

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

PLAN DE MOTIVACION  
PARA EL CENTRO PRIVADO DE  
DIAGNOSTICO POR IMÁGENES DR.  
DALVIT

ALUMNA: Paula Erna Márquez

CARRERA: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

LEGAJO: RHU23

FECHA: 30 de Agosto de 2005.

## INDICE

### CAPÍTULO I

Introducción .....	4
Objetivos general y específicos .....	6
Fundamentación .....	7

### CAPÍTULO II

Marco teórico .....	8
▪ Diagnóstico Organizacional .....	9
1. Proyecto .....	9
2. Estructura Organizativa.....	10
3. Integración Psicosocial .....	10
4. Condiciones de Trabajo.....	10
5. Sistema Político.....	11
6. Contexto .....	11
▪ Análisis de puestos .....	11
▪ Motivación .....	12

### CAPÍTULO III

Metodología .....	20
-------------------	----

### CAPÍTULO IV

Diagnóstico Organizacional .....	41
1. Proyecto .....	41
2. Estructura Organizativa.....	41
3. Integración Psicosocial .....	43
4. Condiciones de Trabajo.....	44
5. Sistema Político.....	47
6. Contexto .....	47

### CAPÍTULO V

Análisis de Resultados .....	48
▪ Resultados Obtenidos del Sondeo de Satisfacción.....	48
▪ Análisis de Información de Sondeo de Satisfacción .....	49
1. Área de Recepción .....	49
2. Área de Producción.....	54
▪ Conclusión del Diagnóstico.....	58

## CAPÍTULO VI

### Propuesta

- Plan de Motivación..... 65
- 1. Visión Compartida..... 67
- 2. Sistema de Comunicación Formal ..... 70
- 3. Sistema de Reconocimiento ..... 73
- 4. Programa de Sugerencia para el mejoramiento continuo ...75
- 5. Ateneo Interactivo ..... 78
- 6. La Empresa y la Familia..... 81
- 7. Folleto Institucional ..... 83
- Conclusión del Plan ..... 86
- Cronograma del Plan de Motivación ..... 90
- Beneficios de la Implementación..... 91

## CAPÍTULO VII

Conclusión ..... 93

## CAPÍTULO VIII

Bibliografía..... 94

## CAPÍTULO IX

Anexo ..... 95

## CAPITULO I:

### INTRODUCCION

El objeto de estudio de este Trabajo Final es el Centro Privado de Diagnostico por imágenes Dr. DALVIT, el cual presta servicios de salud. Durante el primer contacto que tuve con el Director de la empresa surgieron diversos temas para abordar y estudiarlos profundamente, pero la necesidad del Director de conocer sobre la satisfacción laboral fue más fuerte, es por esto que decidí investigar para realizar un sondeo de satisfacción, del cual surgirá posteriormente un Plan de Motivación.

La Motivación es de suma importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Ya que una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta de atender a sus clientes.

La Motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esta razón se debe pensar ¿Qué se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses organizacionales como los suyos propios.

Considero que hay que motivar a las personas, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la Motivación laboral es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de los sujetos que los brindan.

"La Motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía". (1)

La Motivación se convierte en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta, en general, del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Para mantener un alto grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo

---

(1) Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993 Pág. 208.

suficientemente motivada para un desempeño eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la Motivación como uno de los elementos más importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

## OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Plan de Motivación para el Centro de Diagnostico por Imágenes Dr. DALVIT, para mejorar el desempeño y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico organizacional y un análisis de los indicadores que reflejen la satisfacción laboral.
- Confeccionar un análisis de puestos para conocer las tareas y funciones que desarrollan los trabajadores y los requerimientos que necesitan las personas para ocupar dichos puestos.
- Generar las herramientas para realizar el sondeo de satisfacción.
- Analizar los resultados obtenidos.
- Proponer acciones a seguir a través de la elaboración de un Plan de Motivación.

## FUNDAMENTACION

La clave para el éxito de cualquier organización humana está en la motivación de los hombres y las mujeres que la componen. De nada sirve disponer de los recursos más abundantes, las tecnologías más avanzadas, los sistemas de management más sofisticados, si la gente no está motivada para contribuir con sus conocimientos, su dedicación, y su esfuerzo al logro de los objetivos y la misión de la empresa. Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. Por esta razón, es imprescindible comprender la Motivación, los factores que dan lugar, encauzan y apoyan la conducta.

Algunos motivos para interesarse por el grado de satisfacción laboral existente en las organizaciones pueden ser los siguientes:

- ◆ Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- ◆ Se ha demostrado que los individuos satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- ◆ La satisfacción laboral se refleja en la vida particular de la persona. Ya que, una persona insatisfecha traslada la actitud negativa a su hogar.
- ◆ Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en más productividad, debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los buenos empleados, así como en una reducción de costos por concepto de seguros de vida y gastos médicos.

El estudio de la Motivación resulta central para la organización. Únicamente si los miembros permanecen en ella y si contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá ésta mantenerse y desarrollarse, pero para que esto ocurra los individuos han de poder satisfacer sus necesidades y expectativas en la empresa.

Por estas razones considero trascendental atender y observar los indicadores que reflejan la satisfacción de los trabajadores, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, para lograr desarrollar acciones que permitan satisfacerlas. Promoviendo un grupo de trabajadores satisfechos y comprometidos con la organización.

## CAPITULO II:

### MARCO TEORICO

Se realiza este análisis teórico con el objetivo de dar a conocer los conceptos básicos que utilizare a lo largo del trabajo, para así poder lograr que cualquier persona o grupo que lea, analice, o estudie el presente trabajo pueda comprender que es la *Gestión de Recursos Humanos* y cuales son sus objetivos y actividades principales.

Considero conveniente destacar el objetivo principal de la *Gestión de Recursos Humanos*:

"El Mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable."<sup>(2)</sup>

Werther y Davis proponen cuatro *Objetivos Fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos*:

- *Objetivos Sociales*: toda aquella contribución realizada por la *Gestión de Recursos Humanos* a la sociedad debe basarse en principios éticos y socialmente responsables.
- *Objetivos Corporativos*: la actividad del departamento de *Recursos Humanos* no es un fin en si mismo, es un medio para que la organización logre sus metas fundamentales.
- *Objetivos Funcionales*: consisten en nivelar las necesidades de la compañía adecuadamente a través de la contribución de la *Gestión de Recursos Humanos*.
- *Objetivos Personales*: el área de *Recursos Humanos* es un medio que permite mantener, retener y motivar a cada integrante de la compañía a través de la satisfacción de sus objetivos personales, en la medida que sean compatibles y coincidan con los de la organización.

---

(2) William B. Werther, Jr. y Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Edición McGraw-Hill/Interamericana de México, 1995. Pág. 10.



Entre las actividades generales de la Gestión de Recursos Humanos destacare las siguientes:

- **Planeación**
- Desarrollo
- Evaluación
- Compensación
- Control

### DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Conocer los móviles de la Motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones como la autorrealización, como propone Maslow. Dada esta complejidad, es necesario también tener en consideración los aspectos culturales de la organización donde se desenvuelve el trabajador. Es decir, para poder entender las motivaciones, es importante investigar y diagnosticar la cultura y funcionamiento de la propia empresa en donde se encuentre inmerso el trabajador porque influirá directamente sobre el comportamiento humano.

Para realizar el Diagnostico Organizacional utilizaré las dimensiones propuestas por A. Schlemenson, las mismas son las siguientes:

1. PROYECTO
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
3. INTEGRACION PSICOSOCIAL
4. CONDICIONES DE TRABAJO
5. SISTEMA POLITICO
6. CONTEXTO

1. PROYECTO

El proyecto en el cual se sustenta la organización, es lo que esta primero. Una organización necesita contar con un buen proyecto, para luego ser transformado en plan de acción y requiere para su operacionalidad la definición de objetivos, metas y programas, estrategias técnicas y tácticas.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se entiende por estructura organizativa al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades.

Elliot Jaques, asigna a la clasificación de responsabilidades y definición precisa, sin ambigüedades, de relación con la autoridad. También propone cuatro clases de estructuras diferentes:

- La estructura formal u oficial.
- La estructura presunta, es decir, la que los miembros perciben como real.
- La estructura existente, la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático.
- La estructura requerida, es la que todos los componentes de la organización necesitan.

## 3. INTEGRACION PSICOSOCIAL

Es el plano de las relaciones interpersonales. Abarca un eje vertical, las relaciones con la autoridad, y un eje horizontal, las relaciones entre pares.

## 4. CONDICIONES DE TRABAJO

Están referidas a la satisfacción y realización de los miembros. El tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.

El tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra los siguientes aspectos:

- Salario
- Tarea y posibilidad de realización personal que esta brinda.
- Oportunidades de participar
- Alternativas de desarrollo
- Confort y salubridad de los lugares de trabajo

Apuntan a la contención de las ansiedades vinculadas con la satisfacción laboral, la inseguridad y las expectativas.

## 5. SISTEMA POLITICO

Es el sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas. En forma paralela a este sistema opera un sistema representativo que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder. Los cuales poseen intereses propios, están correlacionados con los niveles ejecutivo-jerárquicos de la estructura, y forman grupos de interés.

Toda organización que tiene a su cargo la realización de un proyecto y que reúne personas para la realización de su proyecto debe contar con un sistema representativo formado por miembros elegidos democráticamente con el suficiente poder como para discutir políticas con las autoridades formales tendiendo a la negociación de acuerdos.

## 6. CONTEXTO

El contexto tiene una importante incidencia en la dinámica interna de la empresa, ya que depende funcionalmente de él.

## ANALISIS DE PUESTO

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos. También proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que luego se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto.

La descripción de puestos, lista las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.

La especificación del puesto, lista los requerimientos humanos del puesto, es decir, la educación, capacidad, personalidad necesaria para desempeñar el puesto de trabajo.

La información generada por el análisis de puesto se utiliza como base de cualquier programa de Recursos humanos, tales como:

- Reclutamiento y selección
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Capacitación
- Asegurar la asignación total de responsabilidades
- Estimular la motivación del personal
- Suministrar la seguridad e higiene laboral.

Es necesario para estimular la motivación conocer los contenidos del puesto y los requisitos de cada persona. Sin esta información disponible no es posible planear eficientemente las acciones necesarias para llevar a cabo la elaboración de un Plan de Motivación. Asimismo, el puesto puede convertirse en uno de los medios óptimos desde donde motivar a las personas.

## MOTIVACION

Según S. Robbins, "la organización selecciona a una serie de personas en función de su talento para desempeñar las diversas actividades y roles que permitirán la consecución de sus objetivos" (3). Como así también entrena a esas personas con el fin de potenciar y mejorar sus habilidades, destrezas y capacidades de modo que resulten más eficaces, y trata de motivarles, mediante distintos procedimientos para que permanezcan en la organización y desarrollen una cantidad de esfuerzo y energía suficiente para desempeñar un nivel de trabajo adecuado en cantidad y calidad. Procura, asimismo, proporcionar oportunidades de promoción a sus miembros que les permitan desarrollar su carrera dentro de la propia organización.

Los individuos aceptan participar en la empresa, la eligen, y contribuyen a la consecución de los objetivos en la medida que su ingreso o permanencia en ella les proporciona medios para cubrir sus necesidades y conseguir sus objetivos y aspiraciones personales. El perfeccionamiento de las habilidades y capacidades que el individuo ha de poner en juego en la actividad organizacional le posibilita desempeñar sus tareas y sus roles con mayor eficacia, pero esto solo lo hará en la medida en que se encuentre motivado para ello. A lo largo de su permanencia en la institución el individuo va encontrando un mayor o menor número de posibilidades de desarrollar su carrera y de promocionarse.

---

(3) Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Edición Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1993. Pág. 210.

Todos estos factores desencadenan en los miembros de la organización reacciones ante su trabajo y los elementos ambientales en que se desarrolla. Estas reacciones, actitudinales y emocionales, pueden ser de tipo muy variado. Dos grandes grupos:

- Reacciones Positivas, tales como la satisfacción y la moral laboral.
- Reacciones Negativas, como la frustración, alienación y estrés.

Siguiendo a Frederick Toates, el término Motivación ha sido utilizado comúnmente para referirse a la fuerza de la tendencia que promueve la conducta, teniendo en cuenta no sólo factores internos, sino también los factores externos apropiados.

A un factor externo que pueda desempeñar un papel estimulando la Motivación se lo denomina incentivo. Así la motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo.

Se puede definir "la Motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta" (4). En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Es decir, la Motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Según Locke, la satisfacción del trabajo es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Pone énfasis en hechos presentes y pasados, es una actitud individual positiva de carácter general ante el trabajo y la organización. La satisfacción laboral está relacionada con la moral laboral. La moral laboral es un subproducto de un grupo y es ésta quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo.
- Necesidad de una meta.
- Progresos observables hacia la meta.
- Participación individual en las tareas significativas necesarias para alcanzar la meta.

La moral laboral es la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. Este concepto esta orientado hacia el futuro, presenta un referente de grupo y está determinado por la satisfacción en el trabajo, ya que una persona que logra normalmente sus objetivos en el trabajo o que

---

(4) Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Edición Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1993. Pág. 207.

está en camino de lograrlos tendrá más confianza en el futuro que otra que no los logra.

J. Stoner plantea la satisfacción laboral como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. El empleo de una persona consiste en algo más que las actividades evidentes de manejar papeles, atender a clientes o conducir un camión. Los puestos requieren interacciones con compañeros y jefes, seguir los estándares y las políticas de la organización, cumplir con las normas de rendimiento, vivir en condiciones laborales que suelen distar de lo ideal, y otros elementos más. Lo que significa que la evaluación de la persona en cuanto al grado de satisfacción o insatisfacción con su trabajo es una suma compleja de elementos discretos del empleo. Entonces, ¿Cómo se mide el concepto?

Los dos enfoques que más se usan son una sola calificación global o una calificación que es la suma de los aspectos del puesto. El método de calificación global consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como por ejemplo: teniendo en cuenta todo, ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo? Se puede utilizar la escala de Lickert.

El otro es un método más complejo ya que es la suma de los aspectos del puesto. Identifica los elementos medulares de un empleo y pide la opinión del trabajador en cuanto a cada uno de ellos. Algunos de los factores típicos que se incluirán son:

- La índole del trabajo.
- La supervisión.
- El sueldo presente.
- La posibilidad de ascenso.
- Las relaciones con los compañeros de trabajo.

Estos factores se califican a partir de una escala estandarizada y luego se suman para llegar a una calificación global de la satisfacción laboral.

¿Qué variables relacionadas con el trabajo determinan la satisfacción laboral?

➤ El trabajo que represente un desafío para la mente: las personas suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades, y que les ofrezcan una serie de actividades, autonomía e información en cuanto a su rendimiento. Estas características, entre otras, hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente. Los puestos que no representan un reto importante producen aburrimiento,

asimismo el exceso de desafíos provoca frustración y sentimiento de fracaso. Ante un desafío moderado, la mayor parte de los trabajadores se sienten complacidos y satisfechos.

➤ Las recompensas justas: las personas quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción. No todo el mundo quiere dinero. Algunas personas están dispuestas a aceptar menos dinero a cambio de trabajar en un lugar que prefieren, en un empleo más fácil, o de tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y su horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la imagen de justicia que se perciba. De igual manera, los individuos quieren políticas y prácticas justas para los ascensos. Los ascensos son una oportunidad para el desarrollo personal, el aumento de responsabilidades y una mejor situación social. Así pues, las personas que perciben que las decisiones de ascenso son justas y ponderadas tienen más probabilidad de obtener satisfacción en su puesto de trabajo.

➤ Las condiciones laborales adecuadas: las personas se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios demuestran que los individuos prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores del entorno no deben ser extremistas, como por ejemplo no debe hacer demasiado calor ni haber poca luz. Además, la mayor parte de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipos adecuados.

➤ Los buenos compañeros: las personas obtienen algo más del trabajo que dinero o logros tangibles. En el caso de muchos individuos, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por lo tanto, no es raro que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es un determinante de la satisfacción. Los estudios establecen que la satisfacción del personal aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y reconoce el buen

rendimiento, escucha las diversas opiniones de los trabajadores y manifiesta un interés personal por ellos.

➤ Integración de la personalidad y el puesto: según los estudios realizados por Holland, cuando existe un buen enlace entre la personalidad y la ocupación de la persona, el resultado es un individuo más satisfecho. Su razonamiento, en esencia es: que las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo, y por consiguiente, tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en su trabajo, y en razón del éxito tienen más probabilidad de derivar la satisfacción pertinente de su trabajo.

Como manifiestan insatisfacción los empleados

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Como por ejemplo, en lugar de renunciar, las personas podrían quejarse, insubordinarse, robar bienes de la organización o evadir parte de sus responsabilidades laborales.

Enfoque de sistemas sobre la motivación

Lyman Porter y Raymond Miles, postulan una perspectiva de sistemas, es decir, la consideración del conjunto total o de las fuerzas que actúan sobre el trabajador para entender bien su motivación y conducta. El sistema consta de tres grupos de variables que afectan a la motivación en las organizaciones:

- 1) Características Individuales: son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a la situación de trabajo.
- 2) Características del trabajo: son los atributos de las actividades del empleado e incluyen el grado de responsabilidad, la diversidad de actividades y el grado en que el trabajo reúne las características que satisfacen al personal. Un trabajo intrínsecamente satisfactorio motivará más a los trabajadores que uno que no lo sea.



- 3) Características de la situación de trabajo: son factores del ambiente laboral del individuo. Se compone de dos categorías; las acciones, políticas y culturas de la organización en general, y el ambiente inmediato de trabajo.

### Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de servir como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

- *Necesidades Fisiológicas*: éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
- *Necesidades de Seguridad*: éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.
- *Necesidades Sociales*: relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación, necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.
- *Necesidades de Estima*: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.
- *Necesidades de Autorrealización*: Maslow, consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a

ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

### Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland

Mc Clelland plantea a las necesidades como aprendidas durante la socialización primaria y se refuerzan en la socialización secundaria. Distingue tres categorías de necesidades:

- *Necesidad de Logro:* como el impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo, a los premios y buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades, disgustándole el logro de méritos por azar.
- *Necesidad por Poder:* es la necesidad de que otros realicen una conducta que, sin su indicación, no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de su investidura de "Jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
- *Necesidad de Afiliación:* es el deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Hay personas que tienen un gran afán por triunfar y que luchan por realizarse y no por las recompensas del éxito mismo. Tienen el deseo de hacer algo con más calidad o eficiencia que la existente. Mc Clelland, al investigar la *Necesidad de Logro*, encontró que las personas que tienen este afán se distinguen de los demás porque quieren hacer mejor las cosas. Buscan situaciones donde puedan tener responsabilidad personal para resolver problemas, puedan recibir retroalimentación oportuna sobre su rendimiento, para saber de inmediato si están mejorando o no y para poder establecer metas que representen un desafío moderado. Les desagradan triunfar por azar; prefieren el desafío de enfrentar un problema y aceptar la responsabilidad personal en el triunfo o el fracaso, en lugar de dejar el resultado en manos de la casualidad o de los actos de otros. Sobre todo, estas personas evitan las actividades que consideran muy difíciles o muy

fáciles. Les gusta establecer metas que exijan un poco de esfuerzo, y recién cuando la probabilidad de éxito y la de fracaso estén más o menos equilibradas, encuentran la ocasión óptima para experimentar la sensación de logro y satisfacción que se deriva de su esfuerzo.

