con independencia del cambio de que se trate. (Oreg, 2006).

Oreg halló que las personas que, por naturaleza, están menos predispuestas al cambio, suelen presentar sentimientos negativos cuando hacen frente al mismo, e incluso pueden llegar a actuar de manera contraria. Pero los resultados esperados del cambio y el proceso por el que éste se produce también presentan una relación clara, aunque diferenciada, con las resistencias que pueden aparecer: Los resultados esperados del cambio incluyen, entre otros elementos, la percepción de que se perderá el poder y prestigio que hasta ahora se tenía, de disminuir la seguridad del empleo o de reducirse recompensas intrínsecas (por ejemplo, tener un trabajo interesante, autónomo y desafiante).

Cuando las personas piensan que los resultados del cambio les perjudicarán en alguno de estos aspectos, las reacciones suelen ser de tipo afectivo y cognitivo, pero no conductual. Los resultados de la investigación de Oreg sugieren lo siguiente: Si se percibe una amenaza al poder y el prestigio, la resistencia suele ser cognitiva. Si se percibe una amenaza a la seguridad del

empleo, existe resistencia afectiva. Si se prevé una amenaza a la motivación intrínseca, se origina una resistencia afectiva y cognitiva.

Cuando los afectados por el cambio creen que el proceso de cambio no ha sido adecuado, la reacción suele reflejarse sobre todo en forma de conductas. Tres componentes clave del proceso de cambio son la confianza en la dirección, la influencia social de los compañeros de trabajo y la información sobre el cambio. El estudio de Oreg permite llegar a las siguientes conclusiones:

La confianza en la dirección disminuye la resistencia en sus tres componentes afectivos, conductual y cognitivo. En otras palabras, la falta de fe en la dirección genera sentimientos de miedo, frustración y ansiedad, actuaciones en contra del cambio, y evaluaciones negativas sobre la necesidad y el valor de dicho cambio. (Oreg, 2006).

La influencia social, es decir, el estar rodeado de personas que se oponen al cambio, aumenta la resistencia conductual y afectiva, aunque no se evalúe el cambio de forma negativa desde un punto de vista cognitivo. El hecho de que otros se resistan al cambio puede afectar mucho a la forma en que uno se comporta o lo que siente sobre un cambio, aunque por sí mismo este hecho no proporciona información substantiva sobre la que basar una opinión negativa sobre la conveniencia del cambio.

La información sobre el cambio tiene una relación compleja con la resistencia. Más información sobre el cambio puede empeorar la evaluación de dicho cambio y la intención de actuar en su contra. Si los empleados están resistiéndose al cambio porque tienen algo que perder con él, el contenido de la información les puede confirmar esa pérdida potencial y, por lo tanto, incrementar su resistencia. También puede ocurrir que sea igual de problemático proporcionar poca que demasiada información.

Las personas afectadas por un cambio siempre tendrán algún tipo de reacción (positiva o negativa) en términos de afectos, opiniones o comportamientos. No obstante, la simple existencia de actitudes negativas ante un

cambio no significa que exista una resistencia al cambio. Cuando esas actitudes se traducen en comportamientos que el agente de cambio identifica como frenos a los planes para cambiar, entonces hablamos propiamente de resistencia al cambio. Oreg, (2006).

### **3.2.9. Innovación**

La innovación es el resultado de un proceso complejo e interactivo en el que intervienen tecnologías, recurso humano, formaciones profesionales, capacidades organizativas, diseños, y otros factores intangibles de la actividad empresarial. Es por lo tanto, el arte de transformar el conocimiento en riqueza y calidad de vida (Innovarium, 2003).

Innovarium también señala que la innovación es una clase más especializada de cambio. Es una nueva idea aplicada para generar o mejorar un producto, proceso o servicio. Así que las innovaciones implican el cambio, pero no todos los cambios necesariamente involucran nuevas ideas o llevan mejoras significativas.

### **3.2.10. Innovación tecnológica**

Al enlazar los términos innovación y tecnología, se da paso a la innovación tecnológica. Siendo ésta, el resultado de todo un proceso de planificación, organización, asignación de recursos, en definitiva es el resultado de la aplicación de conocimientos basados en la tecnología para lograr ventajas competitivas o una posición favorable dentro de los mercados. Este proceso, se desarrolla dentro de un marco de referencia de orden técnico que comúnmente se denomina como política tecnológica.

Avalos (1997) la define como el proceso mediante el cual una empresa adquiere la habilidad y conocimientos para operar e introducir cambios técnicos

como apoyo para el desarrollo técnico local. De igual forma, González y Mandado (1999), sostienen que este es un procedimiento que incrementa la productividad debido al conocimiento que se va adquiriendo de la experiencia de repetir los pasos de una tecnología una y otra vez.

También, Caliman (1996), conceptualiza la innovación tecnológica como un proceso a través del cual una unidad productiva adquiere capacidad, esto es habilidades y conocimientos técnicos para manejar la tecnología e implantar cambios técnicos.

Siendo la influencia de las tecnologías sobre la organización y sus participantes realmente significativa, Chin (2003) establece que:

Existe un fuerte impacto de las tecnologías sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones, estas tienen la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura y el comportamiento organizacional de las empresas.

La tecnología se convirtió en sinónimo de eficiencia, y esta a su vez, constituye el criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.

La tecnología crea incentivos en todas las empresas, para ser cada vez más eficientes y eficaces, la tendencia actual es a automatizar los procesos de tal forma que se facilite el trabajo que se realiza en la organización, la búsqueda de la calidad, el posicionamiento del producto en el mercado, la presencia en el ámbito mundial (internet), sin duda alguna requieren de la adopción de las tecnologías por todos los miembros de la organización, sin importar la generación. Por lo que, no basta con adquirir la tecnología, sino que además se requiere de la actitud y disposición del personal.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Tipo de investigación

De acuerdo a su finalidad será una investigación aplicada, en su modalidad de investigación – evaluación, según (p.9, c.p Rivas, 2008) La investigación aplicada consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado, estudia métodos y medios nuevos para lograr un objetivo concreto.

En este caso es aplicada en su modalidad evaluativa, según (Fernandez Ballesteros, 1996) La investigación evaluativa tiene como propósito la determinación sistemática de la calidad o el valor de programas, proyectos planes e intervenciones.

Según (Bordeleau, Brunet, Haccoun, Rigny, y Savoie, 2000) todo programa de desarrollo dentro de una empresa se caracteriza por una situación dicotómica antes y después: se trata de aplicar una intervención precisa (perfeccionamiento o desarrollo organizacional) a una situación cualquiera de trabajo (antes) y de esperar para ver la aparición de modificaciones evolutivas (después). (p.123)

**Según la fuente de los datos:** es una investigación primaria, debido que los datos fueron obtenidos de la relación directa con el problema de estudio.

Según (Rojas, 2002 p57), la investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”, para recopilar información utiliza técnicas diseñadas por el mismo.

**La investigación para el momento que se recojan los datos:** se considera Transversal por cuanto se realizó un análisis de las variables en un punto del

tiempo. Arnau (2006, p7), “tienen por objetivo el estudios de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”.

De igual forma Arias (2006), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (pág.134).

## **4.2. Técnicas e instrumentos**

Para identificación de la situación actual y detectar los requerimientos del área en estudio, se empleó la entrevista estructurada y la tormenta de ideas y el análisis documental como técnicas para la recolección de datos. Mediante su aplicación se pudo conocer los pasos que se deben afianzar y cuáles eran las oportunidades de mejoras.

### **4.2.1. Entrevista**

Según Kerlinger (1985), La entrevista “es una confrontación interpersonal, en la cual una persona formula a otra preguntas con fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación”.

Con el fin de obtener información acerca de la necesidad de requerimientos operativos y funcionales en el área así como de las percepciones y expectativas del personal del CSSI. Para el proceso de entrevista se diseñaron distintos guiones de entrevista para orientar la recolección de información según el grupo al cual estaban dirigidas y a los objetivos propuestos, de esta manera, se crearon cinco guiones dirigidos a diferentes públicos:

## **Entrevista al personal de Policlinica Mendez Gimón y Dispensario Padre Machado:**

Se realizaron entrevistas a los coordinadores y técnicos radiólogos de Dispensario Padre Machado y Policlínica Méndez Gimón con el fin de conocer la experiencia en el proceso de implementación de un cambio tecnológico en el área de imagenología y el impacto que este tuvo en la institución, lo cual se nos sirvió como referencia para el cambio que se esperaba en CSSI.

### **4.2.2. Guion de entrevista para Representantes de Instituciones Médicas**

- Según su percepción, ¿cómo fue el proceso adaptativo del personal del área de imagenología con la incorporación del nuevo equipo médico? ¿se presentó alguna dificultad? ¿cómo se solucionó?
- ¿En qué medida la incorporación del nuevo equipo tecnológico modificó la dinámica de trabajo de cada uno de los colaboradores del área de imagenología?
- Además del área de imagenología, ¿Qué otras áreas de la institución se vieron afectadas y por qué?
- ¿Hubo algún foco de resistencia o malestar de los colaboradores con la incorporación del nuevo equipo?
- ¿Qué adiestramiento requirió el personal del área de Imagenología a raíz de la incorporación de la nueva tecnología?

- Considerando su experiencia previa en este tipo de cambio, si tuviera que coordinar la incorporación de una nueva tecnología en el área de imagenología, ¿Qué aspectos cree usted son importantes tener en cuenta para llevar una transición adecuada del cambio?

#### 4.2.3. Guion de entrevista para Colaboradores del Área de Imagenología (otras instituciones)

|                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ¿En qué consiste tu trabajo?                                                                                                                                                             |
| 2. Aproximadamente, ¿a cuántas personas atiendes diariamente? (depende del cargo)                                                                                                           |
| 3. (si el sujeto participó en el cambio) ¿consideras que la incorporación de la nueva tecnología fue un “progreso” para el área? ¿por qué?                                                  |
| 4. (si el sujeto participó en el cambio) ¿en qué medida cambiaron tus funciones con la incorporación de la nueva tecnología? ¿te adaptaste fácilmente al cambio? ¿qué dificultades tuviste? |
| 5. ¿Cuáles son las dificultades más significativas con las que te enfrentas cotidianamente en el trabajo?                                                                                   |

#### **4.2.4. Guion de entrevista para la Gerencia de RRHH del CSSI**

Esta actividad estuvo orientada a obtener información acerca de la necesidad de requerimientos operativos y funcionales del área, así como de las percepciones y expectativas del personal del CSSI.

|                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ¿Cuáles crees que son los cambios que ocurrirán en el CSSI con la incorporación de los nuevos equipos en el área de imagenología?</b>                                                   |
| <b>2. ¿Qué beneficios crees tú que estos cambios traen?</b>                                                                                                                                   |
| <b>3. ¿Cuáles crees que son las dificultades a las que los colaboradores del CSSI se enfrentarán debido a la incorporación de la nueva tecnología? Especifica en el área de imagenología.</b> |
| <b>4. Actualmente (tecnología anterior), ¿cuáles son las dificultades que presentaba el área de imagenología?</b>                                                                             |
| <b>5. ¿cómo crees que se verán afectados los procesos del área de imagenología con la incorporación de la nueva tecnología?</b>                                                               |
| <b>6. Además del adiestramiento técnico, ¿considera necesario otro tipo capacitación o adiestramiento para el personal del área de imagenología?</b>                                          |
| <b>7. Si estuviera en tu poder ¿Qué cambiarías del área de imagenología y por qué?</b>                                                                                                        |

#### 4.2.5. Guion de entrevista para personal del área de imagenología del CSSI

|                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué consiste tu trabajo?</li></ul>                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿cuáles crees que serán los cambios en tus funciones debido a la incorporación de la nueva tecnología en el área de imagenología?</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son las dificultades que crees que tendrías debido al nuevo cambio de tecnología?</li></ul>                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Crees que este cambio beneficia al CSSI y sus colaboradores?</li></ul>                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Si estuviera en tu poder, ¿Qué cambiarías del área de imagenología y de tus funciones en ella?</li></ul>                                    |

#### 4.2.6. Tormenta de ideas

La lluvia de ideas, creada por Alex Faickney Osborn 1938 es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta actividad estuvo dirigida a grupos multidisciplinarios de las diferentes áreas del CSSI con la finalidad de Identificar la percepción del personal que directa o indirectamente será impactado por el cambio tecnológico y organizacional estudiado.

Para la ejecución de esta actividad la Gerencia de Recursos Humanos del CSSI nos apoyó en la programación de tres grupos donde participaron un total de 13 personas, constituidos por entre 4 y 5 personas cada uno.

Para iniciar la actividad se comenzó con una introducción al personal sobre su objetivo, luego se planteó la siguiente pregunta con la intención de comenzar a generar ideas sobre la situación de cada colaborador con respecto a este cambio:

¿Cómo creen ustedes que el cambio de tecnología en el área de imagenología va a afectar a todo el Centro de Salud Santa Inés?

Esta actividad se llevó a cabo en 25 minutos aproximadamente, se culminó con la siguiente pregunta: “En vista de lo conversado, ¿cuáles creen ustedes que son las soluciones y alternativas en cada una de sus áreas para adaptarse al cambio que está por realizarse?”

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el grabador y guías de entrevistas, (Ramírez, 2004, p137) define un instrumento de recolección de datos como “un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes”.

#### **4.3 Análisis documental**

Courrier (1975) considera el análisis documental como la esencia de la función de la documentación, ya que es el análisis el que pone en contacto al documento con el usuario por medio de una serie de operaciones intelectuales complejas cuyo resultado es la representación del documento de una manera condensada y distinta al original.

La finalidad del análisis documental fue revisar el manual de operaciones del sistema operativo del área para detectar que tan actualizado estaba a propósito de la incorporación de dos nuevos equipos y finalmente se realizó la revisión de los perfiles de cargo del personal del área de imagenología.

##### **Revisión de manual de operaciones**

El manual de operaciones del área de imagenología del CSSI es un documento de 44 páginas orientado al conocimiento del manejo del sistema RIS (Sistema de Información Radiológica). En este documento expresa la manera en cómo se debe utilizar el software en diferentes etapas del proceso del área.

La revisión de este manual estuvo enfocada en los siguientes puntos:

- **Utilidad:** la información que tiene el manual es de utilidad con la incorporación de los nuevos equipos.

- **Forma:** El manual está presentado de manera sencilla y agradable en su forma para la fácil comprensión de su usuario.
- **Pertinencia:** el manual abarca en totalidad los procesos del área de imagenología.

#### Revisión de los perfiles de cargo del área

Se revisaron los perfiles de los cargos del área de imagenología con la intención de verificar si los mismos se corresponden y adaptan a los nuevos requerimientos debido a la implementación de la nueva tecnología. El foco del análisis se centró en los requerimientos técnicos y en las competencias que el personal del área debe poseer para garantizar un funcionamiento eficiente de la misma.

#### 4.4. Población y muestra

La población según Balestrini (2002), se define como: “el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (pág. 137), por tanto la población fue finita, puesto que posee un valor limitado.

El Centro de Salud Santa Inés tiene una población de 130 personas, sin embargo la muestra con la que se trabajó para realizar el diagnóstico es de 20 personas divididas en: 4 médicos de radiología, 4 técnicos de radiología, 2 enfermeras (rotativo), 3 transcriptoras y 1 secretaria a su vez se incorporó al personal de caja, recepción, administración y la Gerencia de Recursos Humanos.

Además se realizaron entrevistas a personal de las áreas de imagenología de Policlínica Mendez Gimón específicamente 1 coordinador y 1 técnico radiólogo, en el caso del Dispensario Padre Machado se entrevistó a 1 coordinador y 1 técnico radiólogo.

Por tanto el muestreo es no probabilístico intencional según lo planteado por Araque, J. et. Al (2012) “es la selección de elementos con base en criterios del investigador. No se escoge al azar, ni de forma fortuita, sino que se analiza la

muestra a seleccionar, la cual debe tener características que para el investigador resulten relevantes” (pág.25).