La *Necesidad de Poder*, es el afán por afectar, tener influencia y controlar a los demás. Las personas que tienen mucha necesidad de poder gozan cuando "toman el mando", luchan por ejercer influencia en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones y suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás que por un rendimiento efectivo.

La *Necesidad de Afiliación*, se caracteriza por personas que luchan por la amistad, prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir, buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca.

### CAPITULO III:

#### METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para llevar a cabo el presente trabajo aplicaré diversas Técnicas de Investigación, tales como entrevistas, cuestionarios, y observación directa. Las Técnicas de Entrevistas consisten en la formulación sistemática de preguntas a personas con el fin de obtener información sobre un problema determinado. Existen distintos tipos de Técnicas de entrevistas y a su vez pueden adquirir diferentes formas, Adrián Scribano propone las siguientes:

- *Encuesta estructurada:* Esta es la forma más comúnmente usada para realizar sondeos de opinión pública. Es estructurada porque cuenta con una estandarización rigurosa de las preguntas, es decir el entrevistador cuenta con la formulación total y sistemática de las preguntas, siendo la totalidad de estas últimas de carácter cerrado. Su forma de aplicación es individual. Es recomendable no exceder los 45 minutos.
- *Encuesta Semi-Estructura:* Esta cuenta con algunas preguntas abiertas, por lo cual su nivel de estandarización global es menor que en la forma estructurada. Por lo general se utilizan para abordar temáticas donde la homogeneidad de la población y el problema de investigación necesitan y permiten agregar datos de índole cualitativos. El resto de las características se mantienen como la estructurada.
- *Entrevista Focalizada:* El rasgo característico es la inexistencia de preguntas previamente establecidas y estandarizadas. El entrevistador cuenta con un guión flexible de las principales variables que le interesa conocer y dispone de amplia libertad para llevar adelante el encuentro con el entrevistado. Este tipo de entrevista requiere un entrevistador con buena formación académica y con experiencia. Ya que el éxito de la entrevista dependerá de la confianza y buena relación entre el entrevistador y el entrevistado. El tiempo de duración es muy flexible y varía de acuerdo a los objetivos de la investigación.
- *Entrevista Clínica:* Obtienen su denominación por su similitud con los interrogatorios médicos y psicológicos, en los que el interés se centra en encontrar cualidades de un individuo rastreándolas a partir de una red de datos contextuales y biográficos. La diferencia

de la entrevista clínica con la focalizada consiste en que la primera no se conoce exactamente la cualidad que se busca, sino que se pretende identificarla.

- *Entrevista Cuasi-Estructura:* Una serie de variables mantienen la forma estandarizada de la encuesta para facilitar el procesamiento y análisis de las mismas. La diferencia con la encuesta es que esta clase de entrevistas estandarizadas mantiene casi en su totalidad las características de las focalizadas.
- *Cuestionarios:* Mantiene las características de la encuesta estructurada, salvo que su aplicación puede ser grupal y que su estructuración no exige la presencia del entrevistador. Es decir, los cuestionarios pueden ser auto-aplicados.
- *Cédulas:* Son las entrevistas que tienen lugar en los censos. Las características de la encuesta se mantienen, pero el objeto de las preguntas pueden ser los atributos del individuo.

Para la elaboración del análisis de puestos se ha administrado un cuestionario que fue completado por cada persona bajo mi supervisión.

Para obtener información organizacional y acerca de la satisfacción laboral se ha utilizado las entrevistas cuasi-estructuradas, las cuales fueron de elaboración propia de manera estandarizadas. Me reuní con cada persona a entrevistar, a solas, y formulé las preguntas, registrando la información por medio de un grabador. A pesar de que las variables estaban estandarizadas, a medida que transcurrían las entrevistas surgían otras temáticas que eran necesarias preguntar y que no estaban contempladas dentro de las mismas, dando lugar a nuevas preguntas. Luego, la información fue analizada teniendo en cuenta las seis dimensiones propuestas por Schlemenson.

Además de las entrevistas para realizar el sondeo de satisfacción, he elaborado dos cuestionarios a partir de otros cuestionarios adaptándolo a la organización. En el área de recepción administ্রে uno de carácter anónimo, compuesto por 22 preguntas de opción múltiple. En cambio, en el nivel de producción y facturación administ্রে un cuestionario con 11 preguntas de opción múltiple y cuatro preguntas de opciones variadas para que se seleccione y jerarquice siendo la opción "1" la más importante. La información obtenida de las entrevistas y cuestionarios fue analizada a través del Enfoque de Sistemas propuesto por L. Porter y R. Miles, que contempla tres variables que afectan a la motivación en el ambiente laboral. También se ha utilizado la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de A.

Maslow y la teoría de las Necesidades Aprendidas de Mc Clelland para el área de recepción y el área de producción.

La información obtenida de los cuestionarios se presenta en gráficos de torta, es decir, se analizó cada pregunta y se describe el gráfico con el porcentaje obtenido de cada opción.

A continuación se presentan las descripciones de puestos, las entrevistas y cuestionarios anteriormente descritos.

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (5)

NOMBRE: \_\_\_\_\_

TITULO DEL PUESTO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL  
SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

TITULO DEL  
SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

Horario de trabajo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Empresa: \_\_\_\_\_

**1) Objetivos del puesto:** (Principal misión u objetivo del puesto. El resultado global que da sentido y razón de ser al puesto)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2) Tareas o funciones en el puesto:** (Descríbalas en orden de importancia e indique con que frecuencia las realiza, en forma diaria, mensual o anual.)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

(5) Fuente: Gary Dessler. Administración de Personal. Edición Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996. Pág. 84.

Nota: Este cuestionario fue adaptado a las necesidades organizacionales.

**3) Aptitudes especiales:** (Liste las licencias, permisos, certificaciones, etc., Necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.)

---

---

---

---

**4) Equipo:** (Liste el equipo, máquinas o herramientas, que normalmente opera como parte de las tareas de su puesto.)

---

---

---

---

**5) Con quien se relaciona:** (¿Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con empresas o agencias externas? Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y que tan a menudo lo hace.

---

---

---

---

**6) Supervisión:** (¿Su posición tiene responsabilidades de supervisión? ( ) si ( ) no. Si usted es responsable de otras personas en el trabajo pero no las supervisa directamente, por favor explique.

---

---

---

---



**7) Toma de decisión:** (Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.)

---

---

---

---

**8) Condiciones de trabajo:** (Por favor describa las condiciones bajo las cuales trabaja, en interiores, en exteriores, etc. Asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.)

---

---

---

---

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Marque con una cruz, los requisitos que considere más relevantes para su desempeño en el puesto, independientemente de que usted los alcance o no.

1) FORMACIÓN:	Completa	Incompleta
- Básica	___	___
- Secundaria	___	___
- Terciaria	___	___
- Universitaria	___	___

Formación técnica requerida en el puesto: enuncie los conocimientos técnicos requeridos. Saberes concretos de tipo profesional que debe dominar el ocupante para el rendimiento eficaz.

---

---

---

---

2) IDIOMAS: aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto.

Nivel de dominio necesario:

Inglés\_\_\_      Portugués\_\_\_      Francés\_\_\_      otro:\_\_\_

Nivel requerido:

- \_\_\_ Pleno dominio en conversación técnica y de negocios.
- \_\_\_ Manejo medio, lectura y comprensión general en situaciones.
- \_\_\_ Manejo elemental para el auto conocimiento.

3) EXPERIENCIA REQUERIDA: se trata de aprendizajes adquiridos por la práctica normal, que garantizan la resolución de situaciones que pueden presentarse en el ejercicio del puesto.

- \_\_\_ Sin experiencia
- \_\_\_ Menos de 6 meses
- \_\_\_ Entre 6 meses y 1 año
- \_\_\_ Más de 1 año

4) HABILIDADES REQUERIDAS:

	Necesaria	Bastante	Poco	No Necesaria
Rapidez de decisión				
Atención				
Fluidez verbal				
Creatividad				
Responsabilidad				
Autonomía				
Manejo de información				
Cordialidad y amabilidad				
Capacidad de liderazgo				
Iniciativa				
Habilidad expresiva				

5) RESPONSABILIDAD:

	Primordial	Secundario
Operaciones de equipos y herramientas	—	—
Supervisar a otras personas	—	—

6) ESFUERZO:

	Mucha	Bastante	Poca	Nada
Exigencia física	—	—	—	—
Exigencia mental	—	—	—	—

7) CAPACITACION: si tuviera que recibir capacitación, en cuales aspectos la consideraría necesaria.

---



---



---



---

8) ¿Que técnicas de comunicación le parecen más eficientes?

Carteleras internas en la empresa	—
Transmisión de información por escrito (memos)	—
Reuniones por área	—
E-mail	—

9) INFORMACION ADICIONAL: Proporcione la información adicional no incluida en ninguno de los puntos anteriores, que usted piense que es importante para la descripción de su posición.

---

---

---

---

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

FECHA\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PARA REALIZAR EL SONDEO DE SATISFACCION AREA RECEPCION

A continuación se presenta el cuestionario que se administró al área de Recepción, el cual es anónimo y su administración cumple una fase para el desarrollo del sondeo de satisfacción realizado en DALVIT.

La misma cuenta con 22 preguntas de opción múltiple, donde se le solicita que marque con una cruz aquella respuesta que usted considera será la más adecuada en cada caso.

Se le agradece desde ya la colaboración prestada.

A Continuación se le solicita que complete el siguiente dato:  
Antigüedad en el cargo:

---

1) Recibo algún tipo de reconocimiento por las tareas realizadas:  
 Siempre     A menudo     Regularmente     Nunca

2) (En caso de recibirlo); ¿De qué tipo?  
 Económico  
 Especias (viajes; cursos; cuadros de honor)  
 Social (aprobación; elogios)  
 Otros especifique:

---

3) Siento oportunidades y posibilidades de tomar decisiones con relación a mi tarea:  
 Siempre     A menudo     A veces     Nunca

4) Me siento conforme en mi trabajo:  
 Total acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo ni desacuerdo  
 No de acuerdo  
 Total desacuerdo

5) Siento que mis sugerencias son tenidas en cuenta por mis superiores:  
 Siempre     A menudo     A veces     Nunca

- 6) Considero que las tareas que realizo son:  
 Rutinarias  Flexibles  Estresantes  Otras .....
- 7) La cualidad que rescataría como más significativa con relación a mi tarea es:  
 Desafiante  Interesante  Novedosa  Otros.....
- 8) Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo:  
 Siempre  Regularmente  A veces  Nunca
- 9) El valor que rescataría como más importante con relación a mis compañeros de trabajo es:  
 Cooperación  Confianza  Competencia  Otros.....
- 10) Creo que las variables utilizadas al evaluar el desempeño son justas:  
 Total Acuerdo  De acuerdo  Desacuerdo  Total desacuerdo
- 11) Si me ofrecieran igual salario y el mismo trabajo me iría de la institución:  
 Sí  No
- 12) Con que frecuencia se realizan reuniones con sus superiores:  
 Siempre  Periódicamente  Regularmente  Nunca
- 13) Elija entre tres características, la que más representa a su superior.  
 Abierto  Estructurado  Exigente  Otros.....
- 14) Para realizar cualquier comunicado tengo acceso a:  
 Cartelera de entrada  E-mail  Ninguno  Otros
- 15) He sido incentivado desde la empresa para realizar mi tarea:  
 Siempre  A menudo  Rara vez  Nunca
- 16) Considero que es importante que la empresa evalúe el desempeño de sus empleados:  
 Siempre  A menudo  Rara vez  Nunca

17) La desventaja de las evaluaciones de desempeño aplicadas por la empresa es:

- Aumenta la competitividad entre compañeros de trabajo.
- Dependencia de la misma para trabajar eficientemente.
- Disminución de tiempo libre.
- Solidificación de una política empresarial basada en premio- castigo.
- Generación de expectativas que luego no son cumplidas.

18) Con respecto a mi lugar de trabajo me siento:

- Totalmente insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho

20) Siento que dispongo de todos los elementos necesarios para realizar mi tarea correctamente:

- Siempre     A menudo     Rara vez     Nunca

21) Participo de las actividades extra laborales tales como: asados, partidos de fútbol, etc.:

- Siempre     A menudo     A veces     Nunca

22) No participo de las actividades extra laborales, por que:

- No dispongo de tiempo
- Prefiero estar con mi familia
- No tengo como llegar al lugar en que se realizan
- No es de mi agrado tales reuniones
- Otras: .....

Muchas gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO PARA REALIZAR EL SONDEO DE SATISFACCION AREA PRODUCCION

A continuación se presenta el cuestionario que se administró al área de Producción, el cual es anónimo y su administración cumple una fase para el desarrollo del sondeo de satisfacción realizado en DALVIT.

La misma cuenta con preguntas de opción múltiple, donde se le solicita que marque con una cruz aquella respuesta que usted considera será la más adecuada en cada caso. También se encuentran opciones en donde se deberán seleccionar y jerarquizar, siendo la opción "1" la más importante.

Se le agradece desde ya la colaboración prestada.

A Continuación se le solicita que complete el siguiente dato:  
Antigüedad en el cargo:

---

- 1) ¿Cómo caracterizaría las tareas que realiza en su puesto de trabajo?  
 Interesantes     Monótonas     Desafiantes     Estresantes  
 Aburridas
  
- 2) ¿Estoy satisfecho con la capacitación que recibo para el desempeño de mi función?  
 Totalmente desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Ni de acuerdo ni de desacuerdo  
 De acuerdo  
 Totalmente de acuerdo
  
- 3) ¿Cómo considera la remuneración percibida?  
 Acorde a las tareas que realizo  
 Justa  
 Equitativa  
 Escasa  
 Acorde a lo que paga el mercado  
 Injusta  
 Otras



4) ¿Cuáles considera que son las posibilidades de desarrollo que le ofrece la empresa?

- Solo económicas
- Profesionales
- Personales
- Sociales
- Ninguna
- Otras: .....

5) ¿Cuáles son los aspectos más positivos de la relación con sus compañeros?

- La responsabilidad que poseen
- El sentido de cooperación / buen compañerismo
- La buena convivencia
- El respeto mutuo
- La confianza que les tengo
- Otras:.....

6) ¿Cuáles son los aspectos más negativos de la relación con sus compañeros?

- Falta de compromiso con las tareas
- La competencia que se genera
- La falta de cooperación
- Falta de confianza
- Falta de respeto
- La queja continua acerca del trabajo
- Otras:.....

7) ¿Cree que su superior considera importante y valora las tareas por Ud. realizadas?

- Siempre    Casi siempre    A menudo    A veces    Nunca

8) ¿Cree que la empresa se preocupa por el bienestar de su personal?

- Siempre    Casi siempre    A menudo    A veces    Nunca

9) Siento que dispongo de todos los elementos necesarios para realizar mi tarea correctamente:

Siempre  Casi siempre  A menudo  A veces  Nunca

10) Participo de las actividades extra laborales tales como: asados, partidos de fútbol, etc.:

Siempre  Casi siempre  A menudo  A veces  Nunca

11) No participo de las actividades extra laborales, por que:

- No dispongo de tiempo
- Prefiero estar con mi familia
- No tengo como llegar al lugar en que se realizan
- No es de mi agrado tales reuniones
- Otras: .....

Ordene en grado de prioridad enumerando del 1 al 6 (siendo el 1 el máximo, y 6 el mínimo valor) de todas las opciones escritas.

12) ¿Cuáles considera que son los factores más desgastantes que le afectan en la realización de las tareas?

- Sugerencias no tenidas en cuenta
- Cantidad de horas de trabajo
- El contacto con los pacientes
- La mala relación entre el salario que percibo y las tareas que realizo.
- La mala relación con el Jefe
- La falta de elementos para realizar bien las tareas

13) ¿Cuáles considera que son los factores que lo motivan más en la realización de su trabajo?

- Salario que percibo
- Desarrollo profesional posible
- Buena relación con mis compañeros
- El reconocimiento de la tarea por los superiores
- La capacitación recibida
- La estabilidad laboral

- 14) ¿Con respecto a cuáles temas cree Ud. que necesita ser capacitado?
- Referidas a técnicas específicas para el mejor desempeño en su puesto de trabajo
  - Referido a técnicas para aprender acerca de otros puestos de trabajo
  - Referidos a técnicas para mejorar la atención al paciente
  - Referidos a técnicas para lograr un trabajo en equipo coordinado.
  - Referido a técnicas para mejorar las comunicaciones internas

- 15) De los siguientes aspectos, ¿Cuál lo hace sentir valorado en su puesto de trabajo?
- La valoración de mi Jefe para con las tareas que realizo
  - Que la empresa cumpla en tiempo y forma el pago de mi salario
  - La importancia que posee la función que realizo
  - El desarrollo personal que me permite realizar esas tareas
  - Las posibilidades que tengo de aprender cada día
  - La valoración de la empresa para con las tareas que realizo

- 16) ¿En cuál de los siguientes aspectos cree que necesita mejorar?
- En la atención al paciente
  - En el mejoramiento de las comunicaciones internas
  - En el logro del trabajo en equipo
  - En lograr la mejora continua de la calidad
  - En la capacidad para resolver problemas
  - En la eficacia y eficiencia en las tareas que realiza

Muchas gracias por su colaboración.

## ENTREVISTA AL ENCARGADO DE FACTURACIÓN

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Cuáles son las funciones específicas de su puesto?
3. ¿Cuántos años hace que esta en la empresa?
4. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos generales de la empresa?
5. ¿Cuáles son los valores fundamentales de la organización?
6. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?
7. Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización. ¿Cuáles son?
8. ¿Cuál es la política de selección, qué procesos se llevan a cabo y qué competencias se tienen en cuenta? Período de prueba.
9. ¿Cuál es la política con respecto al ausentismo, presentismo y tardanzas?
10. ¿Cuál es la política de ascensos y promociones? ¿Qué criterios se tienen en cuenta?
11. ¿Hay políticas de capacitación y desarrollo? ¿Cómo se detectan las necesidades?
12. ¿Existen políticas y normas de seguridad e higiene laboral?
13. Se evalúa el desempeño ¿Qué método y cuáles son las variables que se utilizan?
14. ¿A quién recurre el personal frente a un problema? Hay normas o políticas. ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?
15. ¿Se delega autoridad al personal? ¿De qué modo? ¿Cuál es el grado de autonomía? En qué casos.
16. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros?
17. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?
18. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa la brinda al personal? ¿Está conforme con los mismos?
19. ¿Por el mismo salario y trabajo, cambiaría de organización?
20. ¿Escuchan sus jefes sugerencias que usted propone respecto a la tarea que realiza? ¿Son reconocidas e implementadas las actividades?
21. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales con pares y superiores?

22. ¿Suelen realizarse actividades extra laborales tales como asados, partidos de fútbol, reuniones familiares, etc.? ¿Con qué frecuencia participa de las mismas?
23. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?
24. ¿Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?
25. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?

## ENTREVISTA A RECEPCIONISTA

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Cuáles son las funciones específicas de su puesto?
3. ¿Cuántos años hace que esta en la empresa?
4. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos generales de la empresa?
5. ¿Cuáles son los valores fundamentales de la organización?
6. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?
7. Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización. ¿Cuáles son?
8. ¿Conoce las políticas de la empresa?
9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales con pares y superiores?
10. ¿Se realizan actividades extralaborales tales como asados, reuniones familiares, etc.? ¿Con qué frecuencia participa de las mismas?
11. ¿Cree que su sueldo es equitativo de acuerdo a la tarea que realiza? ¿Con respecto al contexto es competente su remuneración?
12. ¿Por el mismo salario y trabajo, cambiaría de organización?
13. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?
14. ¿De qué manera sentís que tu trabajo es reconocido (ejemplo: viajes, cursos o destacado del mes) o algún reconocimiento económico?
15. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa le brinda al personal? ¿Está conforme con los mismos?
16. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros y superiores, hay cooperación?
17. ¿Se realizan evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Se realiza la evaluación de desempeño bajo criterios justos?
18. ¿Escuchan sus jefes las sugerencias que usted propone respecto a la tarea que realiza? ¿Son reconocidas e implementadas?
19. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?
20. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?
21. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?

## ENTREVISTA AL DIRECTOR

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Cuáles son sus responsabilidades en la empresa?
3. ¿Cuántos años hace que esta en esta organización?
4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?
5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?
6. ¿Cuántos médicos y técnicos trabajan en DALVIT?
7. ¿Cuáles son sus objetivos personales?
8. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?
9. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?
10. ¿Cuáles son los principales competidores de Dalvit?
11. ¿Hay un área o un responsable de Recursos Humanos?
12. Al momento de decidir la incorporación del nuevo recurso
13. ¿Sobre quién cae la responsabilidad? ¿Qué procesos se llevan a cabo y qué criterios se tienen en cuenta?
14. ¿Cómo es el proceso que se lleva a cabo en DALVIT?
15. ¿Nota usted algún conflicto que afecte el desempeño normal del personal?
16. ¿Qué es la motivación?
17. ¿Cómo motiva al personal para que cumplan con su trabajo?
18. ¿La empresa escucha los reclamos del personal?
19. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa le brinda al personal?
20. ¿Qué es lo más importante para la empresa? ¿Qué el empleado trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué el empleado se sienta identificado con la misma?

## ENTREVISTA A MEDICOS

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Cuáles son sus responsabilidades en la empresa?
3. ¿Cuántos años hace que esta en esta organización?
4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?
5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?
6. ¿Cuáles son sus objetivos personales?
7. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?
8. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?
9. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?
10. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?
11. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?
12. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros?
13. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?
14. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal? ¿Frente a un problema personal a quién se dirige?
15. ¿Se realizan actividades extra laborales o informales? ¿Participa en ellas?
16. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?
17. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?
18. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?
19. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?



## CAPITULO IV:

### DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

#### 1. PROYECTO

El Centro Privado de Diagnóstico por Imágenes Dr. DALVIT, es una empresa prestadora de servicios de salud, que tuvo su inicio en el año 2002.

Luego de haber realizado entrevistas a distintos miembros de la organización y de observar directamente la tarea del personal, considero que en DALVIT no hay un consenso con respecto a la definición del proyecto y a todo lo que ello implica. Esto se ve reflejado claramente al realizar las entrevistas, debido a que ni siquiera el Director de la empresa respondió concretamente a la pregunta solicitada. Si bien no están formalmente definidas, la misión, visión y objetivos organizacionales el personal coincide en que la misión es "prestar un excelente servicio de salud". Es decir, la prestación del diagnóstico por imágenes, de la mejor forma, lo más rápido y eficiente posible.

En cuanto a los objetivos organizacionales, éstos tampoco están definidos y consolidados formalmente, el personal supone que la empresa quiere lograr el crecimiento económico, y destaca a éste como el principal y único objetivo de la misma. Ya que sobresale el desconocimiento y la escasa claridad de los planes a llevar a cabo, todo el personal percibe que la empresa no persigue otros objetivos.

#### 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

##### ➤ ESTRUCTURA FORMAL

DALVIT esta integrada por el Director, que tiene a cargo Médicos, Licenciados en producción de Bioimágenes, Técnicos Radiólogos y el Contador.

El Contador de la empresa lleva a cabo la administración de la misma y es quien supervisa al Encargado de Facturación, quien a su vez controla a las cuatro recepcionistas.

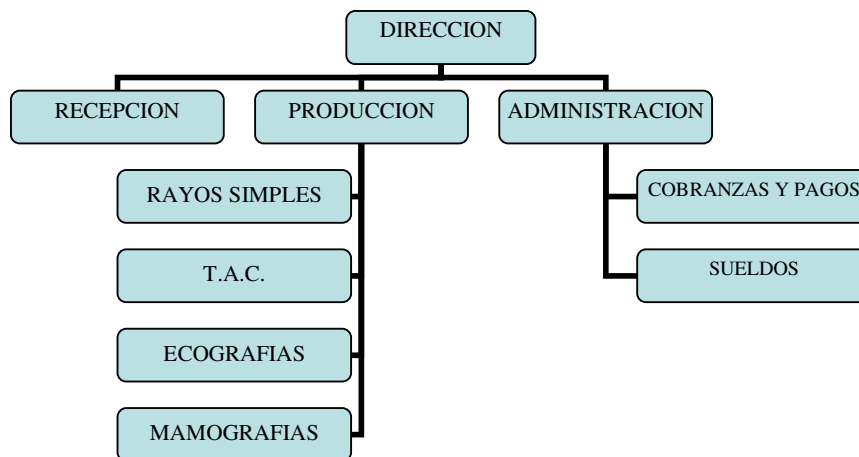
El área de producción esta compuesta por cuatro Médicos y por cinco Técnicos. Los médicos especializados en los distintos métodos realizan; tomografía computada, ecografía, mamografía y placas contrastadas. A su vez, cada uno de estos profesionales en salud se especializa en adultos, pediatría y especializaciones particulares del cuerpo humano. Por otro lado, los Técnicos son quienes se encargan de realizar las placas simples y las placas contrastadas bajo supervisión de los médicos. Además, son quienes comunican a los médicos acerca de los datos de las placas realizadas para que éstos puedan redactar los informes correspondientes.

El área de recepción esta compuesta por cuatro personas quienes cumplen la función de atender a los pacientes, completar las órdenes y derivarlos para que puedan realizarse las prácticas correspondientes.

#### ➤ ESTRUCTURA PRESUNTA Y EXISTENTE

Si bien en la empresa no hay un organigrama formalmente establecido y descripciones de puestos, se evidencia una clara división de roles y puestos, ya que los mismos no se superponen y cada persona conoce bien las tareas que debe desempeñar, y las responsabilidades que debe cumplir. Esto se debe a que es un Centro de diagnóstico por imágenes, en donde las funciones y responsabilidades fueron originadas naturalmente sin la intención de fomentarlo.

Por los conocimientos adquiridos sobre la organización, es apropiado describir este organigrama, acorde a las funciones de la empresa.



## ➤ ESTRUCTURA REQUERIDA

Actualmente, DALVIT no cuenta con un área de Recursos Humanos que planifique las actividades de la institución, es decir, como se dividen, coordinan y organizan. Generando inconvenientes en la administración de personal, ya que algunas de las funciones propias del área son desempeñadas por distintas personas dentro de la empresa, sin formación profesional específica. Lo que provoca, incompatibilidades entre la organización y el personal. Con respecto a la empresa, porque no permite la correcta adecuación del personal a las necesidades organizacionales. Por otro lado no permite satisfacer las necesidades personales de los miembros, y consecuentemente no poder lograr el mejoramiento del desempeño de los mismos.

### 3. LA INTEGRACION PSICOSOSIAL

En primera instancia haré hincapié en las relaciones con la autoridad, como mencioné en el punto anterior, el Director supervisa directamente al área de producción, al Contador y al Encargado de Facturación.

Todo el sector de Producción acata las órdenes del Director y frente a algún conflicto o pregunta técnica se dirigen a él, debido a que es quien cumple la doble función de ser Director y Médico.

El área de Recepción frente a alguna duda o conflicto se dirige al Encargado de Facturación, quien es responsable de solucionar el problema siempre y cuando no exceda los límites para resolverlo. También cumple la función de intermediario entre las receptionistas y la Dirección, en caso de ser necesario.

DALVIT es una empresa pequeña en donde predomina la comunicación informal, y las relaciones informales. A pesar de que la comunicación informal lleva en este caso a una mayor fluidez y contacto entre los miembros, la misma no hace a la calidad de la comunicación de la información.

Las reuniones establecidas formalmente con todo el personal son muy esporádicas, pero en caso de que surja un problema se reúne la persona responsable con el Director, de manera informal y sin ningún horario acordado para dar solución al conflicto.

Es evidente la carencia de comunicación formal, hay ciertas decisiones tomadas por el Director que no son informadas directamente al personal como es debido. Lo que provoca que en ciertas ocasiones el mensaje llegue distorsionado y retrasado.

Las relaciones interpersonales son armoniosas, y es posible distinguir un buen trato entre el personal.

En el área de recepción, prevalece el cooperativismo, que se traduce en una gran cohesión grupal entre las recepcionistas.

En el área de producción, hay cooperación y es notorio el buen clima laboral, incluso realizan consultas interdisciplinarias entre ellos mismos, para lograr así una mayor calidad y precisión en el informe final.

Las actividades extralaborales son propiciadas por la empresa esporádicamente, como por ejemplo la fiesta de fin de año y alguna que otra actividad familiar.

#### 4. CONDICIONES DE TRABAJO

DALVIT es un centro privado que se encuentra en una zona centrica de la ciudad de Córdoba, se ubica en calle Urquiza N° 232 en donde existe un gran movimiento de gente, permitiendo así que las personas lo conozcan. Si bien es un lugar confortable y cómodo, la infraestructura que posee no es moderna, brindando una imagen muchas veces no tan buena, teniendo en cuenta que quizás un paciente va a elegir el lugar de acuerdo a la impresión que le cause la primera imagen de la empresa. La misma cuenta con una aparatología bastante obsoleta, debido a que las máquinas con las que se efectúan las prácticas son viejas, lo que repercute en una desventaja competitiva para la empresa. Porque suscitadas veces las máquinas se rompen o dejan de funcionar impactando de esta manera en el servicio ya que no se puede cumplir con los turnos emitidos o una mayor demanda.

Otro problema que se presenta con respecto a la maquinaria es que no permite detectar datos que serían relevantes para la elaboración del informe, debido a esto se rechazan ciertos estudios por no poder gestionarlos con la maquinaria necesaria.

La tecnología en materia de salud avanza rápidamente, lo que se convierte en una gran amenaza debido a que en la actualidad la empresa no los puede adquirir y tampoco puede satisfacer la demanda de cierto segmento de mercado.

En lo que atañe al sistema informático con el que cuenta la organización no es el más adecuado, ya que no permite el correcto flujo de información que debería.

Al ser un centro privado monovalente no presenta demasiadas posibilidades de ascensos y promociones, debido a las funciones y requerimientos de cada puesto. En el área de producción todos los operadores son profesionales, quienes pueden ser Médicos, Licenciados o Técnicos en radiología.

En el área de recepción, algunas recepcionistas cuentan con un título terciario y además en esta área se encuentra una Técnica Radióloga, que reemplaza a cualquier profesional, especializado en radiología, en caso de licencia, ya sea por maternidad o vacaciones. Esta es una gran fortaleza que brinda la empresa porque permite que las mujeres puedan seguir trabajando durante la maternidad, situación que no sucede en otros centros médicos.

La organización no posee una política de capacitación, excepcionalmente hace aproximadamente dos años se brindó una capacitación destinada a todo el personal, la cual se basaba sobre atención al público y liderazgo. La misma fue realizada fuera de la empresa, luego de la jornada laboral y sin obligación de asistencia. Actualmente, todo el personal siente la necesidad de estar capacitado. Los médicos y técnicos sostienen que si ellos permanentemente no se actualizan, no renuevan conocimientos se convierten en incompetentes, es decir, no podrán desempeñarse en su trabajo de acuerdo a la exigencia que demanda su profesión y se privarán de posibilidades futuras. También, afirman que es necesario recibir formación acerca de la atención al paciente, debido a que constantemente están involucrados con su profesión y les impide relacionarse con los pacientes con lenguaje común, o sea, con vocabulario que no sea específico de su profesión.

El área de recepción, coincide con el área de producción acerca de la necesidad de recibir capacitación sobre la atención al público. Ellas señalan que muchas veces es complicado atender al paciente y que quede totalmente satisfecho. Es difícil debido a que asisten personas que tienen inquietudes que les preocupa porque están relacionadas con su propia salud. De esta manera los pacientes llegan con ansiedad y se dirigen a las recepcionistas inapropiadamente, y ellas no saben cual sería la mejor forma de tratarlos para calmar o al menos reducir un poco la tensión del momento. Si bien tienen bastante experiencia, concuerdan en que adquirir nuevos conocimientos en esa materia les ayudaría considerablemente.

Con respecto al salario, sucede que en toda la empresa, creo que esto también ocurre en las demás organizaciones de todo el país, el salario es reducido y no cubre con las necesidades de las personas. Tampoco el nuevo decreto de \$100 es percibido por el personal. Lo que representa un elemento desmotivador generado por la propia empresa.

El reconocimiento que otorga la empresa, representada ésta por el Director, el Contador y el Encargado de Facturación, es social. Es decir, en todos los sectores el reconocimiento que se otorga se expresa a través de elogios, y esta ligado al desempeño de las funciones. Sin embargo, los colaboradores no consideran que los esfuerzos realizados por ellos son valorados por los directivos de la empresa. Esto genera un impacto negativo, debido a que el personal no siente reconocimiento por parte de sus directivos, como así tampoco se siente valorado, esto repercute negativamente en el empleado produciendo una insatisfacción laboral.

En cuanto a la participación del personal, ellos sienten que tienen escasa posibilidad de participar en los cambios o decisiones que afectan su propio desempeño de las funciones. Si bien en determinados casos, son escuchadas las sugerencias por ellos propuestas, es poco frecuente la implementación de las mismas. Traduciendo este factor como desmotivador para las personas, impidiendo de esta manera que las mismas se sientan involucradas y comprometidas con la organización.

La motivación que propicia el Director de la empresa, la gestiona a través del buen clima laboral, el respeto y el buen trato. Si bien en ciertos casos, el personal reconoce estos factores, es evidente la falta de políticas claras con respecto a normas establecidas en cuanto a la motivación y satisfacción del personal. Ya que los miembros de la empresa sienten que no son valorados y que la organización no reconoce el desempeño de cada uno de sus integrantes. Aunque están conformes con algunas facilidades brindadas como la flexibilidad horaria y la obra social, perciben que no es suficiente, y que consideran importantes que se los tenga en cuenta de otras maneras. Llevando a cabo actividades que fomenten la integración y el compromiso de todos los miembros.

Existe un consenso muy fuerte con respecto a qué es lo más importante para la empresa, ya que la mayoría de los integrantes percibe que la organización pretende de los mismos que trabajen y cumplan con lo que se les exige. Descuidando el compromiso y bienestar del empleado que conlleva a la identificación con la empresa.

## 5. SISTEMA POLITICO

El sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas esta formado por el Director y Contador de la empresa. A su vez, ellos delegan autoridad al Encargado de Facturación, para que éste supervise el área de recepción y tome las decisiones pertinentes para el desempeño de su puesto de trabajo.

En cuanto a la dirección y conducción de la empresa se puede detectar claramente que el personal no esta conforme con la misma. Coinciden en que hay una escasa comunicación de los lineamientos a seguir, produciendo incertidumbre en el grupo de trabajo debido a que desconoce el rumbo que persigue la organización, pudiendo distorsionar así el cumplimiento de los objetivos organizacionales necesarios para llevar a cabo una gestión eficiente.

## 6. CONTEXTO

Si bien en toda la Argentina en general la situación económica no es de lo más estable y conveniente posible, en este sector en particular es más perjudicial todavía.

Actualmente, la tecnología avanza a pasos agigantados, y la misma se cotiza en precio dólar. Lo que se convierte en una amenaza, ya que para ser competitivo en el rubro es necesario contar con maquinaria adecuada para poder satisfacer con la demanda, y adquirir el equipamiento implica invertir mucho dinero.

Todo el personal ha notado la carencia de tecnología, la falta de estructura física del establecimiento para competir a una escala mayor.

Una oportunidad que se le presenta a la empresa es el surgimiento de nuevas obras sociales y prepagas en el mercado, que permiten establecer nuevos convenios, obtener más afiliados, por ende nuevos pacientes para DALVIT. El sector salud es caro y todas las personas prefieren estar afiliadas a alguna obra social o prepaga, a tener que avalar particularmente un estudio o consulta médica. Es por esta razón que nuevos convenios con prepagas u obras sociales se convierten en oportunidad para la empresa. Es conveniente recalcar que esta oportunidad que se le presenta a la organización no debe ser pasada por alto, por el contrario debe ser tenida en cuenta para lograr un mayor crecimiento económico, satisfaciendo eficientemente la demanda

de pacientes para equilibrar la carencia de tecnología que en este momento la empresa no puede adquirir.



## CAPITULO V:

### ANALISIS DE RESULTADOS

#### RESULTADOS OBTENIDOS DEL SONDEO DE SATISFACCION

Para realizar el Sondeo de Satisfacción se ha utilizado 2 cuestionarios distintos para diferenciar los puestos de recepcionistas, médicos y técnicos. Además, se han realizado entrevistas a todo el personal para obtener información adicional, y así poder diagnosticar para luego elaborar el Plan de Motivación.

Se aplicaron 2 cuestionarios debido a que era necesario distinguir los puestos para conocer los indicadores de satisfacción que hacen a cada uno de ellos.

Los cuestionarios fueron de carácter anónimo, por un lado se entregaron a 4 recepcionistas. Por el otro lado, a 4 médicos y 5 técnicos, y el Encargado de Facturación.

Luego al contar ya con los cuestionarios, fueron analizados cada uno, pregunta por pregunta, teniendo en cuenta cada opción elegida. Los resultados se presentan a continuación y en forma de gráficos de torta. Cada gráfico corresponde a cada pregunta, y el porcentaje de personas que eligieron las diferentes opciones.

Con respecto a las entrevistas se utilizo la misma modalidad que con los cuestionarios que distinguía los puestos, de recepcionistas, médicos y técnicos. Las entrevistas se administraron individualmente a los 15 integrantes de la organización que se describieron anteriormente. Las mismas se analizaron bajo el enfoque de sistema propuesto por L. Porter y R. Miles, el cual contempla tres variables que afectan a la motivación en el ambiente de trabajo. También, se utilizó la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de las Necesidades Aprendidas de Mc Clelland, las cuales fueron aplicadas para el área de Recepción y para el área de Producción.

A continuación se presenta el análisis de de la información derivada de la interpretación de entrevistas y cuestionarios administrados.

## ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA DEL SONDEO DE SATISFACCION

### AREA DE RECEPCION

#### 1. CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

##### **A) NECESIDAD DE LOGRO:**

Esta necesidad no predomina en el área de recepción, excepcionalmente una sola persona que a su vez es Técnica en Radiología destaca esta necesidad.