#### 4.5. Operacionalización de variables

| Objetivo General                                                                                                                           | Objetivos específicos                                                                                                                              | Dimensiones                                                                                                                                                                                                               | Sub dimensiones           | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diagnosticar el impacto del cambio organizacional debido a la futura incorporación de nueva tecnología en el área de imagenología del CSSI | 1. Establecer el impacto de los cambios en la estructura, los procesos, el personal y los usuarios debido a la instalación de la nueva tecnología. | Cambio Organizacional al capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (p.7) Aguilar, Pereyra y Alcázar (2006). | Implementación del cambio | 1. ¿Cómo fue el proceso adaptativo del personal del área de imagenología con la incorporación del nuevo equipo médico?<br>2. ¿En qué medida la incorporación del nuevo equipo tecnológico modificó la dinámica del trabajo de cada uno de los colaboradores del área? |
|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                           | Adaptación del cambio     | 3. ¿en qué medida cambiaron tus funciones con la incorporación de la nueva tecnología? ¿te adaptaste fácilmente al cambio? ¿qué dificultades tuviste?                                                                                                                 |
|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                           | Capacitación del personal | 4. Aproximadamente, ¿a cuántas personas atiendes diariamente? (depende del cargo)<br>5. ¿Qué otras áreas se vieron afectadas?                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                           | Actualización tecnológica | 6. ¿consideras que la incorporación de la nueva tecnología fue un “progreso” para el área? ¿Por qué?<br>7. ¿Qué adiestramiento requirió el personal del área a raíz de la incorporación de la nueva tecnología?<br>8. ¿Qué aspectos cree                              |

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          |                                   | usted son importantes tener en cuenta para llevar una transición adecuada del cambio?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Diagnosticar el impacto del cambio organizacional debido a la futura incorporación de nueva tecnología en el área de imagenología del CSSI | 2. Prever los requerimientos organizacionales para adecuar la organización a los cambios demandados por la instalación de la nueva tecnología | Resistencia al cambio síntoma absolutamente natural ocasionado por no querer, no poder o no conocer lo suficiente el cambio a ejecutarse. (Douglas,1996) | Percepción de cambio en el área   | <p>1. ¿Cuáles crees que son los cambios que ocurrirán en el CSSI con la incorporación de los nuevos equipos en el área de imagenología?</p> <p>2. ¿Qué beneficios crees tú que estos cambios traen?</p> <p>3. ¿Cuáles crees que son las dificultades a las que los colaboradores del CSSI se enfrentarán debido a la incorporación de la nueva tecnología?</p> <p>4. Actualmente (tecnología anterior), ¿cuáles son las dificultades que presentaba el área de imagenología?</p> <p>5. ¿cómo crees que se verán afectados los procesos del área de imagenología con la incorporación de la nueva tecnología?</p> <p>6. Además del adiestramiento técnico, ¿considera necesario otro tipo capacitación o adiestramiento para el personal del área de imagenología?</p> |
|                                                                                                                                            | 3. Estimar los posibles focos de resistencia a los cambios requeridos para garantizar los objetivos propuestos.                               |                                                                                                                                                          | Expectativas de mejora en el área |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | Percepción de los obstáculos      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | Percepción de los beneficios      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

#### 4.6. Procedimiento a seguir

Para realizar la investigación se estructuró el proceso en:

**Entrevista inicial con la gerencia del CSSI:** con el fin de definir el objetivo de la consultoría y establecer los pasos a seguir juntos con los acuerdos de confidencialidad.

**Diseño de propuesta diagnóstica:** se planteó la propuesta a la gerencia del CSSI a los fines de conversar respecto a su aplicabilidad y pertinencia, así mismo se acordaron los tiempos y disponibilidad del personal para aplicar los mismos.

**Recolección de información:** se realizó mediante las entrevistas semi-estructuradas y tormenta de ideas.

La finalidad de esta recolección era proponer a la gerencia acciones que permitieran implementar un cambio efectivo, reduciendo el impacto que este pueda traer como consecuencia a la institución, y a la vez detectar posibles focos de resistencias por parte del personal que allí labora.

Se realizaron entrevistas al personal del área de imagenología y gerencia de Recursos Humanos del CSSI los cuales fueron impactados directamente, en cuanto a la tormenta de ideas se realizará con personal de las áreas de Enfermería, Administración, Caja y Recepción.

**Presentación de resultados:** para finalmente se presentaron los resultados obtenidos y a su vez ofrecieron las recomendaciones a la Gerencia de Recurso Humano del CSSI para la posterior intervención.

## **CAPÍTULO V**

### **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **5.1. Manual de operaciones:**

Según la revisión realizada al manual de operaciones del área de imagenología se obtuvo:

##### **Utilidad**

- El manual está en su mayoría orientado sólo a la utilización del sistema (software) y no al proceso del área.
- La incorporación y aplicación del nuevo equipo trae como consecuencia que se encuentre obsoleto, evidenciando la necesidad de actualizar dicha información.

##### **Forma**

- La manera en cómo esta presentada la información es desorganizada y confusa para el usuario.
- Se evidencian problemas de redacción y ortografía que disminuyen su nivel de comprensión.

##### **Pertinente**

- El manual no abarca la totalidad de los procesos del área de imagenología y su diferenciación en todos los cargos.

#### **5.2. Perfiles de cargo:**

La revisión de los perfiles permitió notar que los cargos del área de imagenología, especialmente el de los técnicos radiólogos, están desactualizados a raíz de la incorporación de la nueva tecnología en el área debido a que:

- La descripción de las funciones hacen referencia al equipamiento de la anterior tecnología, sin embargo, se requieren nuevas funciones de acuerdo a la incorporación de los nuevos equipos, los cuales tienen aplicaciones diferentes (actualización).

- La previsión de mayor número de usuarios al servicio de imagenología requiere una modificación de las funciones de los cargos para adaptarse a dicha situación con la finalidad de proveer una mejor calidad en el servicio (contexto).

### **5.3. Análisis cualitativo de entrevistas y tormenta de ideas**

El análisis de la información recolectada de las entrevistas y de la tormenta de ideas se procedió de la siguiente forma:

#### **Capturar, transcribir y ordenar la información**

Para el procesamiento de la información obtenida fue necesario con previa autorización de los participantes hacer grabaciones de cada una de las personas que participaron, posterior a esto se transcribió cada una de las entrevistas para ubicar las respuestas obtenidas en una base de datos la cual se dividió según los cargos de los participantes y de las instituciones involucradas.

#### **Codificar la información**

En este proceso se agrupó la información obtenida en códigos que concentran las ideas, conceptos o temas similares los cuales son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información; tomando en cuenta esto, se establecieron y definieron códigos para reunir los resultados en cada una de las actividades realizadas. A continuación se definen los códigos utilizados en las mismas:

#### **Códigos establecidos para las instituciones Policlínica Méndez Gimón y Dispensario Padre Machado**

- **Implementación del cambio:** percepción sobre la manera en que se produjo el cambio en la institución en consecuencia de la incorporación de una nueva tecnología en el área de imagenología.
- **Adaptación del cambio:** cómo fue el proceso de adaptación del recurso humano del área de imagenología y de la institución en general ante el cambio tecnológico.

- **Capacitación del personal:** entrenamiento especializado que necesitó el personal del área de imagenología y de otras áreas de la institución.
- **Atención al cliente:** de qué manera se vio afectado la atención al cliente luego de haber implementado el cambio.
- **Bondades del equipo nuevo:** beneficios y avances que el equipo proporciona al área de imagenología y a los técnicos radiólogos.
- **Actualización tecnológica:** percepción de la innovación en equipos tecnológicos y lo que representa para el área y la institución.

#### **Códigos establecidos para Centro de Saludos Santa Inés:**

- **Percepción de cambio en el área:** Percepción de los cambios en los procesos-estructuras-personal en el área de imagenología producto de la incorporación de la nueva tecnología.
- **Expectativas de mejora en el área:** Expectativas de mejora en los procesos-estructuras-personal en el área de imagenología. Estado actual- Estado deseado, independientemente del cambio, pero a su vez tomándolo en cuenta con las consecuencias mismo.

#### **Códigos establecidos para la Tormenta de ideas:**

- **Percepción del cambio en los procesos:** Percepción sobre la manera en como los procesos y la dinámica de trabajo se van a ver modificados por la incorporación de la nueva tecnología en el CSSI.
- **Percepción de los obstáculos:** Percepción de las dificultades que se presentarán en el CSSI y en el área específicamente por la incorporación de la nueva tecnología.