##### **B) NECESIDAD DE PODER:**

Se presenta una persona dentro del área con marcada necesidad de poder, ya que la misma pretende influir en el desempeño de las otras compañeras, inculcando frecuentemente su accionar, y descuidando incluso su propio rendimiento.

##### **C) NECESIDAD DE AFILIACION:**

Se puede notar que en el área de recepción sobresale esta necesidad, casi en su totalidad la muestra estudiada destaca el deseo de trabajar armónicamente. Ya que la misma, salvo excepción, prefiere trabajar en un ambiente en donde la buena relación entre compañeros sea lo esencial. También manifestaron que sí colaboran cuando se las requieren para realizar algún trabajo en equipo porque no tienen ningún problema para hacerlo.

## 2. CARACTERISTICAS DEL TRABAJO

### 1. Necesidades Fisiológicas:

**SALARIO:** Con respecto al salario que perciben las recepcionistas se detecta un fuerte consenso sobre la equidad del mismo con la tarea que realizan y con el mercado. El 80 por ciento de la muestra manifestó estar conforme con su trabajo y no evalúan la posibilidad de cambiar de organización si le ofrecieran el mismo puesto por igual salario. Esto nos demuestra que si se les presenta la oportunidad de obtener otro trabajo con mayor remuneración estarían dispuestas a acceder a tal oferta. Es decir, están conformes con su trabajo pero no están totalmente satisfechos como para decidir quedarse para siempre en la organización. Otro factor que influye es el hecho de no percibir los \$100 mensuales de la asignación no remunerativa 2005 y los \$50 del decreto N° 1347.

### 2. Necesidades de Seguridad:

**CONDICIONES DE TRABAJO:** Las condiciones en que se realiza el trabajo de las recepcionistas se caracteriza por: espacio físico reducido, poca iluminación, y clima confortable. Aproximadamente el 60 por ciento del área mencionó no estar ni satisfecho ni insatisfecho con el lugar de trabajo. El 20 por ciento manifestó estar satisfecho, mientras que el 20 por ciento restante está totalmente insatisfecho. Ya que en lo que atañe a la infraestructura del edificio es una construcción antigua, la cual no se preserva debidamente como así tampoco se efectúan cambios para lograr mejorar el aspecto del edificio. Por ejemplo se visualizan goteras, manchas de humedad en techos, mobiliario viejo y descuidado, lo que además genera una mala impresión para los pacientes.

### 3. Necesidades Sociales:

**SUPERVISIÓN TÉCNICA:** Las recepcionistas están bajo la supervisión del Encargado de Facturación, quien se encarga de reunirse diariamente con

ellas para organizar la jornada laboral y puedan realizar la tarea correctamente.

Las recepcionistas consideran que el Encargado realmente se preocupa por abastecerles los elementos para que puedan desempeñarse de la mejor manera posible. Con respecto a los inconvenientes diarios que puedan surgir recurren a él, quien tratará por todos los medios de encontrar la solución que mas se adecue al problema, para que no interfieran en el funcionamiento de la empresa. Se detecta que están contenidas por el Encargado y lo perciben como única persona dentro de la empresa con quien pueden contar siempre, cada vez que lo precisen. Sin embargo, el 20 por ciento de la muestra estudiada caracterizo al superior como una persona estructurada. Mientras que el 80 por ciento restante, se encuentra dividido equitativamente entre aquellos que lo definen como una persona abierta y quienes lo perciben con otras cualidades.

**PLANES DE LA COMPAÑIA:** Debido a que la empresa no tiene definido el proyecto, poco conoce el personal de las políticas y objetivos de la organización. Esta es una falencia que sobresale ya que por ejemplo frente a una decisión nueva tomada por la dirección, no es comunicada formalmente si no que se conoce tal resolución a través del compañero que primero se entera, lo que comúnmente se conoce como "de boca en boca".

Esto genera incertidumbre a la hora de actuar en su función diaria, y muchas veces provoca que nadie asuma responsabilidades por las decisiones tomadas. Por el contrario si la empresa comunicara cada decisión a implementar, cada uno de sus integrantes conocería como desempeñarse efectivamente sin tener posibles inconvenientes por malos entendidos.

**RELACIONES HUMANAS:** Las relaciones entre pares que se dan en el área de recepción en general es buena, cada uno trata de hacer su trabajo lo mejor posible sin perjudicar el trabajo de sus compañeros. El 20 por ciento de la muestra destaca el respeto que se tiene para con ellas tanto de sus superiores como de los compañeros del área de producción. Aunque un 40 por ciento manifestó que existe competencia en el área y que hay personas que tienden a problematizar todo lo que sucede, generando muchas veces conflictos entre las mismas. El 40 por ciento restante no mencionó ninguna característica de sus compañeras.

#### 4. Necesidades de Estima:

**RECONOCIMIENTO:** Con respecto al reconocimiento el Encargado de Facturación es el único que elogia el buen desempeño de las recepcionistas, y la totalidad de la muestra destacó que este reconocimiento es netamente social. No existen incentivos económicos y sociales por parte de los directivos. Si bien en algunos casos las sugerencias propuestas son escuchadas por los directivos excepcionalmente son llevados a cabos.

#### 5. Necesidades de Autorrealización:

**TAREA:** El 60 por ciento de las recepcionistas percibe la tarea como rutinaria y metódica. Así mismo el 40 por ciento la considera como flexible. A pesar de esta dicotomía están conformes y sienten que tienen a disposición los elementos necesarios para realizar su tarea correctamente.

**RESPONSABILIDAD:** No es menor la responsabilidad que tienen al desempeñar la tarea con respecto a otras áreas. Las recepcionistas son responsables de todo lo que sucede en su área. Desde que atienden un llamado telefónico, hasta el final del proceso. Tienen bastante autonomía para ejecutar la tarea, frecuentemente hay conflictos con la aparatología, lo que provoca una situación inusual, teniendo ellas que resolver el conflicto. Además, tienen que ser responsables al manejar dinero de las distintas prácticas que se realizan. Ellas mismas reconocen que en otros centros de diagnóstico no sucede que las recepcionistas sean a la vez las responsables de la caja.

### 3. CARACTERISTICAS DE LA SITUACION DE TRABAJO

En su totalidad las recepcionistas manifestaron haber recibido felicitaciones por su buen desempeño por parte del Encargado de Facturación. Asimismo, plantean la necesidad de reconocimiento por parte del Director, y además consideran que el buen desempeño debe ser premiado con incentivos económicos.

En lo que respecta a la supervisión directa del área, las mismas se sienten conformes con la gestión del Encargado de Facturación. También, recalcan que el Director de la empresa, tiene un estilo de conducción más cerrado, privándolas de participación en las acciones generales que hacen al funcionamiento de la empresa.

## AREA DE PRODUCCION

### 1. CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

#### **A) NECESIDAD DE LOGRO:**

Los datos revelaron que más de la mitad de los trabajadores consideran que el aspecto más importante, dentro de su ambiente laboral es el poder desarrollarse personal y profesionalmente en su puesto de trabajo.

#### **B) NECESIDAD DE PODER:**

Si bien no prevalece esta necesidad, se destaca un mínimo de personas que apuntan directamente a sobresalir del resto, sin tener en cuenta el modo de lograrlo.

#### **C) NECESIDAD DE AFILIACION:**

Esta necesidad no se ve reflejada altamente en esta área, ya que los miembros del sector trabajan en forma individual, y de alguna manera se nota una mayor competencia, para lograr destacarse entre sus compañeros.

## 2. CARACTERISTICAS DEL TRABAJO

### 1. Necesidades Fisiológicas:

**SALARIO:** En lo que se refiere a la remuneración el 22 por ciento de la muestra percibe que la misma es acorde al mercado. El otro 22 por ciento la define como acorde a la tarea. Mientras que el 45 por ciento la considera escasa y el 11 por ciento restante como injusta.

Consideran que, a pesar de que el salario es igual al de otros centros de diagnóstico este no se asemeja a la formación profesional y a la función que desempeñan.

Al igual que las recepcionistas esta área tampoco percibe la asignación no remunerativa 2005 por el valor de \$100 y los \$50 del decreto N°1347. Esto constituye un factor determinante de la insatisfacción de los empleados.

Los trabajadores requirieron mejores salarios para poder elevar su nivel de vida y mejorar la calidad de la misma.

### 2. Necesidades de Seguridad:

**CONDICIONES DE TRABAJO:** Las condiciones de trabajo no son muy buenas. Rescatan continuamente la falta de equipamiento para poder realizar su tarea correctamente, lo cual repercute negativamente en el servicio. Debido a que no se puede satisfacer la demanda si se rompe alguna máquina. Entonces es necesario derivar a los pacientes a otras instituciones, y genera por ende inconvenientes para el paciente y una pérdida económica para la empresa.

### 3. Necesidades Sociales:

**SUPERVISIÓN TÉCNICA:** El supervisor directo es el Director Médico quien a su vez realiza prácticas, además de dirigir la organización. El grupo no se siente satisfecho con respecto a la dirección ya que no comunica los



lineamientos que se deben seguir. Entonces al momento de cumplir sus funciones no saben exactamente cuales son los parámetros que se tienen en cuenta para evaluarlos. En caso de errores se recalca la situación, pero al no haber ningún método de evaluación de desempeño formalmente establecido sobresale el mal funcionamiento y no se tiene en cuenta justamente el buen desempeño.

**PLANES DE LA COMPAÑIA:** Como la empresa no tiene definido el proyecto, poco conoce el personal de las políticas y objetivos de la organización.

Esta es una falencia que sobresale debido a que por ejemplo frente a una decisión nueva tomada por la dirección, no es comunicada formalmente si no que se conoce tal resolución a través del compañero que primero se entera, lo que comúnmente se conoce como "de boca en boca".

Esto genera incertidumbre a la hora de actuar en su función diaria, y muchas veces provoca que nadie asuma responsabilidades por las decisiones tomadas. Por el contrario si la empresa comunicara cada decisión a implementar, cada uno de sus integrantes conocería como desempeñarse efectivamente sin tener posibles inconvenientes por malos entendidos.

**RELACIONES HUMANAS:** En general hay muy buen clima laboral, se trabaja con predisposición y colaboración, el 30 por ciento de la muestra destaca esta característica. Además el 40 por ciento mencionó el respeto mutuo entre pares y demás áreas. Aunque el resto del porcentaje considera que la convivencia es buena, se distingue y diferencia a los médicos de los técnicos, generando de esta manera una situación de competencia o queja con respecto al trabajo.

#### **4. Necesidades de Estima:**

**RECONOCIMIENTO:** Existe una insatisfacción total en cuanto a este punto. Creen que todo el esfuerzo y empeño que realizan cada vez que ejercen su labor no es reconocido ni valorado por la dirección, como así tampoco sus sugerencias son escuchadas y puestas en práctica.

El área manifestó la necesidad de reconocimiento a través de estímulos económicos que premien y valoren el buen desempeño.

#### **5. Necesidades de Autorrealización:**

**TAREA:** Principalmente la tarea que realizan los médicos y técnicos les permite desarrollarse en su profesión adquiriendo experiencia y más conocimientos.

Por esta razón sienten que su tarea es interesante y desafiante día tras día, ya que les posibilita con cada caso conocer y aplicar los conocimientos adquiridos y de ser necesario pueden consultarse entre ellos mismos.

Solo un 20 por ciento percibió a la tarea como monótona.

**RESPONSABILIDAD:** Recae en ellos una responsabilidad muy grande como es la de diagnosticar y elaborar los informes de cada práctica. Además, tienen autonomía para decidir sobre cuestiones que se presentan diariamente.

### 3. CARACTERISTICAS DE LA SITUACION DE TRABAJO

La mitad de los trabajadores destacaron como uno de los principales factores de importancia en el trabajo para sentirse involucrados con la organización el hecho de tener la oportunidad de poner en práctica sus ideas en el ámbito laboral. Desafortunadamente, no existe un sistema que contemple la posibilidad de que los trabajadores pueden sugerir ideas para el mejoramiento de actividades y tareas necesarias para el funcionamiento de la empresa.

## CONCLUSION DEL DIAGNOSTICO

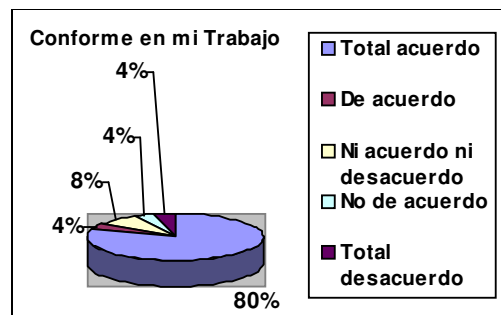
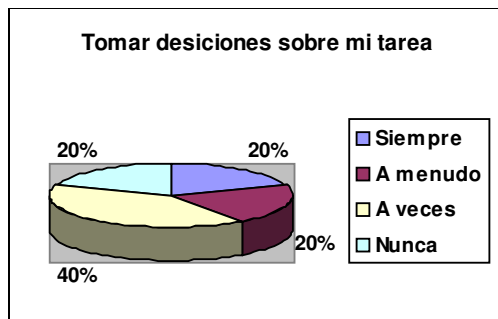
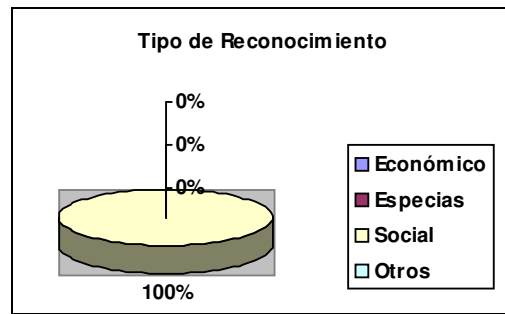
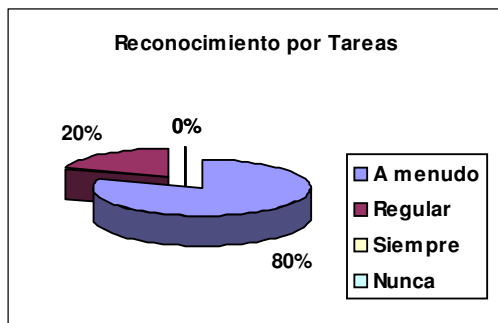
En base a los instrumentos aplicados para la recolección de datos y el análisis de la información obtenida, se pudo determinar que los resultados relacionados con el ámbito motivacional, indican que por el momento los trabajadores están motivados para el desempeño de sus labores. Pero no se sienten totalmente a gusto con su labor, de igual manera consideran que las condiciones del ambiente de trabajo no son las adecuadas. También se detectaron manifestaciones que en el futuro pueden conducir a los empleados hacia el desinterés o a la insatisfacción, provocando como consecuencia un ambiente de trabajo que promueva la desmotivación. A continuación se detallan características de los resultados obtenidos que deben ser tenidos en cuenta para evitar la insatisfacción total:

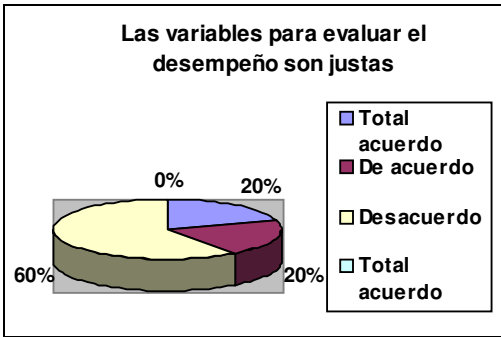
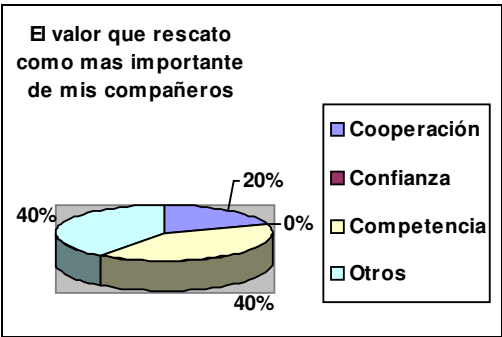
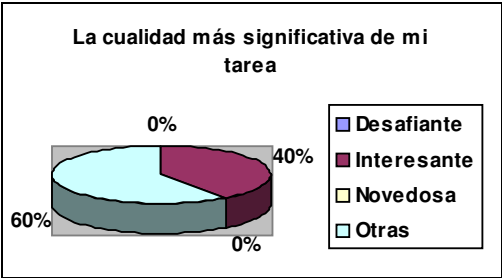
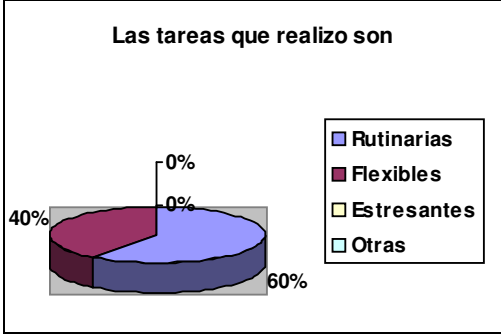
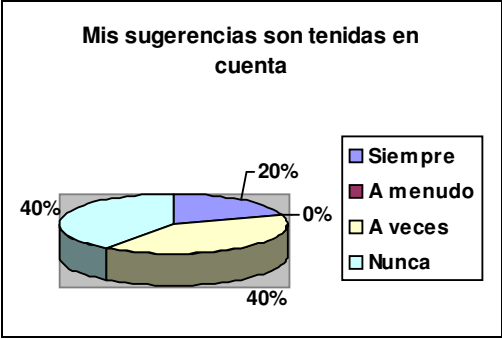
- Hay consenso de la población estudiada en cuanto a la carencia de definición del proyecto, lo que implica que el personal de la institución desconoce el rumbo a seguir por la empresa, los objetivos y lineamientos básicos de la misma, produciendo de esta manera incertidumbre en los miembros de la organización.
- Se encuentra disconformidad con la conducción y dirección organizacional, debido a que los integrantes de la empresa catalogaron el estilo de conducción del Director como cerrado.
- Se evidencia insatisfacción con respecto a la comunicación informal de las decisiones, ya que no permite que los trabajadores se encuentren permanentemente informados acerca de las nuevas disposiciones de la dirección.
- Existen deficiencias en cuanto a la tecnología y a la infraestructura edilicia; la maquinaria constituye no sólo una desventaja competitiva, como así tampoco permite el correcto desempeño laboral del personal.

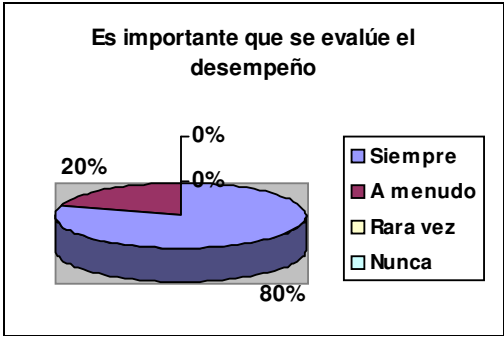
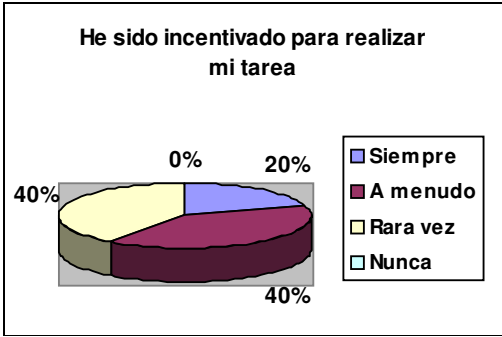
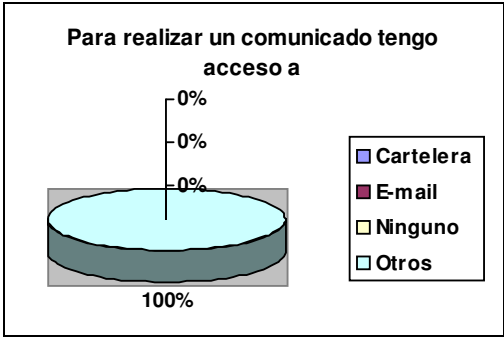
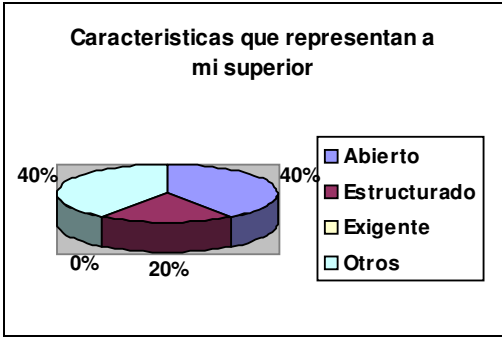
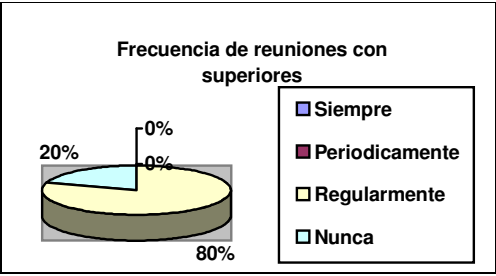
- Los trabajadores se encuentran descontentos debido a la carencia de capacitación que ellos consideran necesaria para adquirir nuevos conocimientos, y de esta manera desempeñarse mejor.
- El personal manifiesta disconformidad con respecto al salario que perciben, ya que ellos mismos lo consideran bajo, y a su vez requieren que el buen desempeño laboral sea premiado con estímulos sociales o económicos.
- La población mencionó la disposición por parte de ellos de ofrecer ideas para mejorar el sistema de trabajo, para hacerlo más eficiente o agradable. A pesar de ello, la empresa no les ha dado la oportunidad para que participen y puedan llevar a cabo las sugerencias propuestas.

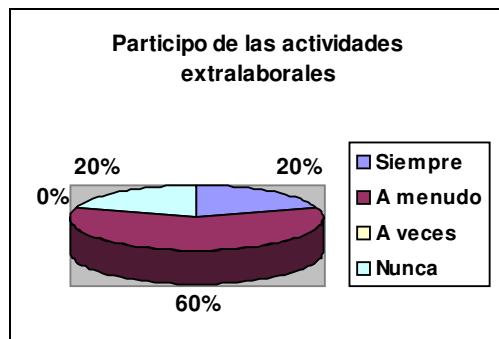
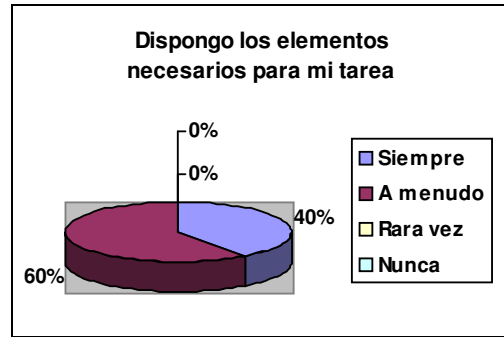
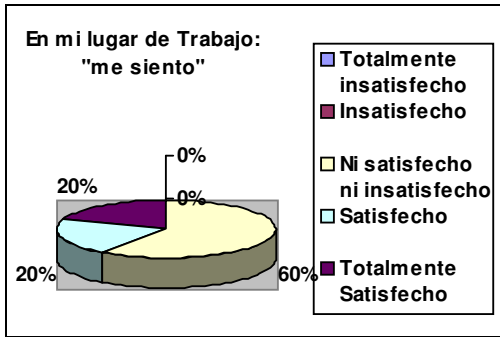
Si bien los trabajadores del Centro de Diagnostico por Imágenes Dr. DALVIT no se encuentran en un estado de insatisfacción total con el trabajo, no están exentos de alcanzarlo. Por esta razón considero indispensable trabajar sobre los indicadores obtenidos a través del Plan de Motivación para evitar que los miembros de la organización lleguen a ese estado de insatisfacción laboral y puedan alcanzar la satisfacción laboral.

ANALISIS DE INFORMACION DE SONDEO DE SATISFACCION:  
PUESTOS DE RECEPCIONISTA Y SECRETARIA ADMINISTRATIVA

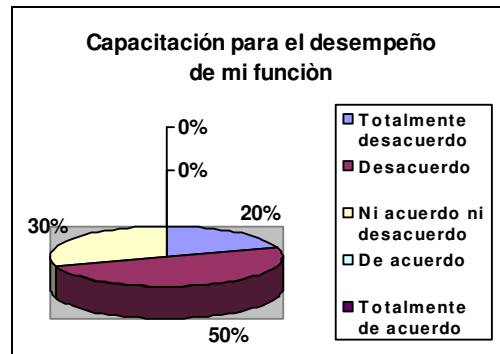
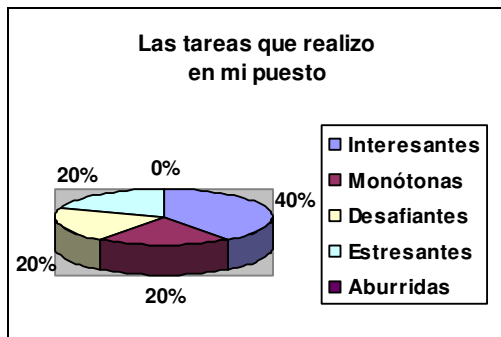




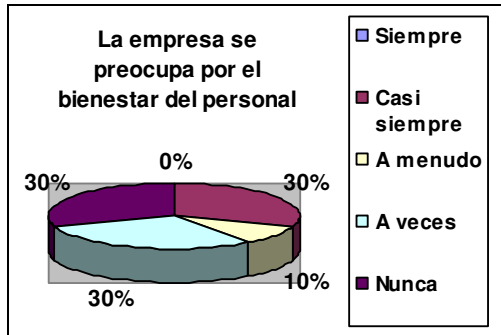
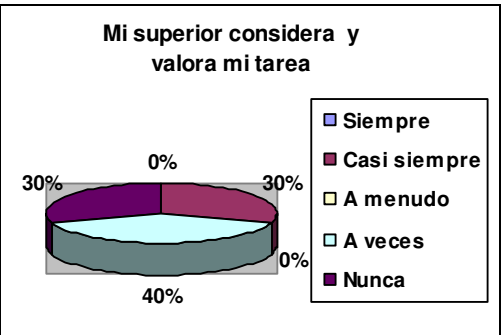
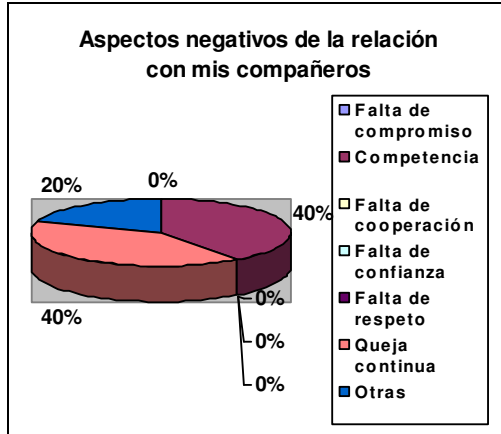
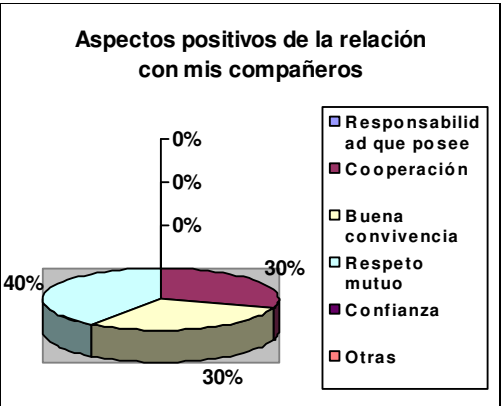
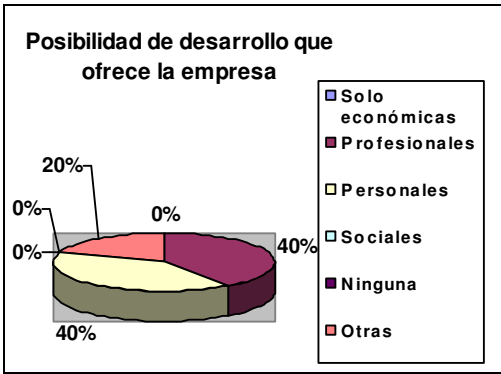
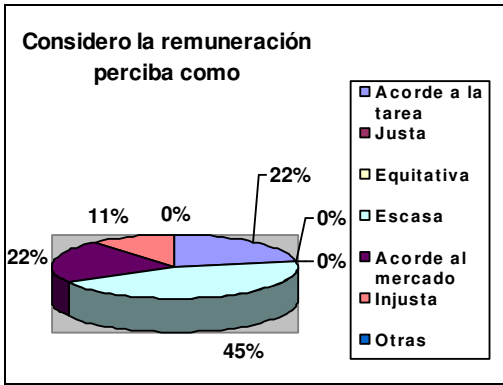


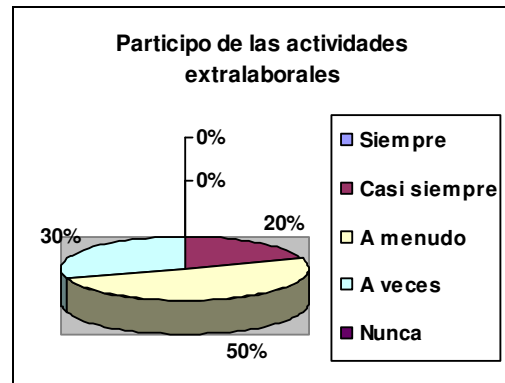
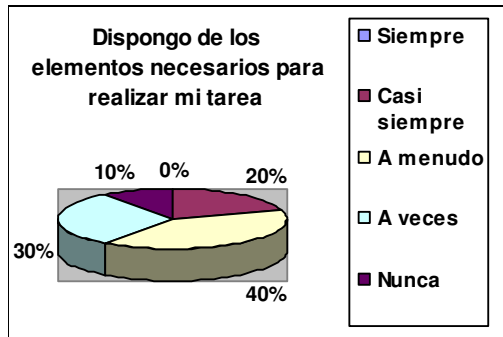


**ANALISIS DE RESULTADOS DEL SONDEO DE SATISFACCION  
APLICADO A LOS PUESTOS DE MEDICOS, TECNICOS Y ENCARGADO  
DE FACTURACION**









CAPITULO VI:

PROPUESTA

PLAN DE MOTIVACION

**OBJETIVO**

Siendo el principal insumo de las organizaciones las personas, es necesario atraer gente, conservarla dentro del sistema, asegurarse de que se desempeñen adecuadamente y estimular los actos que facilitan el logro de la meta organizacional.

La finalidad primordial de este Plan de Motivación es: *"Lograr que todos los miembros del Centro de Diagnostico por Imágenes Dr. DALVIT se sientan involucrados e interesados con la empresa; logrando de esta manera un clima laboral más favorable dentro del marco cotidiano de trabajo, teniendo, asimismo, integrantes más comprometidos dentro de una organización igualmente comprometida con ellos"*.

Dicho plan requiere de revisiones constantes considerando el contexto socio- político económico en el cual la empresa está inserta.

La implementación del mismo requiere de la predisposición y colaboración de todas las personas que constituyen actualmente la comunidad DALVIT, para que el mismo pueda llevarse a cabo en un plano de actividades más confortables.

## **CAMPO DE APLICACIÓN**

Centro de Diagnostico por Imágenes Dr. DALVIT.

## **DESARROLLO DEL PLAN DE MOTIVACION**

El siguiente Plan de Motivación esta compuesto por siete campos, en los cuales se presenta cada acción a implementar, describiendo:

- **Acción:** es la actividad sugerida para lograr la finalidad.
- **Finalidad:** metas a conseguir con la implementación de la acción.
- **Implementación:** es el procedimiento para llevar a cabo la acción.
- **Responsables:** personas involucradas en la implementación de la acción.
- **Recursos y Tiempo:** elementos necesarios para implementar la acción y su duración.
- **Evaluación:** proceso por el cual se controla la aplicación de la acción y su resultado.
- **Costo:** gastos involucrados para llevar a cabo la acción.

## **MÉTODO OPERATIVO**

Se han identificado como campos desde donde trabajar la motivación, los siguientes:

1. Visión Compartida
2. Sistema de Comunicación Formal

3. Sistema de Reconocimiento
4. Programa de Sugerencias para el Mejoramiento Continuo
5. Ateneo Interactivo
6. La Empresa y la Familia
7. Folleto Institucional: Centro de Diagnostico por Imágenes Dr. DALVIT.

## **1) VISION COMPARTIDA**

### **➤ ACCION:**

La acción a seguir es el establecimiento de una visión compartida, la cual incluye la definición de la misión, valores y programas para poder llevarla a cabo. A su vez, demanda la formulación de políticas que señalen la dirección del trayecto para el cumplimiento de la meta.

La misión y valores han sido definidos por el Director de DALVIT, y se detallan a continuación:

**MISIÓN:** "Ser la empresa más rápida y eficiente en la prestación del servicio de diagnóstico por imágenes, garantizando el diagnóstico adecuado a la práctica realizada, y mereciendo siempre la confianza plena de colaboradores, médicos, instituciones y pacientes."

**VALORES:**

- **Compromiso:** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente para el cumplimiento de la misión.
- **Responsabilidad:** Brindar el servicio de acuerdo a las necesidades del paciente, propiciando el diagnóstico adecuado y una relación continua duradera.
- **Calidad:** Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros pacientes y colaboradores.
- **Respeto:** Valorar a las personas que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo a todos aquellos con quien tenemos relación.

➤ **FINALIDAD:**

Una visión compartida constituye una condición primordial para hacer atractivo un sistema. Permitiendo a las personas saber que se espera de ellas y, posibilita a la organización canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de las mismas, hacia el logro de los objetivos que interesan a la empresa y a las personas mismas. De esta manera, los integrantes estarán dispuestos a contribuir a los objetivos con entrega y compromiso.

Desarrollar un modelo convincente de la visión organizacional, permitirá que las integrantes de DALVIT se sientan identificados y mayor comprometidos con las metas y valores organizacionales, esta identificación posibilitará que los miembros las consideren como si fueran sus propias metas.

Una visión compartida modifica la relación de la gente con la empresa, logrando un cambio de actitud con respecto a ella, las personas ya no sienten a la empresa como de "ellos" sino como "nuestra" empresa.

Dentro de DALVIT se encuentra personal predispuesto a cumplir con la empresa, sin embargo resulta una desventaja el hecho de que la misma no cuente con esta visión compartida que permita lograr una orientación común.

Ya que no hace posible que el personal este comprometido, aportando energía y pasión, y no simplemente integrantes que solo se limiten a acatar las reglas.

➤ **IMPLEMENTACION:**

Luego del establecimiento de la misión y valores, se procederá a comunicarlos al personal a través de una *Presentación Verbal* emplazada en una reunión formal, y se explicará detalladamente el origen y los beneficios de llevarlos a cabo. Esta reunión será de carácter obligatorio y se realizará en la sala de reunión ubicada dentro del establecimiento. Es importante destacar que este método de comunicación posee como ventaja permitir la retroalimentación entre el orador y los miembros, dando lugar a que se realicen consultas o se aclaren dudas respecto a las cuestiones dadas. Durante la reunión se entregará a cada miembro un *Boletín Especial* de la empresa, que contiene la declaración de misión y valores organizacionales y la importancia de los mismos para la institución y los colaboradores. Facilitando de esta manera que cada persona pueda consultar y revisar constantemente la temática planteada. Este *Boletín Especial* se concederá una sola vez debido a que la información que contiene son declaraciones y definiciones adoptadas por la organización.

Otro medio de comunicación para informar a los integrantes sobre la misión y valores será la creación de un *Cuadro Enmarcado* que contenga la definición de los mismos que será exhibido en el ingreso a las salas de rayos, lugar de tránsito intenso, con el fin de reforzar el mensaje y permitir que cada paciente o persona externa que ingrese a la empresa tenga acceso y pueda conocer el propósito organizacional de DALVIT.

➤ **RESPONSABLES:**

El responsable de realizar la *Presentación Verbal* es el Director de DALVIT. El Encargado de Facturación será responsable de la diagramación y producción del *Cuadro Enmarcado* y el *Boletín Especial*.

➤ **RECURSOS Y TIEMPO:**

Los elementos a utilizar durante la *Presentación Verbal*, serán filminas y 15 *Boletines Especiales* realizados por la empresa. El *Cuadro Enmarcado* será del tamaño de 55 cm. de alto por 45 cm. de ancho.

➤ **EVALUACION:**

La evaluación se realizará a los tres meses de realizada la *Presentación Verbal*, a través de un seguimiento realizado por el Director que implique la concientización y reforzamiento de la misión y valores organizacionales. Mediante el cual se pretenderá evaluar los cambios actitudinales de los miembros con respecto a la incorporación de la visión organizacional en el desempeño diario.

➤ **COSTO:**

El costo total de implementar esta acción será de aproximadamente \$90, teniendo en cuenta los insumos para la realización de la *Presentación Verbal* \$15 (filminas), *Boletines Especiales* \$45 y \$30 del *Cuadro Enmarcado*.

## **2) SISTEMA DE COMUNICACIÓN FORMAL**

➤ **ACCION:**

La implementación de un sistema de comunicación formal.

➤ **FINALIDAD:**

Para lograr un buen clima laboral y una mayor cohesión grupal es necesario que todo el personal se sienta involucrado y notificado de todas las decisiones que la dirección tome.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos, vinculándose directamente con la motivación. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de toda la comunicación destinada al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las organizacionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Un sistema de comunicación formal permite la participación de las personas, favorece el desarrollo del sentido de pertenencia a la organización y la integración de todo el personal.

➤ **IMPLEMENTACION:**

La implementación del sistema se llevará a cabo a través de *Reuniones Formales Quincenales*, con asistencia obligatoria para todo el personal. Estas reuniones tendrán como finalidad describir y comunicar los planes de acción a cumplir y posibles inconvenientes que surjan diariamente. El contenido de dichas reuniones se registrará en una planilla destinada a tal fin (Planilla de Planes de Acción. Anexo 1). Además, facilitará a la dirección la comunicación clara de los lineamientos generales evitando así malos entendidos entre el personal, y asumiendo con plena responsabilidad los actos emitidos. Las reuniones se llevarán a cabo por la tarde, en horario laboral, en la sala de reuniones del establecimiento, durante las mismas el Encargado de Facturación seleccionará a una recepcionista para que sea responsable del calendario quincenal y de su exhibición en el *Tablero de Aviso* el día lunes.