- **Percepción de los beneficios:** Percepción de los beneficios y bondades que se presentarán en el CSSI y en el área específicamente por la incorporación de la nueva tecnología.
- **Percepción sobre la capacitación:** Percepción sobre las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal involucrado en el cambio.

## Integrar la información

El proceso de codificación se realiza con la finalidad de fragmentar la información recaba en categorías, para lo cual, se necesitó revisar a detalle cada cita textual para determinar en qué medida se relacionaban entre sí cada una de las respuestas y con qué frecuencia de repetía para luego poder hacer una explicación integrada por cada categoría, posterior a esto se realizó una comparación entre todas las categorías con el fin de determinar vínculos que pudiesen existir entre ellas de forma que se simplificara la información y se pudiera dar un sentido a la gran información contenida en las transcripciones textuales.

### 5.4. Resultados de entrevista y tormenta de ideas aplicados al área de Imagenología del Centro de Salud Santa Inés

---

#### Percepción sobre el cambio

Gran parte de las personas entrevistadas manifestaron no tener conocimiento de cómo van a cambiar los procesos en el área con la implementación del nuevo equipo debido a que no se les ha comunicado al respecto.

Debido a la desinformación el personal siente un alto nivel de ansiedad por no conocer cómo se va a producir el cambio.

La gran mayoría de las personas entrevistadas opinan que en el momento de apertura del servicio existirá mucho caos debido.

El personal del área de imagenología demuestra confusión en cuanto a las nuevas responsabilidades debido al desconocimiento.

En general todas las personas que participaron en la investigación demuestran estar consciente de que el cambio traerá consigo un aumento

del personal del área debido a la incorporación del turno de la tarde y el aumento de la cantidad de pacientes que se recibirán a diario.

Con la incorporación del nuevo equipo tomando en cuenta sus bondades a nivel técnico se espera que el sistema administrativo RIS funcione al 100%.

---

Tabla N° 1: Código percepción sobre el cambio

---

### Percepción sobre los obstáculos

El personal técnico del área se muestra consiente del impacto que el cambio traerá a sus funciones debido a que han tenido la oportunidad de entrenarse en otras instituciones pero gran parte del personal desconoce el impacto que este cambio podrá tener en sus funciones debido a que no se les ha informado.

Debido al aumento de pacientes que recibirá el área de imagenología a diario y tomando en cuenta los requisitos que estos deben tener para poder realizarse ciertos estudios se debe prever cómo se manejarán las largas colas de la caja centra y la información a suministrarles.

Al aumentar el número de pacientes es probable que en consecuencia disminuya la calidad de la prestación del servicio.

La nueva tecnología y la reestructuración del área demanda la figura de un Coordinador del área a fin de velar por el cumplimiento de la calidad de servicio esperados por la gerencia.

No se garantiza el funcionamiento pleno del área ya que el sistema operativo no funciona en su totalidad.

---

Tabla N° 2: Código percepción sobre los obstáculos

---

### Percepciones sobre los beneficios

La totalidad de las personas entrevistadas estiman que habrá mayor rapidez en la realización de los estudios.

El equipo representa un avance tecnológico importante para el área y la institución lo cual traerá como consecuencia aumento de la calidad del servicio prestado.

No todos los hospitales cuentan con un área de imagenología moderna y que funcione al 100%, por tanto, este cambio colocará a la institución en la vanguardia a nivel de realización de estudios de imágenes.

El aumento de la cantidad de pacientes a recibir diariamente en el área obligará a la gerencia abrir un nuevo turno, que es percibido por el personal como un cambio positivo que traerá beneficio económico para la institución

---

Tabla N°3: Código percepción sobre los beneficios

---

### Percepción sobre la capacitación

Parte del personal manifiesta no tener expectativas de capacitación previa a la re-apertura del área debido a la experiencia que tuvieron con la incorporación del sistema administrativo en toda la institución.

El personal de muestra interesado en recibir talleres de atención al cliente

Debido a la incorporación de nuevo personal se deberá prever inducciones

Las enfermeras muestran preocupación por no haber recibido entrenamiento especializado para el área de imagenología

Las áreas de caja y recepción esperan recibir información acerca de los cambios que tendrán que implementar debido a la nueva tecnología.

El personal muestra estar abiertos a la idea de participar en talleres relacionados con los cambios debido a la implantación de la nueva tecnología.

---

Tabla N° 4: código percepción sobre la capacitación

---

### Expectativas de mejora en el área

---

---

Prestar un servicio de calidad.

Mayor ingreso económico para la institución.

La figura de coordinador podrá mejorar significativamente el funcionamiento del área.

Se espera trabajar de forma coordinada y en equipo.

Mayor organización en la facturación y entrega de resultados a tiempo.

Se espera que el sistema administrativo funcione al 100%.

Definir la cantidad de pacientes que se atenderán bajo la modalidad de previa cita o por orden de llegada.

---

Tabla N° 5: Código expectativas de mejora en el área

## **5.5. Resultados obtenidos de las entrevistas en las instituciones Policlínica Méndez Gimón y Dispensario Padre Machado.**

---

### **Implementación del cambio**

Hubo que realizar ciertas adaptaciones en el área a nivel de infraestructura para poder realizar el cambio.

El coordinador del área promocionó el cambio como algo positivo para todo el personal tanto del área de imagenología como de otras áreas.

No hubo inconvenientes ni problemas con el personal ya que estos se mostraron ganados a la idea de cambiar.

---

Tabla N° 6: código implementación del cambio

---

### **Adaptación al cambio**

Fue fácil y sin inconvenientes porque el personal conocía cuales serían los cambios.

El personal se mostró motivado al cambio.

No hubo resistencia al cambio.

Tabla N° 7: Código adaptación al cambio

---

### **Capacitación del personal**

El proveedor cuenta con programa de adiestramiento basado en aplicaciones que permite capacitar al personal técnico del área desde lo más básico hasta lo más complejo.

El manejo del equipo anterior al ser más complejo facilitó el proceso de aprendizaje de los técnicos ante una tecnología más fácil y rápida.

Los técnicos se mostraron interesados en capacitarse ya que conocían las ventajas que proporciona el equipo.

Contaron con el apoyo de la institución en cuanto a cursos de atención al cliente y manejo del estrés lo cual bajo el nivel de ansiedad.

---

Tabla N° 8: Código capacitación del personal

---

### Atención al cliente

La rapidez del equipo permite atender mayor cantidad de pacientes diarios.

El equipo tiene mayor precisión en los estudios por tanto minimiza el margen de error.

El equipo permite realizar más variedad de estudios otorgando una ventaja a la institución sobre otros hospitales que no cuentan con equipos tan avanzados.

Anteriormente era necesaria la utilización de citas por días debido a la limitación de pacientes diarios que podrían atender.

El tiempo aproximado de atención por cada paciente disminuyó de 20 min a 5-10 min.

Hubo un incremento del 80% de atención al público.

---

Tabla Nº 9: código atención al cliente

---

### Bondades del equipo

La calidad de las imágenes es considerablemente mejor.

El equipo es fácil de usar con relación al equipo anterior.

El funcionamiento es bastante rápido.

Permite realizar mayor cantidad de estudios.

Se puede manejar más parámetros.

Tiene más herramientas para trabajar.

---

Tabla Nº 10: Código bondades del equipo

---

### Actualización tecnológica

La incorporación de una nueva tecnología es positiva tanto para el área como para los usuarios.

Representa una oportunidad de actualización para el personal del área.

Representa una ventaja profesional para los técnicos que manejan el equipo puesto que no todos los técnicos saben manejar un equipo con estas especificaciones técnicas.

Mejora el funcionamiento del área significativamente ya que la atención al paciente es más rápida efectiva y brindan mayor número de estudios.

Permite brindar apoyo a otras especialidades por medio de exámenes especializados.

Tabla N° 11: Código actualización tecnológica

## **CAPÍTULO VI**

### **6. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **6.1. Conclusiones**

Se espera que los cambios tecnológicos generen impactos significativos en la estructura, los procesos y el personal de cualquier organización, y esto no será diferente en el caso del Centro de Salud Santa Inés con la incorporación de la nueva tecnología en el área de imagenología. Sin embargo, la gerencia del CSSI tiene conocimiento de esta situación y en parte han tomado acciones al respecto para hacer una transición funcional de este cambio organizacional, por ejemplo, el equipo de técnicos se ha estado entrenando en otros centros asistenciales para el manejo de los nuevos equipos a incorporarse, así como se está gestionando la nueva contratación de personal.