Otro medio a implementar es el establecimiento de un *Tablero de Avisos*, ubicado en un lugar accesible y visible para todo el personal. El cual constituya una valiosa herramienta porque permitirá que cada persona pueda visualizar y notificarse rápidamente de los cambios o nuevas instrucciones de la organización. Como así también, posibilitará a los miembros informarse con sus pares sobre acontecimientos suscitados o fechas importantes. El *Tablero de Avisos* será completado cada quince días por una recepcionista diferente de la organización.

➤ **RESPONSABLES:**

El Encargado de Facturación será el responsable de la organización y planificación de las *Reuniones Formales Quincenales* y de la asignación de la recepcionista encargada de la elaboración del *Tablero de Avisos*.

El que llevará a cabo las *Reuniones Quincenales* será el Director de la institución.

➤ **RECURSOS Y TIEMPO:**

Las *Reuniones Formales Quincenales* tendrán una duración de aproximadamente dos horas. Las mismas se llevarán a cabo durante el transcurso de la siesta, período en el cual la demanda de pacientes es baja. Los días 15 de cada mes se realizará la primera reunión quincenal y el día 30 se producirá la segunda reunión formal de cada mes. Los insumos requeridos son 10 planillas de Planes Acción al mes.

El *Tablero de Aviso* se construirá sobre una base de Durlock, el tamaño será de 80 cm. de alto por 1 metro de ancho.

➤ **EVALUACION:**

Se realizará a través de la verificación del cumplimiento de lo establecido en las planillas producidas en la primera reunión quincenal. Las cuales deberán ser llevadas a cabo antes de la segunda reunión, excepto los objetivos propuestos con mayores plazos. El responsable de la evaluación

será el Encargado de Facturación, el cual evaluará si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y resultados esperados.

➤ **COSTO:**

El *Tablero de Aviso* tiene un costo de aproximadamente \$30 y \$1 de las Planillas Planes de Acción.

### **3) SISTEMA DE RECONOCIMIENTO**

➤ **ACCION:**

Implementación de un sistema de reconocimiento.

➤ **FINALIDAD:**

Las personas quieren ser reconocidas, valoradas en su voluntad de trabajo y tenidas en cuenta a la hora de tomar una decisión. Si se desea influir en sus comportamientos es necesario que la dirección les dé razones o incentivos, ya que las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia. Cuando el buen desempeño se reconoce positivamente, las personas tienden a responder con mayor entusiasmo y esfuerzo.

➤ **IMPLEMENTACION:**

Un sistema de reconocimiento social en donde se destaque mensualmente a la persona que haya acreditado un desempeño óptimo en ese período.

En el área de recepción, se establecen en base a:

- Un margen de error mensual que no supere las tres órdenes mal autorizadas.
- Cobro y cierre de caja diaria sin faltantes.
- Elaborar y entregar los informes mensuales a las obras sociales antes del vencimiento del plazo pactado con cada una de ellas.
- No eludir las instrucciones previas al estudio, dirigidas a los pacientes.
- No recibir ninguna queja de los pacientes en cuanto a la prestación del servicio.

En el área de producción, las bases son:

- Cumplir en tiempo y forma con los turnos establecidos.
- Elaborar el informe antes de las 24 horas de realizado el estudio.
- No recibir ninguna queja de los pacientes en cuanto a la prestación del servicio.

El premio que se otorga por ser el Destacado del mes en el cumplimiento de las bases descriptas anteriormente es el obsequio de un almuerzo

para dos personas, el ganador del premio deberá elegir como acompañante a otro miembro de la organización.

➤ **RESPONSABLES:**

El responsable de comunicar la noticia de quien es el destacado del mes es el Encargado de Facturación, a su vez, será publicado en el Folleto Institucional de ese mes.

➤ **RECURSOS Y TIEMPO:**

La duración será de 30 días.

➤ **EVALUACION:**

El responsable de evaluar a las recepcionistas es el Encargado de Facturación a través del control que lleva a cabo diariamente, en donde verifica la gestión personal del área.

El encargado de evaluar la gestión personal del área de producción es el Director de la empresa, por medio de la verificación y control de las prácticas y la no recepción de quejas.

La selección se realiza a partir del cumplimiento de las bases establecidas anteriormente.

➤ **COSTO:**

El costo del almuerzo es de \$10 por persona, en total \$20.

**4) PROGRAMA DE SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

➤ **ACCION:**

Aplicación de un programa de sugerencias para el mejoramiento continuo.

➤ **FINALIDAD:**

El objetivo de este programa es que el personal se sienta involucrado y comprometido con la empresa al proponer ideas y sugerencias para la mejora continua; sintiendo además que es reconocido y valorado por la empresa. Además, la organización que estimula a sus miembros a contribuir con ideas para mejorarla es más efectiva, pues la gente que está más cerca de los problemas a menudo puede aportar más sugerencias para mejorar las operaciones.

La participación es también un medio de reconocimiento. Apela a la necesidad de asociación y aceptación pero, sobre todo genera en los individuos una sensación de logro.

Este programa pretende:

- Mejorar los resultados objetivos de las personas
- Facilitar y simplificar el trabajo
- Mejorar las condiciones de trabajo
- Mejorar la calidad del proceso o servicio
- Satisfacer al cliente interno y externo
- Enriquecer el contenido de los puestos rutinarios
- Mejorar el clima laboral
- Crear verdaderos equipos de trabajo

Y toda aquella mejora que suponga una mayor participación de los miembros de la empresa.

➤ **IMPLEMENTACION:**

Este programa, es una idea o sugerencia de mejora que indica una situación actual y una forma de mejorarla. No es una queja, sino una propuesta de una actividad o proceso a mejorar.

Pueden presentar ideas de mejora todos los empleados de la empresa. Tendrán opción a premio las ideas que se refieran a mejorar el proceso o servicio, o desempeño en el puesto.

Conviene destacar, que no tendrán premio las ideas de mejora que no sean viables y cada persona solo puede presentar una sugerencia al mes, siendo la última semana de cada mes el período en donde las mismas se entregarán. Las sugerencias serán depositadas en un *Buzón* establecido para tal fin, que estará ubicada detrás de las salas de rayos, lugar donde solo tienen acceso los trabajadores.

El premio a recibir por una sugerencia implementada consiste en otorgar al ganador un obsequio relacionado con su hobby. También el nombre de la persona ganadora será publicado en la *Folleto Institucional* del mes próximo.

➤ **RESPONSABLES:**

El responsable de abrir el *Buzón* será el Encargado de Facturación, quien sólo recibirá las sugerencias y las derivará al Contador de la empresa quien será el responsable de evaluar cada propuesta y decidir la sugerencia a implementar si fuera el caso. En caso de que ninguna propuesta sea viable no habrá ganadores. En el caso de que exista alguna sugerencia factible de ser implementada se concertará un encuentro con la persona que la origino, con el propósito de dirimir las cuestiones relacionadas con dicha propuesta. Finalmente, se comunicará al personal acerca de la propuesta a implementar, quien la planteo, como se implementará y se otorgará el premio en presencia de todos.

➤ **RECURSOS Y TIEMPO:**

Los recursos a utilizar será una urna de cartón, para que el personal pueda presentar las sugerencias. La duración será de 30 días.

➤ **EVALUACION:**

Será llevada a cabo por el Contador de la empresa que evaluará la viabilidad de la sugerencia propuesta teniendo en cuenta la relación costo-beneficios.

➤ **COSTO:**

El costo por premio otorgado consiste en una suma que no exceda \$50, es decir, que el presente que se otorgara a cada ganador será un elemento para el hobby de cada persona sin que este exceda el monto total de \$50.

## 5) ATENEO INTERACTIVO

### ➤ ACCION:

Organizar clases de aprendizaje interactivas entre Médicos y Técnicos.

### ➤ FINALIDAD:

Lograr que los miembros aprendan unos de otros para conocer acerca de los aspectos que hacen a cada una de las especialidades, y no son particulares de cada profesión. Mediante este sistema se pretende posibilitar la actualización profesional de los integrantes, aprovechando las capacidades y conocimientos de los miembros. Fomentando a su vez, el compromiso y responsabilidad de cada uno de ellos.

### ➤ IMPLEMENTACION:

El *Ateneo Interactivo* se llevará a cabo a través de charlas educativas que tendrán lugar en la propia organización y serán desarrollados por los propios médicos y técnicos. Es decir, cada médico y técnico, desde su especialidad planeará la temática y la modalidad a implementar en cada uno de ellas.

El contenido de cada charla educativa estará determinada por la especialidad de cada uno de los profesionales, en las cuales se presentarán casos referidos a cada una de las especialidades.

A continuación se detalla el temario a implementar:

#### *1ª Charla Educativa:*

- Caso: Tomografía Axial Computada como índice de pronóstico.
- Formador: Médico especialista en T.A.C.
- Audiencia: Los tres Médicos especialistas en ecografía, mamografía y placas contratadas. Los cinco Técnicos.

#### *2ª Charla Educativa:*

- Caso: Ecografía General.



- Formador: Médico especialista en Ecografía.
- Audiencia: Los tres Médicos especialistas en T.A.C., mamografía y placas contrastadas. Los cinco Técnicos.

### *3ª Charla Educativa:*

- Caso: Mamografías.
- Formador: Médica especialista en Mamografía.
- Audiencia: Los tres Médicos especialista en T.A.C., ecografía y placas contrastadas. Los cinco Técnicos.

### *4ª Charla Educativa:*

- Caso: Placas Contrastadas.
- Formador: Médico especialista en Placas Contrastadas.
- Audiencia: Los tres Médicos especialistas en T.A.C., ecografía y mamografía. Los cinco Técnicos.

### *5ª Charla Educativa:*

- Caso: Radiología Pediátrica.
- Formador: Técnico especializado en Pediatría.
- Audiencia: Los cuatro Médicos y los cuatro Técnicos restantes.

### *6ª Charla Educativa*

- Caso: Radiología Simple en adulto.
- Formador: Médico especializado en adultos.
- Audiencia: Los cuatro Médicos y los cuatro Técnicos restantes.

De los cinco Técnicos se realizará un concurso en el cual cada uno de ellos deberá presentar un caso práctico que contenga el tema específico a desarrollar. El Director será el responsable de seleccionar los dos casos que se destaquen para que los autores sean las personas que efectúen las charlas educativas. Las cuales serán diferentes debido a las distintas especialidades.

### ➤ **RESPONSABLES:**

Los responsables de llevar a cabo el *Ateneo Interactivo* son los Médicos y Técnicos. También el Director se encargará de la selección de los Técnicos y evaluación final de todos los disertantes.

➤ **RECURSOS Y TIEMPO:**

Se llevarán a cabo seis charlas educativas, los días miércoles en el horario de 13:00 a 15:00hs., debido a la escasa demanda de pacientes en ese período. Cada Médico y Técnico elegirá la modalidad para presentar su tema a los demás colegas, en la fecha establecida por el Director.

Los recursos a utilizar son 15 planillas para la evaluación de los disertantes.

➤ **EVALUACION:**

Cada charla educativa será evaluada por cada uno de los participantes a través de una encuesta de evaluación (Planilla de Evaluación del Formador. Anexo 2) que será administrada a cada uno de ellos y completada al finalizar cada charla.

Luego de que todas las charlas hallan sido efectuadas se reunirán todas las planillas y se escogerá la charla educativa ganadora, de acuerdo a los mayores resultados positivos que esta haya obtenido durante la evaluación.

El ganador recibirá como premio una capacitación externa relacionada con su especialidad.

➤ **COSTO:**

El costo de las Planillas será de \$3 y la capacitación externa otorgada como premio tendrá como valor límite \$100.

## **6) LA EMPRESA Y LA FAMILIA**

### ➤ **ACCION:**

Implementación de una *Jornada al aire libre* con distintos eventos sociales tanto para la empresa, el trabajador y la familia.

### ➤ **FINALIDAD:**

Integrar a los empleados y a sus familias para lograr una mayor cohesión grupal.

### ➤ **IMPLEMENTACION:**

Los eventos son buenos momentos para hacer llegar al personal el parecer de la organización. Se programará para cada fecha adicional, determinadas actividades, dependiendo éstas del período del año y del presupuesto con el que cuente la empresa para tales actividades. Permitiendo a la empresa demostrar la preocupación institucional por su gente y reforzando los valores empresariales cuyo accionar se rigen sabiendo que el capital más importante de la organización es su gente. La empresa determinará como días para realizar la jornada al aire libre el día del padre, el día del niño y de la madre. Se efectuarán el fin de semana posterior a esa fecha determinada.

A continuación se detalla el programa de una *Jornada al aire libre*, que contara con las siguientes actividades:

- El lugar de encuentro será el Club Banco de Córdoba, en donde el Director dirigirá unas palabras y dará la bienvenida. La jornada se llevará a cabo mediante la modalidad de feria americana, es decir, cada

familia deberá llevar comidas frías para compartir e intercambiar con los demás empleados y sus familias.

- Luego de terminar la mencionada actividad, se realizarán actividades deportivas, competencias, y de recreación para toda la familia. Para los niños especialmente se organizarán juegos.
- Para los adultos se organizará una Búsqueda del Tesoro.
- **RESPONSABLES:**

El responsable de comunicar las actividades a realizar será el Director. El Encargado de Facturación tendrá la responsabilidad de diagramar y organizar la jornada al aire libre.

➤ **RECURSOS Y TIEMPO:**

El tiempo de cada jornada será de aproximadamente seis horas, desde las 11 hasta las 17 horas. Y se realizarán por lo menos tres veces al año. Los recursos necesarios serán la papelería para la búsqueda del tesoro y el premio que estará designado de acuerdo a la fecha del festejo. Es decir, el ganador del juego obtendrá un obsequio referido al día festivo celebrado.

➤ **COSTO:**

Costo de alquiler del club \$150, 20 gaseosas \$50, una torta \$65, papelería para la búsqueda del Tesoro \$10 y premio \$50. Costo total de \$345.

## **7) FOLLETO INSTITUCIONAL: CENTRO DE DIAGNOSTICO POR IMÁGENES DR. DALVIT**

### ➤ **ACCION:**

Realización de un *Folleto Institucional* para la comunidad DALVIT.

### ➤ **FINALIDAD:**

El objetivo del mismo es dar a conocer todas las acciones y actividades llevadas a cabo por la empresa, es decir que, lo que allí se dice, sea leído, sea creído, y reafirme o notifique conductas hacia lo positivo. Es una publicación de la empresa, hecha por y para sus miembros.

Su importancia radica en informaciones de las distintas áreas, favoreciendo así, una comunicación ascendente, descendente, lateral y trascendental de la organización. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona, y por otro lado, un sentimiento de pertenencia. Crea una cita periódica entre la redacción y el personal que compone la organización junto con su grupo familiar. Es decir, informa, motiva y cohesiona la empresa con los trabajadores y el grupo familiar.

### ➤ **IMPLEMENTACION:**

Se establecerá un *Folleto Institucional*, interno y gratuito que informa, motiva y cohesiona al personal.

Es importante la creación de un grupo de personas de distintos sectores que participen aportando inquietudes, sugerencias, noticias. Deben realizar sus

funciones en momentos libres dentro de su horario normal de trabajo, pudiendo pedir algún permiso especial a su jefe si es necesario.

El contenido variara de acuerdo a las novedades de cada mes, a continuación se detallan las posibles secciones:

- Novedades organizacionales: actividades y acciones realizadas, nuevas políticas o decisiones tomadas, procedimientos, etc.
- DALVIT Sociales: se incluirán aquí todas las actividades extralaborales familiares realizadas a lo largo del mes, destacado del mes, graduaciones, nacimientos de hijos (fotos), casamientos, etc.
- Información general: finalmente se incluyen notas culturales, anexos, fotos, reportajes, etc.
- DALVIT Salud: Notas, avances tecnológicos, medicina, innovaciones en materia salud.

➤ **RESPONSABLES:**

El responsable de la redacción del *Folleto Institucional* es el Encargado de Facturación, bajo supervisión directa del Director. Asimismo, los integrantes de la empresa tienen participación activa en cuanto a la composición del mismo, ya que los mismos proponen artículos, novedades e informaciones de interés general para incluir en la publicación. La decisión final sobre la confección y el contenido recae absolutamente sobre el Director.

➤ **RECURSOS Y TIEMPO:**

Se entregará a cada integrante de la empresa un *Folleto Institucional* por mes, es decir se necesitarán 16 ejemplares, éstos serán elaborados dentro de la misma, en tamaño de papel de 13 cm. por 20 cm. El folleto será impreso en tinta negra.

El Encargado de Facturación, dedicará dos horas semanales para la redacción del *Folleto Institucional*.

➤ **EVALUACION:**

Se realizará una encuesta de opinión (Planilla de Encuesta de Opinión. Anexo 3) a todos los empleados para conocer la repercusión del Folleto Institucional y comprobar el cumplimiento de los objetivos predeterminados.

➤ **COSTO:**

El costo de cada *Folleto Institucional* será de \$2, obteniendo un total de \$32.

**COSTO TOTAL**

El costo total de la implementación del Plan es de \$671,00. El mismo no es un monto que la empresa debe pagar de una sola vez, sino que mejor aún se encuentra dividido, según los montos individuales de cada acción, de manera mensual, trimestral y anual. En el cronograma del Plan se puede observar detalladamente los costos individuales de cada acción a implementar.

## CONCLUSION DEL PLAN

Luego de la implementación del Plan de Motivación se realizará, en el término de un año nuevamente un sondeo de satisfacción laboral a los trabajadores, con el objetivo de verificar que las variables obtenidas en el análisis del sondeo anterior para la elaboración del Plan, hayan mejorado progresivamente. Es decir que reflejen un alto grado de Motivación de los trabajadores. Es preciso destacar que la administración del mencionado sondeo no será llevado a cabo bajo mi supervisión. Así mismo la empresa tendrá a disposición las herramientas utilizadas y generadas en el presente trabajo.



**ANEXO 1 - PLANILLA DE PLAN DE ACCION**

PLAN DE ACCION	Reunión N°
Acción N° 1	Fecha Inicio: Fecha Final:
Descripción de la acción: ..... ..... ..... ..... .....	Personas a involucrar: ..... ..... ..... ..... .....
Objetivos: ..... ..... ..... .....	..... .....
Etapas y plazos a cumplir:	
De DIA:..... MES..... a: DIA..... MES.....	
Etapas:..... De DIA:.....MES.....a: DIA.....MES.....	
Etapas:..... De DIA:.....MES.....a: DIA.....MES.....	

Nota: Los cuestionarios presentados en esta sección son de elaboración propia.

ANEXO 2 - PLANILLA DE EVALUACION DEL FORMADOR

Charla Educativa:

Disertante:

Fecha:

Contenido:

1) ¿Qué cosas concretas ha aprendido hoy, que no conocía?

- a).....
- b).....
- c).....

2) ¿Qué cosas, aunque ya las hubiera conocido en términos generales le han llamado la atención, por la forma de presentarlas o por las posibilidades de aplicación que no había considerado?

- a).....
- b).....
- c).....

3) ¿Qué cosas cree que puede aplicar en la práctica o puede proponer o sugerir que se apliquen, de lo aprendido en la Charla de hoy?

- a).....
- b).....
- c).....

VALORACION

Puntuar de 0 (mínimo) a 10 (máximo) marcando con X los aspectos de la charla de hoy:

Criterio	0	2	4	6	8	10
Interés de los contenidos del caso						
Aplicabilidad de los contenidos						
Exposición de los contenidos						
Actuación del disertante						

ANEXO 3 - PLANILLA DE ENCUESTA DE OPINION

1) ¿Cree usted que la información publicada en el Folleto Institucional es de utilidad para su desempeño laboral? Ejemplifique.

.....  
.....  
.....

2) ¿Siente usted que la información brindada por el Folleto Institucional la hace tener un conocimiento pleno de las cuestiones empresariales?

.....  
.....  
.....

3) ¿Qué temática considera usted que es indispensable abordar para su trabajo y la publicación no ha tenido en cuenta?

.....  
.....  
.....

4) ¿Considera que la publicación ha mejorado la comunicación entre DALVIT y usted?

.....  
.....  
.....

### CRONOGRAMA DEL PLAN DE MOTIVACION

ACCIÓN	FINALIDAD	IMPLEMENTACION	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Implementación de la Visión Compartida	Lograr que los integrantes de la organización se sientan involucrados y comprometidos con las metas y valores organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación verbal emplazada en una reunión formal</li> <li>• Boletín especial</li> <li>• Cuadro enmarcado</li> </ul>	El director de Dalvit y el encargado de facturación	3 meses	\$90.00
Implementación de un sistema de comunicación formal	Promover la comunicación entre los miembros y facilitar la integración entre las realizaciones personales y organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones formales quincenales</li> <li>• Planillas de planes de acción</li> <li>• Tablero de avisos</li> </ul>	Encargado de Facturación y Director	1 mes	\$31.00
Implementación de un sistema de reconocimiento	Reconocer y valorar a los miembros de la organización por su buen desempeño.	Se establecen bases de desempeño diferente para cada área para evaluar el personal y premiar al destacado del mes.	Encargado de facturación y Director	1 mes	\$20.00

Aplicación de un programa de sugerencia	Lograr que el personal se sienta involucrado y comprometido con la empresa, a través de sus sugerencias para la mejora continua	Buzón establecido para tal fin.	Encargado de Facturación y el Contador	1 mes	\$50.00
Ateneo interactivo	Promover el aprendizaje entre los miembros de la organización.	Charlas educativas	Los médicos y técnicos	3 meses	\$103.00
Implementación de una jornada al aire libre	Integrar a los empleados y sus familias para lograr una mayor cohesión grupal.	Jornada al aire libre en días tales como: - Día del padre - Día del niño - Día de la madre	Director encargado y de Facturación	3 veces al año	\$345.00
Realización de un folleto institucional	Comunicar todas las acciones y actividades llevadas a cabo.	Folleto institucional	Director encargado y de Facturación	1 vez al mes	\$32.00

## BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MOTIVACION

### 1. Visión Compartida:

- Posibilita a la organización a canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del personal, hacia el logro de los objetivos que interesan a la empresa y a las personas mismas. Permitiendo que los integrantes contribuyan a los objetivos con entrega y compromiso.
- Un modelo convincente de la visión organizacional, permitirá que las integrantes de DALVIT se sientan identificados y mayor comprometidos con las metas y valores organizacionales, esta identificación posibilitará que los miembros las consideren como si fueran sus propias metas.
- Modifica la relación del personal con la empresa, logrando un cambio de actitud con respecto a ella, las personas ya no sienten a la empresa como de "ellos" sino como "nuestra" empresa.
- Cuando el personal comparte una visión esta conectado y vinculado por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados. Además permite que la gente se sienta involucrada con tareas importantes, y permite satisfacer la necesidad de relacionarse con otras

personas, de compartir experiencias diferentes, logrando de esta manera poder concretar los objetivos más deseados.

## 2. Sistema de Comunicación Formal Interna

- La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos los miembros, vinculándose directamente con la motivación. Logrando un buen clima laboral y una mayor cohesión grupal.
- A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de toda la comunicación entre los miembros y la integración entre las realizaciones personales y las organizacionales.
- Permite reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

## 3. Sistema de Reconocimiento

- Permite reconocer y valorar a las personas en su voluntad de trabajo y tenidas en cuenta a la hora de tomar una decisión. Si se desea influir en sus comportamientos es necesario que la dirección les dé razones o incentivos, ya que las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia. Cuando el buen desempeño se reconoce positivamente, las personas tienden a responder con mayor entusiasmo y esfuerzo.

## 4. Programa de Sugerencias para el Mejoramiento Continuo

- Permite que el personal se sienta involucrado y comprometido con la empresa; sintiéndose reconocidos y valorados por la empresa.
- Mejora los resultados objetivos de las personas
- Mejora las condiciones de trabajo
- Mejora la calidad del proceso o servicio
- Enriquece el contenido de los puestos rutinarios
- Mejora el clima laboral

## 5. Ateneo Interactivo

- Permite que los miembros aprendan unos de otros conociendo los aspectos que hacen a cada una de las especialidades, y no son particulares de cada profesión.
- Posibilita la actualización profesional de los integrantes, aprovechando las capacidades y conocimientos de los miembros, fomentando a su vez, el compromiso y responsabilidad de cada uno de ellos.

#### 6. La Empresa y la Familia

- Integrar la familia del empleado con la comunidad que trabaja en DALVIT, para conocer el puesto de trabajo del integrante.

#### 7. Folleto Institucional: Centro de Diagnostico por Imágenes Dr. DALVIT

- Mejorar la comunicación entre los colaboradores y la empresa, logrando trascender las barreras institucionales y actualizándolos.

### CAPITULO VII:

#### CONCLUSION

Considero importante destacar, principalmente, la excelente predisposición de DALVIT en todo momento, facilitándome información, tiempo y todo lo necesario para la realización del presente proyecto. Debido a esto, es que llegue a sentirme cómoda y motivada durante todo el proceso.

Asimismo, he podido analizar y diagnosticar al personal de DALVIT, y de realizar el Plan de Motivación, con el objetivo de mejorar el desempeño y la calidad de vida de los trabajadores, pudiendo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera.

Como bien manifesté en la introducción, he abordado la temática debido a la necesidad imperante del Director de la empresa de conocer primordialmente acerca de la satisfacción del personal. Porque únicamente

si los miembros de la organización permanecen y contribuyen adecuadamente a la consecución de los objetivos podrá ésta mantenerse y desarrollarse. Siendo imprescindible, para lograrlo la satisfacción de sus necesidades y expectativas dentro de la institución.

A través de la elaboración del Plan de Motivación, he procurado tener en cuenta que la motivación, es contagiosa y normalmente se expande. Es decir, que si se desarrolla gusto por lo que se hace, los resultados son positivos. En consecuencia se genera entusiasmo por las tareas asignadas, se desarrolla motivación, que generalmente se acompaña de sentido de pertenencia y como resultado, es posible contagiar, en ese sentido a las demás personas que integran el grupo. Esta fue la premisa básica desde donde se desarrollaron todas las acciones del Plan.

Finalmente, a través del Plan de Motivación, elaborado desde mis conocimientos y ética profesional considero que satisface la necesidad generada por la Empresa. Es decir, contempla las debilidades detectadas en el diagnóstico para luego transformarlas en fortalezas, cumpliendo de esta manera con el objetivo propuesto de mejorar el desempeño e incrementar la calidad de vida laboral.

## CAPITULO VIII:

### BIBLIOGRAFIA

- James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, **Administración**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Quinta edición 1994.
- Gary Desller **Administración de Personal**, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición 1994.
- Stephen P. Robbins, **Comportamiento Organizacional**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición 1993.



- William B. Werther, Jr. Y Keith Davis, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Editorial McGraw-Hill/Interamericana. Cuarta edición 1996.

- Nilda Avellaneda y Carolina Rodríguez, **Teoría y Práctica de la Motivación**, Editorial Copiar. Primera edición 2004.

CAPITULO IX:

ANEXO

ANALISIS DE PUESTOS

DESCRIPCION DE PUESTO (6)

Datos de identificación del puesto

<p><u>Nombre del Puesto:</u> Recepcionista <u>Dpto. o Sección:</u> Recepción <u>Supervisado por:</u> Encargado de Facturación</p>
---

Contexto del puesto

Condiciones ambientales: (Contaminación - Ruidos - Iluminación - Temperatura)

Tipo: No presenta

Riesgos:

Tipo: No presenta

Esfuerzo Físico y/o Mental: (Concentración Mental - Agudeza Visual)

Tipo: Concentración en la coordinación y programación de turnos.

Condiciones Horarias:

Horario Habitual: 8 horas diarias                      Fijo                       Rotativo

Jornada: 8 a 16 horas.                                      Continua                       Discontinua

Prolongación de la Jornada:

Relaciones Sociales por los procesos de trabajo:

Relaciones Internas:

- Con el Encargado de Facturación a fin de asegurar tareas específicas.
- Con los médicos para pasar las ordenes y derivar los pacientes.
- Con las distintas áreas de la empresa para informar sobre los acontecimientos diarios.

Relaciones Externas:

- Con las obras sociales para pedir las autorizaciones de las órdenes para cada estudio.
- Con los pacientes para dar los turnos, recibir las ordenes y entregar los resultados.

(6) Fuente: Gary Dessler. Administración de Personal. Edición Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996. Pág. 93.

Nota: Esta descripción fue adaptada a las necesidades organizacionales.

Objetivo o resumen del puesto

*Programar y coordinar los turnos con los pacientes, con amabilidad y cordialidad, a través de la central de turnos y verificar que la orden este correctamente autorizada para que el paciente pueda efectuarse el estudio solicitado.*

Funciones y tareas del puesto

- Programar y coordinar los turnos, a través del sistema de turnos, instruir al paciente sobre los requisitos previos al estudio para que se realice la practica correspondiente. Verificar la correcta autorización de la orden, registrar el turno en el sistema informático, llevar la orden al médico o técnico y derivar al paciente.
- Efectuar el cobro del importe del estudio, en caso de que no sea cubierto en su totalidad por la obra social o que sea un particular. Realizar la caja diaria.

- Ordenar alfabéticamente los resultados del estudio y entregarlos cuando el paciente lo requiera. Elaborar el informe de la cantidad de órdenes y estudios realizados para cada obra social.

### Estándares de desempeño

- Coordinar con los médicos la entrega de los estudios realizados para que no excedan las 24 horas de efectuada la práctica.
- Cumplir con la fecha establecida por cada obra social para la entrega del informe mensual.
- Realizar la caja diaria sin que haya faltantes.

### Responsabilidades

#### Por decisiones:

- No toma decisiones
- Toma decisiones sobre temas simples de su trabajo
- Toma decisiones complejas sobre su sector
- Toma decisiones complejas sobre diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

#### Por el trabajo de otros:

- No tiene personal a cargo
- Supervisa personal operativo
- Supervisa personal del primer nivel de supervisión
- Supervisa personal del segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

#### Por materiales, bienes y/o herramientas:

- No tiene responsabilidad por lo anteriormente mencionado
- Tiene responsabilidad mínima por lo mencionado
- Tiene responsabilidad regular por lo mencionado
- Es responsable máximo por lo mencionado

#### Por la custodia o manejo de dinero y/o valores:

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes

Por información de tipo confidencial:

- No tiene acceso a este tipo de información
- Tiene responsabilidad media por información emergente de reuniones
- Responsable de la información relacionada a estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información confidencial

Por la seguridad de las personas:

- No tiene ninguna responsabilidad
- Tiene responsabilidad media por la seguridad de otros
- Responsable de la implementación de medidas de seguridad

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad mínima: 18 años      Edad máxima: No requiere      Sexo: M  F   
Indistinto   
Lugar de Residencia: Córdoba      Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo	X		
Incompleto			

Conocimientos en Informática:

Planilla de Cálculo       Procesamiento de Texto       Base de Datos   
 Herramientas Gráficas       Correo Electrónico       Internet   
 Sistemas Informáticos propios

Nivel requerido:

Básico       Intermedio       Avanzado

Conocimientos Técnicos:

No requiere.

Idiomas:

Inglés       Portugués       Otros

Nivel requerido:

Básico       Intermedio       Avanzado

Experiencia laboral requerida

- Atención al público.
- Conocimiento de obras sociales.

DESCRIPCION DE PUESTO

Datos de identificación del puesto

Nombre del Puesto: Encargado de Facturación  
Dpto. o Sección: Facturación  
Supervisado por: Contador y Director

### Contexto del puesto

Condiciones ambientales: (Contaminación - Ruidos - Iluminación - Temperatura)

Tipo: No presenta

Riesgos:

Tipo: No presenta

Esfuerzo Físico y/o Mental: (Concentración Mental - Agudeza Visual)

Tipo: Concentración en la coordinación y programación de las tareas de las recepcionistas, como así también en tareas de Facturación.

Condiciones Horarias:

Horario Habitual: Fijo  Rotativo

Jornada: 8 a 16 horas Continua  Discontinua

Prolongación de la Jornada:

Relaciones Sociales por los procesos de trabajo:

Relaciones Internas:

- Con el Director para informarle acerca de los pacientes recibidos y el dinero ingresado.
- Con el Contador a fin de informarle los acontecimientos suscitados diariamente.
- Con las recepcionistas para comunicarles las tareas a desempeñar.

Relaciones Externas:

- Con las Obras Sociales para establecer los procedimientos de autorización, entrega y pago de órdenes.

### Objetivo o resumen del puesto

*Programar, coordinar, organizar y dirigir, las tareas de las recepcionistas a través de reuniones diarias para que se desempeñen correctamente en sus puestos de trabajo. Controlar la caja diaria y efectúa la facturación mensual a través del sistema establecido para tal fin.*

### Funciones y tareas del puesto

- Programar y coordinar las actividades de las recepcionistas, supervisar el movimiento de mesa de entradas y controlar la caja diaria.
- Registrar la práctica realizada por cada médico en el sistema informático, para facturar las prestaciones otorgadas a cada Obra Social.
- Coordinar y programar el turnero diario para comunicarle a los distintos médicos y técnicos los horarios de las prácticas a realizar diariamente.
- Realizar la compra mensual de insumos necesarios para las distintas prácticas.
- Resolver junto al Contador las posibles soluciones a pedidos o conflictos suscitados entre recepcionistas y médicos.

### Estándares de desempeño

- Acordar con el área contable el presupuesto para la compra mensual de los insumos el día 15 de cada mes.
- Realizar la facturación antes del día 10 de cada mes.
- Comunicar a los médicos y técnicos antes de comenzar la jornada laboral los horarios de las prácticas a realizar.

### Responsabilidades

#### Por decisiones:

- No toma decisiones
- Toma decisiones sobre temas simples de su trabajo
- Toma decisiones complejas sobre su sector
- Toma decisiones complejas sobre diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

#### Por el trabajo de otros:

- No tiene personal a cargo
- Supervisa personal operativo
- Supervisa personal del primer nivel de supervisión
- Supervisa personal del segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel



<u>Por materiales, bienes y/o herramientas:</u>	
• No tiene responsabilidad por lo anteriormente mencionado	<input type="checkbox"/>
• Tiene responsabilidad mínima por lo mencionado	<input type="checkbox"/>
• Tiene responsabilidad regular por lo mencionado	<input checked="" type="checkbox"/>
• Es responsable máximo por lo mencionado	<input type="checkbox"/>

<u>Por la custodia o manejo de dinero y/o valores:</u>	
• No tiene responsabilidad por dinero ni valores	<input type="checkbox"/>
• Es responsable por pequeñas sumas	<input type="checkbox"/>
• Es responsable por sumas medianamente significativas	<input checked="" type="checkbox"/>
• Maneja sumas importantes	<input type="checkbox"/>

<u>Por información de tipo confidencial:</u>	
• No tiene acceso a este tipo de información	<input type="checkbox"/>
• Tiene responsabilidad media por información emergente de reuniones	<input type="checkbox"/>
• Responsable de la información relacionada a estrategias y políticas	<input checked="" type="checkbox"/>
• Es responsable pleno por información confidencial	<input type="checkbox"/>

<u>Por la seguridad de las personas:</u>	
• No tiene ninguna responsabilidad	<input type="checkbox"/>
• Tiene responsabilidad media por la seguridad de otros	<input checked="" type="checkbox"/>
• Responsable de la implementación de medidas de seguridad	<input type="checkbox"/>

## REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

### Requerimientos Objetivos

<u>Edad mínima:</u> 20 años	<u>Edad máxima:</u> No requiere	<u>Sexo:</u> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
<u>Lugar de Residencia:</u> Córdoba	<u>Estado Civil:</u> Indistinto	

### Instrucción Formal

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo	X		
Incompleto			

<u>Conocimientos en Informática:</u>		
Planilla de Cálculo <input checked="" type="checkbox"/>	Procesamiento de Texto <input checked="" type="checkbox"/>	Base de Datos <input checked="" type="checkbox"/>
Herramientas Gráficas <input type="checkbox"/>	Correo Electrónico <input checked="" type="checkbox"/>	Internet <input checked="" type="checkbox"/>
Sistemas Informáticos propios <input checked="" type="checkbox"/>		
<u>Nivel requerido:</u>		
Básico <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>

<u>Conocimientos Técnicos:</u>
Nomenclador Nacional de valores INOS.

<u>Idiomas:</u>		
Inglés <input type="checkbox"/>	Portugués <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
<u>Nivel requerido:</u>		
Básico <input type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>

### Experiencia laboral requerida

- Conocimientos acerca del uso y aplicación del Nomenclador Nacional de valores INOS.
- Conocimientos sobre Programas de Facturación.

## DESCRIPCION DE PUESTO

### Datos de identificación del puesto

Nombre del Puesto: Técnico

Dpto. o Sección: Producción

Supervisado por: Director

### Contexto del puesto

Condiciones ambientales: (Contaminación - Ruidos - Iluminación - Temperatura)

Tipo: No presenta

Riesgos:

Tipo: No presenta

Esfuerzo Físico y/o Mental: (Concentración Mental - Agudeza Visual)

Tipo: Concentración en la producción y practica de radiografías.

Condiciones Horarias:

Horario Habitual: Fijo  Rotativo

Jornada: 8 a 16 horas Continua  Discontinua

Prolongación de la Jornada:

Relaciones Sociales por los procesos de trabajo:

Relaciones Internas:

- Con el Director para informarle los acontecimientos diarios.
- Con el Encargado de Facturación para conocer los horarios de las practicas diarias a realizar.

- Con los demás médicos para entregarle las prácticas realizadas para que ellos efectúen el informe y para consultarles sobre dudas de prácticas.

Relaciones Externas:

- Con los pacientes para realizarle la práctica.

Objetivo o resumen del puesto

*Buscar la orden, interpretarla, recibir e interrogar al paciente, y realizar la práctica a través de las máquinas de diagnóstico, para conocer el diagnóstico del paciente.*

Funciones y tareas del puesto

- Buscar la orden, leerla e interpretarla, recibir al paciente e interrogarlo sobre lo sucedido y antecedentes familiares del caso, para enfocar la práctica a realizar y luego cotejar el diagnóstico con el pedido presuntivo del médico.
- Realizar la práctica nuevamente en caso de que no haya salido correctamente.
- Realizar una lista diaria de los insumos utilizados para reponerlos.