Es importante resaltar que el equipo del área de imagenología, así como los demás miembros del Centro que participaron en este estudio demostraron poseer un gran sentido de pertenencia a la institución, se sienten satisfechos con el lugar de trabajo y con las funciones que realizan independientemente de su antigüedad en la institución. Asimismo, se encontró que el 100% del personal considera este cambio tecnológico positivo.

Por otro lado se evidencia que no todas las áreas están preparadas para el cambio. De manera general, todo el personal del Centro de Salud tiene el conocimiento de la remodelación del área de imagenología, sin embargo, no tienen el conocimiento de cómo esto pudiera afectar específicamente sus área de trabajo y la nueva dinámica de trabajo que se espera producto de este cambio, esta situación les produce actualmente incertidumbre y ansiedad.

En el área de imagenología, cabe destacar que el flujograma operativo anterior no se cumplía como se esperaba para que funcionara eficientemente, se encontró que esto se debe más a las disfuncionalidades y comportamientos del personal que a la tecnología en sí misma.

Se observa que el CSSI cuenta con un personal capacitado y con el potencial necesario para adecuarse al cambio producto de la implementación de la nueva tecnología manifestando altas expectativas de mejora tanto para el área de imagenología como para del centro de salud en general.

## 6.2. Recomendaciones

1. Realizar actividades de inducción e información previas a la reapertura del servicio de imagenología, en la que se clarifiquen los diferentes impactos en las áreas colaterales con la finalidad de disminuir los niveles de ansiedad generados por la incertidumbre y que el personal se sienta más preparado para asumir los cambios generados por la nueva tecnología.
2. Tanto la gerencia como los mismos miembros del equipo del área de imagenología consideran valioso que se aproveche esta oportunidad de cambio para elaborar una nueva estructuración de las funciones del área, la integración del equipo en todas las áreas y la incorporación del cargo de Coordinador del servicio.
3. A raíz del cambio se recomienda elaborar manuales de procedimientos específicos para cada área involucrada, de modo tal que estén al alcance de todos y que especifiquen todos los procesos y cómo se deben ejecutar.
4. Evaluar las oportunidades de implementar nuevas aplicaciones del sistema administrativo en el área de imagenología para lograr llevar al máximo potencial el sistema.
5. Establecer indicadores de eficiencia en el área de manera que se pueda evaluar su funcionamiento y tomar las medidas correctivas pertinentes.
6. Definir las competencias generales y específicas del área de imagenología y trabajar en el desarrollo de estas por medio de un programa de capacitación para el personal.
7. Elaborar una campaña de información y promoción del cambio previo a la reapertura del servicio donde se resalten sus objetivos, los beneficios que este traerá para la institución y los resultados que se desean obtener en términos de una excelente calidad de servicio. Creo que colide con la recomendación N° 1, se podría plantear como

una campaña de promoción e información a los potenciales pacientes y al gremio médico en relación con nueva tecnología de imagenología incorporada al CSSI.

8. Centralizar en una caja la cancelación de los pagos correspondientes al servicio de imagenología para acortar los tiempos de espera y permitir la oportuna atención de los pacientes.
9. Establecer un sistema de citas que garantice la fluidez de los procesos del servicio, suministrándole al paciente la información específica de acuerdo al estudio imagenológico a realizarse.

## Referencias Bibliográficas

- Araque, J., Leal, V., Figueroa, A., Rodríguez, C., De Canha, M., Sánchez, C. (2012). *Instructivo Guía para Presentación del Proyecto de Grado. Dirigido a los estudiantes de la Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas-Venezuela.
- Beckhard, Richard, (1973) *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo interamericano. México
- Bonales, Valencia Joel 2001. *Modelos de Cambio Organizacional con apoyo para la toma de deEscuela superior de comercio y administración*. Estado de Michoacán, México [Fecha de consulta:15 de enero 2014] Disponible en:  
<[http://www.soporte.uv.mx:2213/empresa/detalle\\_documento/\\_tGPtR\\_rPdKIaDkz--Y1PSQ](http://www.soporte.uv.mx:2213/empresa/detalle_documento/_tGPtR_rPdKIaDkz--Y1PSQ)>
- Maggiolo, González, Bastidas, Ferrer. Transformación de los servicios de salud mediante el dominio de la tecnología. CICAC [en línea]. Marzo 2014 N°2. [01 septiembre 2014]. Disponible en:  
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2327/4076>
- Oreg, S. (2006), *Personality, Context, and Resistance to Organizational change* .European Journal of Organizational Psychology. Vol 15 n°1,pags. 73-101
- RIVAS, J, *Investigación básica, Investigación aplicada y Desarrollo Tecnológico* [En línea]: [Fecha de consulta: 15 enero 2014] Disponible en:  
<<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR#ixzz2qgK4hsZR>>
- Cristiano Antonelli. "La difusión internacional de innovaciones: pautas, determinaciones y efectos". Pensamiento Iberoamericano. Revista de Economía Política. Madrid,1990. No.16 p.46.
- Ochoa, Valdés, Quevedo. Innovación, tecnología y gestión tecnológica [en línea] Abril 2007; N° 4 [01 noviembre 2014].Disponible en:  
[http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci081007.html](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci081007.html)

## Anexos

Anexo 01: Guion de entrevistas a personal de Centro de Salud Santa Inés (Gerencia)



**Referencia: F2111/ F2112**

### **Guion de entrevista para Gerencia CSSI**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad:** \_\_\_\_\_

**Guía de preguntas:**

1. ¿Cuáles crees que son los cambios que ocurrirán en el CSSI con la incorporación de los nuevos equipos en el área de imagenología?

2. ¿Qué beneficios crees tú que estos cambios traen?

3. ¿Cuáles crees que son las dificultades a las que los colaboradores del CSSI se enfrentarán debido a la incorporación de la nueva tecnología? Especifica en el área de imagenología.

4. Actualmente (tecnología anterior), ¿cuáles son las dificultades que presentaba el área de imagenología?

5. ¿cómo crees que se verán afectados los procesos del área de imagenología con la incorporación de la nueva tecnología?

**6. Además del adiestramiento técnico, ¿considera necesario otro tipo capacitación o adiestramiento para el personal del área de imagenología?**

**7. Si estuviera en tu poder ¿Qué cambiarías del área de imagenología y por qué?**

Anexo 02: Guion de entrevistas a personal de Centro de Salud Santa Inés  
(Personal)



**Referencia: F2114 / F2223**

**Guion de entrevista para personal del Área de Imagenología CSSI**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad:** \_\_\_\_\_

**Guía de preguntas:**

|                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué consiste tu trabajo?</li></ul>                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿cuáles son los cambios en tus funciones debido a la incorporación de la nueva tecnología en el área de imagenología?</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son las dificultades que crees que tendrías debido al nuevo cambio de tecnología?</li></ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Crees que este cambio beneficia al CSSI y sus colaboradores?</li></ul>                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Si estuviera en tu poder, ¿Qué cambiarías del área de imagenología y de tus funciones en ella?</li></ul>                        |

Anexo 03: Guion de entrevista para personal de otras instituciones

**Referencia: F1111 / F1122**

**Guion de entrevista para Representantes de Instituciones Médicas**

**1 - Sujeto: Encargado del área de imagenología**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad:** \_\_\_\_\_

**Institución:** \_\_\_\_\_

**Guía de preguntas:**

- Según su percepción, ¿cómo fue el proceso adaptativo del personal del área de imagenología con la incorporación del nuevo equipo médico? ¿se presentó alguna dificultad? ¿cómo se solucionó?
- ¿En qué medida la incorporación del nuevo equipo tecnológico modificó la dinámica de trabajo de cada uno de los colaboradores del área de imagenología?
- Además del área de imagenología, ¿Qué otras áreas de la institución se vieron afectadas y por qué?
- ¿Hubo algún foco de resistencia o malestar de los colaboradores con la incorporación del nuevo equipo?
- ¿Qué adiestramiento requirió el personal del área de Imagenología a raíz de la incorporación de la nueva tecnología?

- Considerando su experiencia previa en este tipo de cambio, si tuviera que coordinar la incorporación de una nueva tecnología en el área de imagenología, ¿Qué aspectos cree usted son importantes tener en cuenta para llevar una transición adecuada del cambio?

## 2 - Sujeto: Colaboradores del Área de Imagenología

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

### Guía de preguntas:

|                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. ¿En qué consiste tu trabajo?                                                                                                                                                                   |
| 12. Aproximadamente, ¿a cuántas personas atiendes diariamente?<br>(depende del cargo)                                                                                                              |
| 13. (si el sujeto participó en el cambio) ¿consideras que la<br>incorporación de la nueva tecnología fue un “progreso” para el<br>área? ¿por qué?                                                  |
| 14. (si el sujeto participó en el cambio) ¿en qué medida cambiaron tus<br>funciones con la incorporación de la nueva tecnología? ¿te<br>adaptaste fácilmente al cambio? ¿qué dificultades tuviste? |
| 15. ¿Cuáles son las dificultades más significativas con las que te<br>enfrentas cotidianamente en el trabajo?                                                                                      |
| 16. Si tuvieras el poder de modificar las cosas en tu trabajo para tener<br>mayor satisfacción en tu área y que ésta tenga un mejor<br>funcionamiento, ¿qué aspectos modificarías?                 |

## Anexo 04: Planificación de tormenta de ideas



### **Referencia: F2211**

#### **Actividad: Tormentas de Ideas para el personal del CSSI**

##### **Objetivo de la actividad:**

Identificar la percepción del personal de las áreas del CSSI impactadas por el cambio sobre la incorporación de la nueva tecnología

##### **Metodología:**

Se conformarán grupos multidisciplinarios de las diferentes áreas del CSSI impactadas por la incorporación de la nueva tecnología en el área de imagenología. Cada grupo debe estar conformado por al menos 5 personas de áreas diferentes. Se comenzará con una introducción al personal sobre el motivo de la actividad y se les escenificará el cambio próximo a producirse debido a la incorporación de la nueva tecnología con la finalidad de comenzar a generar ideas sobre la situación de cada colaborador con respecto a este cambio. Luego el facilitador comenzará con una “pregunta generadora” que dará inicio a la actividad de la tormenta de ideas. Se culmina con una pregunta de cierre para terminar de recolectar la información suministrada por los colaboradores.

##### **Duración:**

Se estima una duración de aproximadamente 25 minutos por cada actividad

##### **Recursos:**

Pizarrón, marcadores.

## **Preguntas:**

### **1. Pregunta generadora:**

**¿Cómo creen ustedes que el cambio de tecnología en el área de imagenología va a afectar a todo el Centro de Salud Santa Inés?**

**(Se pretende comenzar por una pregunta general que vaya generando ideas y orientándose poco a poco a la percepción del cambio en las particularidades de cada área impactada)**

**¿Qué se quiere?:** identificar percepciones, expectativas, miedos y deseos sobre la incorporación de la nueva tecnología. Adicionalmente, detectar disfuncionalidades en las distintas áreas del CSSI.

### **2. Pregunta de Cierre:**

**En vista de lo conversado, ¿cuáles creen ustedes que son las soluciones y alternativas en cada una de sus áreas para adaptarse al cambio que está por realizarse?**

**(Se pretende generar un cierre positivo, creando expectativas de cambio en las distintas áreas tomando en cuenta la participación de cada uno de los participantes, generando así mayor motivación, identificación y compromiso al cambio que está por gestionarse)**

**¿Qué se quiere?** Generar mayor compromiso al cambio, generar un sentimiento de pertenencia al CSSI y la percepción de que los colaboradores del Centro se están tomando en cuenta para generar el cambio.

# Anexo 05: Base de datos / Resultados de actividades

| Actividad   | N | Cargo      | Percepción del cambio en los procesos                                                                                                                                      | Percepción de obstáculos                                                                                                                                                                                                                                                                       | Percepción de los beneficios                                                                                                                                                                           | Percepción sobre la capacitación                                        | Expectativas de mejora en el área                                                                                                                                     |
|-------------|---|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistas | 1 | Gerencia 1 | un software que ya venía funcionando desde el punto de vista administrativo pero que debería de incorporarse al tema de imágenes que es una nueva forma de hacer las cosas | el reto ya se traspasa a un poco el tema humano, entonces aquí están todas estas incidencias, desde el punto de vista de economía del país, que friega                                                                                                                                         | el área de imagen es un servicio altamente productivo                                                                                                                                                  | Yo creo que aquí todos estamos casado con la renovación con los valores | Aquí básicamente es decir bueno que la inversión que se ha hecho justifique que se pueda tener el volumen de paciente necesario con la calidad fundamental            |
|             |   |            |                                                                                                                                                                            | Manejar esa diversidad, pasando por enfermeras, por técnicos radiólogos, o sea, tienes como una gama amplia y diversa. Eso lo hace muy enriquecedor pero lo convierte también en un reto, porque si no se engrana bien uno con otro, cualquiera le puede poner la piedra de tranca al servicio | lo damos a gente de muy bajos recursos, porque son servicios que generalmente funcionan mal en la parte pública, ahí yo creo que hay un elemento clave frente a otras instituciones sin fines de lucro |                                                                         | la idea es que la gente tenga una motivación personal                                                                                                                 |
|             |   |            |                                                                                                                                                                            | quizás aquí hay un tema más de obsolescencia de la gente                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                        |                                                                         | trabajar todo el mundo en sintonía, cómo el médico sabe, colle, que el servicio está por encima de ellos, no es su productividad individual sino verse como colectivo |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |                                                                                                                                                                                          |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>No puede seguir siendo un servicio que está a la deriva, o que está digamos por inercia, sino que efectivamente también hay que poner como unos indicadores de productividad que manteniendo la calidad sea realmente representativo de la inversión que se está haciendo, yo creo que ahí es uno de los temas fundamentales.</p>              |  |  | <p>que la gente siga conectada, que no caiga en la hostilidad del resto del país sino que la gente siga conectada a servir bien a aprovechar y poder valorar las cosas como pequeñas</p> |
|  |  |  | <p>el tema de país de falta de insumos, falta de cosas, casualmente esto lo vamos a inaugurar en un momento en donde en el país no hay placas de rayos x, no hay una serie de cosas también</p>                                                                                                                                                   |  |  | <p>como pasa de ser una decisión de un grupo pequeño o de una persona que apuesta por esto a la decisión de un colectivo y decidir echarle pichón</p>                                    |
|  |  |  | <p>No es fácil contratar médicos, los médicos radiólogos ganan mucha plata afuera por lo cual traerlos para acá es difícil y eso....hay de repente alguno de los médicos que ya tenemos que tienen como cierto un monopolio en algunas cosas y eso hace que intenten que el servicio trabaje para ellos y no que ellos trabajen para la gente</p> |  |  | <p>Pero el máximo ideal es que uno este fuera de aquí y la cosa funcione mejor... que uno no haga falta...</p>                                                                           |
|  |  |  | <p>Yo no estoy todavía contento, con todo y que ya el sistema administrativo alimenta al sistema de imágenes, no estoy todavía contento con los puentes que se están haciendo, con toda la información que se está.....es decir, estamos llenando una gran cantidad de información que estamos aprovechando como muy poco</p>                     |  |  | <p>Todo el respaldo que esta consultoría pudiera dar a que mariana se sienta más segura en la toma de decisiones es valor agregado</p>                                                   |

|   |            |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                |                                               |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Gerencia 2 | El impacto en los usuarios por el mayor volumen que esperamos, hacen necesario un cambio en la organización de todo el servicio | Percibo que hay una imagen del área de muchas fallas                                                                                                                           | Mejor respuesta en resultados a los pacientes | No es nada más poner equipos nuevos... es cómo manejar todo el proyecto y todo el servicio                                                                                                                  | Posicionar a Santa Inés aún más como un sitio de referencia como centro de salud                                                                                                                                                                                                        |
|   |            |                                                                                                                                 | Difusión de la responsabilidad...me gustaría que las personas concientizaran su responsabilidad dentro del proceso                                                             |                                               | El cambio en la actitud en las personas es el más difícil de llegar...era una de las que pensaba en el "borrón y cuenta nueva"... hay muchos vicios en el área y tengo miedo a que se mantengan esos vicios | quisiera que impactara mucho en la imagen hacia afuera...pero quisiera que este relanzamiento del servicio significara como un orgullo por la pertenencia a Santa Inés...que se perciba como algo positivo de lo que hace su institución...percibo que esto no es así en estos momentos |
|   |            |                                                                                                                                 | Falta de radiólogos                                                                                                                                                            |                                               |                                                                                                                                                                                                             | Necesito confiar en que podemos mejorar el área con la gente que tenemos                                                                                                                                                                                                                |
|   |            |                                                                                                                                 | Hay un problema con el sistema administrativo, pero más bien son humanas (las personas usando el sistema), que no permiten el traspaso de la información de facturación al RIS |                                               |                                                                                                                                                                                                             | Quisiera mejorar el sentido de pertenencia de los médicos de la institución... creo que eso ha sido lo más difícil durante estos 15 años                                                                                                                                                |
|   |            |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                |                                               |                                                                                                                                                                                                             | Quisiera ver cómo ve la gente este cambio                                                                                                                                                                                                                                               |
|   |            |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                |                                               |                                                                                                                                                                                                             | Recomendaciones para saber cuáles son los pasos seguros que debemos dar.                                                                                                                                                                                                                |

|   |            |                                                                                              |                                                                                                                                                   |                                                             |                                                                                              |                                                                                                                                                       |
|---|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Gerencia 3 | Supone un cambio completamente en la estructura que teníamos                                 | El adiestramiento que te propone la empresa es una semana cuando se instala el equipo. Una semana no es suficiente                                | Los técnicos se están adiestrando en otras instituciones    | Atención al público, voy a tener mayor receptividad...darles talleres de calidad de servicio | Fue un refrescamiento a lo que nosotros veíamos que no estaba bien                                                                                    |
|   |            | Estamos tratando de solucionar, haciendo que los doctores trabajen por turnos, equilibrarlos | Existe un sistema, trajo inconvenientes: "no era como trabaja anteriormente,...a mí no me gusta"                                                  | El sistema permite saber dónde están los cuellos de botella |                                                                                              | Habría que trabajar con un sistema de citas para mantener el servicio a un 100%                                                                       |
|   |            | Estamos incluyendo personal nuevo y cambios en el existente                                  | (Sistema) nadie asumía la responsabilidad...implicaba un cambio a lo que estábamos acostumbrados...es una dificultad de personal, más que técnica |                                                             |                                                                                              | Tenemos pensado hacer combos para los servicios                                                                                                       |
|   |            |                                                                                              | No tenemos un coordinador del área                                                                                                                |                                                             |                                                                                              | Me gustaría que nos pudieran presentar respuestas o luces a cosas que quizás nosotros no vemos porque estamos sentados en nuestros puestos de trabajo |
|   |            |                                                                                              | El trato no es ideal, algunas respuestas son agresivas                                                                                            |                                                             |                                                                                              | Se espera un comienzo gradual                                                                                                                         |
|   |            |                                                                                              | Mucha conflictividad en el área (funciones)                                                                                                       |                                                             |                                                                                              |                                                                                                                                                       |
|   |            |                                                                                              | Insumos: cemento plomo, pega                                                                                                                      |                                                             |                                                                                              |                                                                                                                                                       |
|   |            |                                                                                              | Cada una de las áreas refería a imagenología                                                                                                      |                                                             |                                                                                              |                                                                                                                                                       |
|   |            |                                                                                              |                                                                                                                                                   |                                                             |                                                                                              |                                                                                                                                                       |

|   |                |                                                                                                                                           |                                                                                      |                                                                                              |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                            |
|---|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Transcriptor 1 | * Hasta Ahora no sé qué puede Cambiar                                                                                                     | * Generalmente se presentan errores que se corrigen al momento                       | * Beneficiará a los usuarios por la rapidez del servicio                                     | * aún no han dicho nada                                                                                                                        | *entorno de trabajo                                                                                                                                                                        |
|   |                | * Tal vez los doctores puedan hacer sus informes, y si es verdad, el trabajo de nosotros sería menor                                      | * No sé qué tan difícil sea para nosotros                                            | *Atender a mayor cantidad de pacientes                                                       | * (por experiencia pasada) no nos darán ningún tipo de capacitación, esa vez nosotros mismos aprendimos en la práctica, probando y preguntando |                                                                                                                                                                                            |
|   |                | *al principio todo sistema da muchos errores                                                                                              | * Hay mañás, pero son cosas del día a día                                            |                                                                                              |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                            |
|   |                | * Seguramente el equipo será más rápido y tendremos mayor número de informes, pero al ser más completo debe disminuir la carga de trabajo |                                                                                      |                                                                                              |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                            |
| 5 | Transcriptor 2 | * No sé cuál es el sistema que van a poner                                                                                                | * Va a haber mucha más gente en la cola de caja, y los pacientes se quejan (3 colas) | * Va a haber mayor cantidad de pacientes                                                     | * Ni siquiera nos han dicho como va a ser                                                                                                      | * Verdaderamente hace falta un coordinador en el área                                                                                                                                      |
|   |                | * Lo que yo veo es que va a haber más trabajo, debería haber más trabajo, contrataran a más personal                                      | * Deberían colocar una taquilla solo para resultados                                 | La calidad del servicio será mejor, que el paciente se vaya satisfecho con ganas de regresar |                                                                                                                                                | * Hacer como hacen en laboratorio, a medida que el paciente llegue se imprime el informe, para que no haya esa cantidad de papeles allí, que los pacientes ni siquiera vienen a retirarlos |
|   |                | Me imagino que al principio va a ser un poco más lento                                                                                    |                                                                                      |                                                                                              |                                                                                                                                                | * Mejor trato a los usuarios por rechazos                                                                                                                                                  |

|   |           |                                                                                                                                                   |                                                                                                   |                                |                                                                                                               |                                                                                                                        |
|---|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Técnico 1 | * Creo que no cambiará nada en el área                                                                                                            |                                                                                                   |                                |                                                                                                               | * Mejor atención al público (enfermeras y técnicos). Capacitación                                                      |
|   |           | * todos estamos a la expectativa de ver que pasará                                                                                                |                                                                                                   |                                |                                                                                                               |                                                                                                                        |
|   |           | * Entonces ¿qué va a pasar conmigo? De repente me sacaran o me podrán menos turnos, no sé.                                                        |                                                                                                   |                                |                                                                                                               |                                                                                                                        |
|   |           | * No me va a afectar para nada, yo pienso que no me voy a ver afectada                                                                            |                                                                                                   |                                |                                                                                                               | * Mejores beneficios económicos para el personal                                                                       |
|   | Técnico 1 | Debe haber más médicos...por turnos...pero siempre tiene que estar el médico                                                                      | No tener un médico a primera hora ha sido una de las principales problemáticas                    | Mejora la calidad del servicio | Que el personal tenga ganas de trabajar, que sea bien humanitario                                             | Estoy muy contenta con lo que tenemos acá, seguir haciendo lo que estamos haciendo, me siento identificada con el CSSI |
|   |           | Antes cuando el paciente ingresaba uno lo ubicaba por sistema...eso no funcionó y lo teníamos que ingresar manualmente, eso quita bastante tiempo | El paciente tiene que esperar a que llegue el médico...que estemos todos para atender el paciente |                                | El personal debe ser capacitado, debe tener conocimiento del servicio y que tenga ganas de trabajar en equipo | Mejorar la calidad del servicio                                                                                        |
|   |           |                                                                                                                                                   |                                                                                                   |                                | Es bueno el esfuerzo que hace santa Inés por capacitar a sus empleados en el desarrollo de competencias       |                                                                                                                        |

|   |            |                                                                                               |                                                                                                                                                                     |                                                         |  |                                                                                                                             |
|---|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Técnico 2  |                                                                                               | El sistema de pago del paciente...el paciente pasa como una hora en caja                                                                                            | Mayor cantidad de pacientes                             |  | Que el médico, el técnico y la enfermera trabajen juntos...aquí se trabaja solo                                             |
|   |            |                                                                                               | el sistema lo compraron hace tiempo, lo pusieron y no funcionó...solo hasta cierto punto...entonces son datos que tú tienes que estar metiendo, como una secretaria | Con el sistema se evitan "favores" y "fuga de trabajos" |  | Hacer una rotativa de los técnicos y apoyo de los médicos, que no nos dejen solo                                            |
|   |            |                                                                                               | Gente vieja...gente con mañas                                                                                                                                       |                                                         |  | Hay que buscar una caja específicamente para radiología                                                                     |
|   |            |                                                                                               | Hay médicos que mandan a los pacientes para afuera (referir a otras instituciones teniendo el servicio en el CSSI)                                                  |                                                         |  | Compensar el trabajo para que la tarde también sea productiva y funcione el servicio todo el día                            |
|   |            |                                                                                               | Las citas como que no han dado resultados                                                                                                                           |                                                         |  | Una mejor paga                                                                                                              |
|   |            |                                                                                               |                                                                                                                                                                     |                                                         |  | Que la gente no haga tanta cola                                                                                             |
|   |            |                                                                                               |                                                                                                                                                                     |                                                         |  | Estar más pendiente de informar al paciente...lo que hacia la señora Lupe                                                   |
| 8 | Secretaria |                                                                                               |                                                                                                                                                                     |                                                         |  | Beneficiará a la institución porque nos dará a conocer aún más. Podremos atender a más pacientes                            |
| 9 | Cajera     | No creo que mis funciones cambien no van hacer tantas cosas nuevas porque tomografía ya había |                                                                                                                                                                     |                                                         |  | el cambio va a beneficiar mucho porque esos exámenes son lo que más buscan y si ahora van hacer más y mejor entonces vendrá |

|  |  |  |                                                                                                                                                   |  |  |  |           |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|-----------|
|  |  |  |                                                                                                                                                   |  |  |  | más gente |
|  |  |  | Lo único sería que a nosotras nos pasan un memo con los nuevos códigos y nosotros tenemos que guiarnos con eso hasta que uno se aprende el código |  |  |  |           |

|                   | N | N                   | Percepción del cambio en los procesos                                                    | Percepción de obstáculos                                                                                                                                            | Percepción de los beneficios                                              | Percepción sobre la capacitación                                                                                                           | Expectativas de mejora en el área                                                      |
|-------------------|---|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Tormenta de Ideas | 1 | Tormenta de Ideas 1 | -Al principio va haber caos,<br>-Tengo dudas de cómo va hacer el protocolo de mamografía | -Cómo se hará con el material que no se consigue<br>-Los estudios se harán más rápidos pero si los médicos no cumplen con sus horarios igual tendremos limitaciones | Disminuirá el tiempo de los estudios<br>El servicio puede funcionar mejor | Me capacite en el Padre Machado a nivel técnico                                                                                            | Equipo apto para atender a la mayor cantidad de pacientes                              |
|                   |   |                     | Lo nuevo trae ansiedad a la gente                                                        | Las colas en caja para pagar ya son largas y ahora será aún más sino se centraliza caja para rayos x                                                                | Este cambio atraerá más gente abrir otro turno va hacer fabuloso          | Enfermería no ha recibido entrenamiento si no hay entrenamiento va hacer un caos porque las enfermeras no sabrán cómo preparar un paciente | Debe haber una taquilla para el área de resultados                                     |
|                   |   |                     | -Se siente en el ambiente la ansiedad,<br>- Quiero ver cómo va hacer la estructura -     | -Conocer las especificaciones y cómo se va a manejar                                                                                                                | Habrá más técnicos                                                        | Nos han dado bastante cursos que le sacamos provecho esta vez estamos abiertos a los cursos y así                                          | Se puede implementar una mejor manera de que nosotros ejecutemos mejor nuestro trabajo |

|   |                     |                                                                                                                       |                                                                             |                                                                                            |                                                                              |                                                                                              |
|---|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                     | Siento inquietud en saber cómo va hacer trabajar con los médicos nuevos                                               |                                                                             |                                                                                            | podremos relacionarnos todo el equipo                                        |                                                                                              |
|   |                     | El cambio va hacer beneficioso pero de seguro traerá un poco de caos pero es parte del cambio                         | Las relaciones entre el personal ya que vendrán personas nuevas             | El cambio es bueno                                                                         | Los cursos deben seguir más si viene gente nueva que no sabe cómo trabajamos | Deberían rotar a las enfermeras                                                              |
| 2 | Tormenta de Ideas 2 | Contratación de personal, hay que poner reglas claras                                                                 | Se tienen reglas, pero no se cumplen                                        | El área va a mejorar porque el equipo es de mayor calidad y se van a atender más pacientes | Tenemos que la de buscarnos manera adaptarnos                                | Esperamos que tomen en cuenta nuestras opiniones                                             |
|   |                     | Si va a haber más volumen de pacientes y quieren entregar resultados a dos días, si deberían haber más transcriptoras | Se necesita personal médico dispuesto a llegar aquí a las 7:00 de la mañana | Darle más calidad de servicio al paciente                                                  | Aclarar normas y compromiso de los que van a ingresar en ese equipo          | Ojala se consigan mejores técnicas de adaptación en cada área                                |
|   |                     | Habíamos pensado que el área facturara...por las colas                                                                | Nosotros tenemos insumos para tres semanas...además nos acaban de robar     |                                                                                            |                                                                              | Que no se quede todo en palabras y que se ejecuten todas esas cosas para mejorar el servicio |
|   |                     | Tiene que haber un poco más de supervisión                                                                            | Es una desmotivación muy grande con todo esto que está pasando en el país   |                                                                                            |                                                                              |                                                                                              |
|   |                     |                                                                                                                       | El tema de supervisión se ha dejado pasar, y el área se ha desordenado      |                                                                                            |                                                                              |                                                                                              |
|   |                     |                                                                                                                       | Hay manda todo el mundo                                                     |                                                                                            |                                                                              |                                                                                              |
|   |                     |                                                                                                                       |                                                                             |                                                                                            |                                                                              |                                                                                              |

|   |                     |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                     |                                                                                                                                      |
|---|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                     |                                                                                                                   | Antes había reuniones de este tipo, de catarsis y se escuchaba a cada persona, inclusive discutíamos, ahora se ha aislado mucho la parte administrativa de los servicios, hay que escuchar más |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                     |                                                                                                                                      |
| 3 | Tormenta de Ideas 3 | Se espera que el servicio comience con el 100% operativo                                                          | El comienzo y la adaptación puede crear caos al principio                                                                                                                                      | El cambio es positivo                                                                                                                                                                                      | Yo estoy nueva en el área y creo que necesito entrenamiento porque no conozco mucho del área        | Si el equipo es bueno y el personal es bueno (somos los mismos) entonces va hacer muy positivo el cambio                             |
|   |                     | Me da curiosidad ver cómo va a quedar el área en la parte de sistema vienen varios cambios                        | Hay que evaluar de la propuesta de mejora del sistema que se puede llevar a la práctica y ver si es factible                                                                                   | con el cambio nos estamos adapta a los nuevo requerimientos competitivos del mercado en la parte de tomografía y mamografía                                                                                | Estoy recibiendo formación para poder enseñar a la gente que venga cuando se implante el sistema    | Que el esfuerzo y la inversión que se está haciendo no se vea opacado por el trabajo del personal y la prestación de un mal servicio |
|   |                     | Mi expectativa está en el uso correcto del equipo hay todo un trabajo de hormiguita que no se ve pero es bastante | La aceptación de la carga de trabajo que venga el compromiso de hacer las cosas mejor<br>Conseguir más especialistas en el área                                                                | Dicen que el equipo es más cómodo para el paciente a la hora de hacer exámenes me imagino que los costos serán mayor pero se debería considerar que nosotros nos caracterizamos por los precios solidarios | Se está entrenando al personal técnico de la manera adecuada en los lugares donde están los equipos |                                                                                                                                      |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |                                                    |  |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>Tengo dudas de cómo va hacer la distribución de los pacientes y cuál será el horario</p> <p>Probablemente la primera semana sea de poca concurrencia mientras la gente se entera que se abrió el área y tal vez para octubre-noviembre estaremos agarrando el ritmo</p> |  |  | <p>La capacitación siempre es necesaria y útil</p> |  |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------|--|