Estándares de desempeño

- Realizar la práctica en el horario del turno acordado por las recepcionistas con los pacientes.
- Informar diariamente sobre los insumos utilizados para poder efectuar su reposición.

Responsabilidades

Por decisiones:

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| • No toma decisiones                                  | <input type="checkbox"/>            |
| • Toma decisiones sobre temas simples de su trabajo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| • Toma decisiones complejas sobre su sector           | <input type="checkbox"/>            |
| • Toma decisiones complejas sobre diferentes sectores | <input type="checkbox"/>            |
| • Toma decisiones sobre políticas de la organización  | <input type="checkbox"/>            |

Por el trabajo de otros:

- |                             |                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| • No tiene personal a cargo | <input checked="" type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------------|

- Supervisa personal operativo
- Supervisa personal del primer nivel de supervisión
- Supervisa personal del segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

- Por materiales, bienes y/o herramientas:
- No tiene responsabilidad por lo anteriormente mencionado
  - Tiene responsabilidad mínima por lo mencionado
  - Tiene responsabilidad regular por lo mencionado
  - Es responsable máximo por lo mencionado

- Por la custodia o manejo de dinero y/o valores:
- No tiene responsabilidad por dinero ni valores
  - Es responsable por pequeñas sumas
  - Es responsable por sumas medianamente significativas
  - Maneja sumas importantes

- Por información de tipo confidencial:
- No tiene acceso a este tipo de información
  - Tiene responsabilidad media por información emergente de reuniones
  - Responsable de la información relacionada a estrategias y políticas
  - Es responsable pleno por información confidencial

- Por la seguridad de las personas:
- No tiene ninguna responsabilidad
  - Tiene responsabilidad media por la seguridad de otros
  - Responsable de la implementación de medidas de seguridad

## REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

### Requerimientos Objetivos

<u>Edad mínima:</u> 25 años	<u>Edad máxima:</u> No requiere	<u>Sexo:</u> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
<u>Lugar de Residencia:</u> Córdoba	<u>Estado Civil:</u> Indistinto	Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>

### Instrucción Formal

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo	X		X
Incompleto			

<u>Conocimientos en Informática:</u>		
Planilla de Cálculo <input type="checkbox"/>	Procesamiento de Texto <input checked="" type="checkbox"/>	Base de Datos <input checked="" type="checkbox"/>
Herramientas Gráficas <input type="checkbox"/>	Correo Electrónico <input checked="" type="checkbox"/>	Internet <input checked="" type="checkbox"/>
Sistemas Informáticos propios <input checked="" type="checkbox"/>		
<u>Nivel requerido:</u>		
Básico <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>

<u>Conocimientos Técnicos:</u>
Título: Licenciado en Producción de Bioimagen.

Idiomas:

Inglés                       Portugués                       Otros

Nivel requerido:

Básico                       Intermedio                       Avanzado

Experiencia laboral requerida

- Un año y medio de prácticas realizadas en otros institutos.

DESCRIPCION DE PUESTO

Datos de identificación del puesto

Nombre del Puesto: Médico  
Dpto. o Sección: Producción  
Supervisado por: Director

Contexto del puesto

Condiciones ambientales: (Contaminación - Ruidos - Iluminación - Temperatura)

Tipo: No presenta

Riesgos:

Tipo: No presenta

Esfuerzo Físico y/o Mental: (Concentración Mental - Agudeza Visual)

Tipo: Concentración en la producción y realización de practicas, así como también en la redacción de informes.

Condiciones Horarias:

Horario Habitual:                      Fijo                       Rotativo

Jornada: 8 a 16 horas                      Continua                       Discontinua

Prolongación de la Jornada:



Relaciones Sociales por los procesos de trabajo:

Relaciones Internas:

- \* Con el Director de para informarle acerca de los acontecimientos diarios.
- \* Con el Encargado de facturación para conocer los horarios de las practicas diarias a realizar.
- \* Con los demás médicos para realizar consultas interdisciplinarias acerca de los distintos casos dudosos que se puedan presentar.

Relaciones Externas:

- \* Con los pacientes para efectuarles las practicas requeridas.

### Objetivo o resumen del puesto

*Buscar la orden, interpretarla, recibir e interrogar al paciente, realizar la practica a través de máquinas de diagnostico para conocer el diagnostico. Elaborar el informe para que el paciente obtenga el diagnostico en forma y tiempo.*

### Funciones y tareas del puesto

- Buscar la orden, leerla e interpretarla, recibir al paciente e interrogarlo sobre lo sucedido y antecedentes familiares del caso, para enfocar la práctica a realizar y luego cotejar el diagnóstico con el pedido presuntivo del médico.
- Realizar la práctica nuevamente en caso de que no haya salido correctamente.
- Elaborar los informes de cada práctica realizada para ser entregados a las recepcionistas en tiempo y forma.
- Realizar una lista diaria de los insumos utilizados para reponerlos.

### Estándares de desempeño

- Realizar la práctica en el horario del turno acordado por las recepcionistas con los pacientes.
- Elaborar los informes de los estudios realizados para ser entregados inmediatamente, o antes de que se cumplan las 24 horas de efectuada la practica.
- Informar diariamente sobre los insumos utilizados para poder efectuar su reposición.

### Responsabilidades

- Por decisiones:*
- No toma decisiones
  - Toma decisiones sobre temas simples de su trabajo
  - Toma decisiones complejas sobre su sector
  - Toma decisiones complejas sobre diferentes sectores
  - Toma decisiones sobre políticas de la organización

- Por el trabajo de otros:*
- No tiene personal a cargo
  - Supervisa personal operativo
  - Supervisa personal del primer nivel de supervisión
  - Supervisa personal del segundo nivel de supervisión
  - Supervisa personal de alto nivel

Por materiales, bienes y/o herramientas:

- No tiene responsabilidad por lo anteriormente mencionado
- Tiene responsabilidad mínima por lo mencionado
- Tiene responsabilidad regular por lo mencionado
- Es responsable máximo por lo mencionado

Por la custodia o manejo de dinero y/o valores:

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes

Por información de tipo confidencial:

- No tiene acceso a este tipo de información
- Tiene responsabilidad media por información emergente de reuniones
- Responsable de la información relacionada a estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información confidencial

Por la seguridad de las personas:

- No tiene ninguna responsabilidad
- Tiene responsabilidad media por la seguridad de otros
- Responsable de la implementación de medidas de seguridad

## REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

### Requerimientos Objetivos

<u>Edad mínima:</u> 26 años	<u>Edad máxima:</u> No requiere	<u>Sexo:</u> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
<u>Lugar de Residencia:</u> Córdoba	<u>Estado Civil:</u> Indistinto	Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>

### Instrucción Formal

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo	X		X
Incompleto			

<u>Conocimientos en Informática:</u>		
Planilla de Cálculo <input type="checkbox"/>	Procesamiento de Texto <input checked="" type="checkbox"/>	Base de Datos <input checked="" type="checkbox"/>
Herramientas Gráficas <input type="checkbox"/>	Correo Electrónico <input checked="" type="checkbox"/>	Internet <input checked="" type="checkbox"/>
Sistemas Informáticos propios <input type="checkbox"/>		
<u>Nivel requerido:</u>		
Básico <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>

<u>Conocimientos Técnicos:</u>
Título: Médico especialista en Diagnostico por imágenes.

<u>Idiomas:</u>		
Inglés <input checked="" type="checkbox"/>	Portugués <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
<u>Nivel requerido:</u>		
Básico <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>

### Experiencia laboral requerida

- Un año y medio de prácticas realizadas en otros institutos.

## RECOLECCION DE INFORMACION

A continuación se anexan las entrevistas administradas para realizar el Diagnostico Organizacional y completar el Sondeo de Satisfacción.

### ENTREVISTA AL DIRECTOR

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy el Director Médico, soy médico especialista en Diagnostico por imágenes.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades en la empresa?**

Yo soy médico, ejerzo las prácticas, y además estoy a cargo de solucionar los problemas extras del instituto. Soluciono los problemas de coordinación de horarios de los médicos, sobre todo en la parte asistencial.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en esta organización?**

Ocupo este puesto desde que la empresa comenzó.

**4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

La misión, concretamente, es la prestación del diagnostico por imágenes. Nunca hemos planteado nada así, es como muy teórica tu pregunta. Atender de la mejor forma posible, lo más rápido y eficiente posible. Obviamente, por ahí nosotros tenemos una carencia de equipos, ya que no contamos con los mejores equipos posibles y entonces es un poco más de riesgo, porque cuando uno estudia en los libros los trabajos científicos se realizan en equipos muchísimos más modernos que detectan otras cosas que los nuestros no. Bueno así estamos con el país, yo hice mi residencia en el Sanatorio Allende, ahí se tiene lo último de lo último. Bueno es lo que hay, y hay que dar lo mejor que se pueda.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

En general, todo el mundo tiene disposición de hacer lo mejor que se pueda. Mi valor concretamente y eso lo defino yo, porque soy yo el que define, jamás voy a ahorrar por dar menos calidad, nunca voy a bajar de calidad para hacer un estudio mal. Lo mejor que puedo dar lo doy. Sí de repente no tengo un equipo para dar lo mejor le explico; mire puede tener un estudio mejor realizado por unan tecnología superior a está, algo mejor. No se lo realice acá. Anteriormente, en este instituto las cosas se hacían de diferente manera, por ejemplo no se esterilizaban ciertos instrumentos para los estudios, ni bien asumí di la orden de esterilizar adecuadamente cada herramienta antes de ser utilizada. Ya que por ahorrar no haces algo y después te comes un lío por otro lado, como puede ser el de infectar a un paciente. Mandarme una macana por ahorrar no. En eso, esta todo claro y todos lo saben y nadie hace otra cosa que no sea eso. Porque más allá de que no tengamos el equipo adecuado, hay una norma las cosas se hacen bien o no se hacen. No acepto otra cosa. Si la placa la vas a mandar mal porque te salió mal y para ahorrar no la repetiste, no. En ese caso, repétila, hacela de nuevo y bien. No tiene que alterar el diagnostico en sí. Hoy en tiempo de crisis, con los problemas económicos actuales se hacen muchísimas cosas apuradas, mal y hay gente que no le importa si se diagnostica mal. Sucede por ejemplo que la orden dice placa de tal cosa, se hace esa placa y en realidad si sale mal o bien es problema del paciente o del médico. En cambio, nosotros tratamos de solucionar el problema del diagnostico que a la larga ahorra costos, porque mientras mejor y más rápido tengas el diagnostico menos gastos tenes y menores recursos precisas. Esa es mi idea.

#### **6. ¿Cuántos médicos y técnicos trabajan en DALVIT?**

Los médicos son cuatro, divididos entre los cuatro métodos: ecografía, mamografía, tomografía y radiología contrastada. Cada uno es especialista en un método determinado, y en base a eso nos repartimos las tareas. Además, si los técnicos están muy ocupados pueden realizar las radiografías simples. También somos los encargados de informar los resultados de los estudios, incluidas las placas simples. Los técnicos que realizan las placas simples son cinco, y se especializan pero en diferentes partes del cuerpo humano. Hay algunos practicantes.

#### **7. ¿Cuáles son sus objetivos personales?**

No estoy demasiado contento, porque no tenemos toda la tecnología que nos gustaría tener y tampoco sabemos si la vamos a poder tener. Esta media

indefinida la cosa, por ahora no se esta invirtiendo, tenemos los mismos equipos desde hace ocho años, no es lo ideal. Hay ciertos libros que hablan de tal cosa que monitorea el equipo y los nuestros ni siquiera lo detectan. Entonces es un poco complicado porque no tenemos todo lo que deberíamos tener. Yo debería profundizar en tomografía y eco dopler, eso si me gustaría saber. Es algo mío personal. Pero aquí en la empresa, digamos las tareas de Director Médico, las realizo a medias, porque tengo que atender a los pacientes y a la vez ser Director, por eso, a veces mi situación particular es complicada. No es como en otras instituciones que hay un Director Médico que cumple solamente con sus funciones.

**8. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Tipo F.O.D.A. es lo que me estas preguntando ahora, tendría que pensarlo porque lo que te puedo responder ahora son cosas rápidas. Esto requiere un poco de análisis. Yo creo que la oportunidad nuestra es que, dentro de todo somos relativamente chicos, con un equipamiento mejor podríamos ser mucho más rápidamente competitivos, que una empresa con una infraestructura mayor que mantener. Nosotros con un equipo mejor podríamos ser más rápidos y más eficientes. A veces fallamos porque los equipos son viejos y se rompen. O sea, que como oportunidad con algo de inversión habría muchas posibilidades.

**9. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

Bueno, es un poco complicado porque no tenemos todo lo que deberíamos tener. Por ejemplo, cada método requiere más especialistas en determinadas cosas, y por ahí algunos que hacen de todo un poquito y no profundizan tanto o hay quienes hacen muchísimo de algo y no profundizan en lo general. Entonces nosotros tenemos el turnero con los turnos coordinados, por ahí vienen demasiados pacientes sin turnos, o en algún lugar se rompe algún equipo y vienen todos de golpe. Se producen así casos imprevistos, por supuesto que decimos que si, pero es inevitable que se forme un cuello de botella. Pero para evitar esa situación deberíamos tener médicos full time de cada método que por el momento es imposible de mantener.

**10. ¿Cuáles son los principales competidores de Dalvit?**

En realidad en Córdoba, el diagnóstico por imágenes tiene dos grandes polos; por un lado, las empresas grandes como Ulton y Conci Carpinella y, por otro lado, las instituciones como la nuestra que vive propiamente de esto. También hay algunas organizaciones con servicios grandes como el Sanatorio Allende, el Hospital Italiano, el Hospital Privado, pero ellos básicamente se nutren a sí mismos de sus pacientes, son pocos los pacientes que asisten externamente. Esa sería la gran competencia de diagnóstico por imágenes. Nosotros somos como una institución monovalente pero de segunda, digamos no que somos de segunda sino que no somos tan grandes como ellos. Ellos tienen estructuras más grandes y también más difíciles de mantener porque son muchas más costosas y los tambaleos económicos los afecta más. Pero en realidad nosotros en este momento en esta empresa con que nos mantengamos eficientes, es suficiente. Con el equipamiento que tenemos no podemos competir muy arriba, por ejemplo ahora la gente quiere la ecografía tridimensional, nosotros no la tenemos. Pero en mi opinión si yo con paciencia y ganas te muestro una bidimensional, vas a tener la imagen pero en dos planos. Te muestro el perfil del bebé perfecto y como mueve la boca, todo. Lo que pasa que no lo vas a ver tan lindo y nítido como en una tridimensional pero en cuanto al diagnóstico en sí, no es mucho más lo que aporta. Distinto es lo que sucede en una tomografía, por ejemplo.

**11. ¿Hay un área o un responsable de Recursos Humanos?**

No, acá particularmente para mí es de gran ayuda Sebastián, que es bárbaro y me soluciona un montón de problemas. Nos encontramos con el problema y lo solucionamos, somos los dos que estamos aquí, ya que el contador va y viene. Por ahí también aparecen problemas domésticos que solucionar, humedad, goteras que aparecen por el edificio de arriba, o se rompen las computadoras entonces bueno son conflictos que si o si deben ser resueltos. Entonces o Sebastián, Encargado de facturación, o yo tenemos que dejar de hacer lo que estamos haciendo para dar solución a lo urgente. Y encima los problemas del personal, que se enferme un médico, que otro falte, o algún problema con las secretarías. Bueno hay que resolverlo. Esto no me parece lo más eficiente pero así estamos en este momento.

**12. Al momento de decidir la incorporación del nuevo recurso ¿Sobre quién cae la responsabilidad? ¿Qué procesos se llevan a cabo y qué criterios se tienen en cuenta?**



En cuanto a las secretarías no, yo puedo opinar un poco o recomendar, igualmente nunca hicimos entrevistas solo contratamos por recomendación y hasta el momento no tuvimos muchos problemas. En cuanto a los médicos, siempre contratamos a gente con quien hemos trabajado anteriormente en otros lados. Generalmente en las vacaciones o reemplazos que hay que cubrir se decide por costos y no tanto por la eficiencia, o sea, hay un monto determinado para pagar y se busca un médico que acepte ese monto.

**13. ¿Cómo es el proceso que se lleva a cabo en DALVIT?**

Hay una serie de estudios que están protocolizados, las chicas ya saben cuales son los estudios que están permitidos realizar. Los estudios que están normativizados los reciben, le dan la preparación y el turno, entonces viene el paciente, le reciben la orden, chequean la parte administrativa y lo derivan atrás. Ahí tenemos un lugar en donde se depositan las ordenes, esta dividido por los distintos métodos (ecografías, mamografías, tomografías, radiología) entonces cada médico o técnico se fija en la parte correspondiente. Los turnos y los médicos están distribuidos de acuerdo a los turnos, tratamos de no dejar ninguna franja horaria sin que haya por lo menos algún especialista.

**14. ¿Nota usted algún conflicto que afecte el desempeño normal del personal?**

Hay algunos médicos, técnicos y secretarías que no tienen la voluntad que tienen que tener, ya sea porque no se consideran bien pagas o porque no están de acuerdo con el horario o la metodología de trabajo, sobre todo creo que es el tema de los sueldos. El decreto de los \$100 que todavía acá no lo hemos pagado genera que la gente se enoje. Entonces cuando los mando a hacer algo los tengo que andar corriendo para que lo hagan. Encima los equipos están viejos y las exigencias son muchas, es un poquito de todo. Así se van formando bandos e internas. Pero, bueno yo mido mi gestión a través de los médicos, directamente voy y les pregunto a ellos como salió esto o aquello, generalmente los resultados son positivos.

**15. ¿Qué es la motivación?**

Creo que la motivación es incentivar a los empleados para que cumplan con su trabajo, sin sentirse presionado, para que trabajen libremente y contentos.

**16. ¿Cómo motiva al personal para que cumplan con su trabajo?**

Bueno, como te dije antes, la empresa no cuenta con una persona encargada del personal, pero la motivación la incentivamos a través del buen clima laboral que propiciamos, el respeto y el buen trato con los empleados. Por el momento no tenemos ningún incentivo económico.

**17. ¿La empresa escucha los reclamos del personal?**

Sí, la empresa quiere que el empleado se sienta a gusto trabajando. El tema es que bueno, a veces no tenemos soluciones para todos los pedidos que se presentan. Tratamos de resolverlos en la medida que se pueda, no siempre esto es posible.

**18. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa le brinda al personal?**

La obra social, y además el hecho de que tengan disponibilidad horaria para que puedan estudiar, o simplemente por algún trámite personal. El único requisito es que pidan permiso con anterioridad, y que dejen alguna persona en reemplazo.

**19. ¿Qué es lo más importante para la empresa? Que el empleado trabaje y cumpla con las normas de la empresa o que el empleado se sienta identificado con la misma.**

Yo creo que lo más importante es que el empleado trabaje y cumpla con lo que la empresa exige. Que lo haga de manera eficiente para poder cumplir con este requerimiento.

## ENTREVISTA A MEDICO 1

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy médica especialista en Diagnostico por imágenes.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?**

La función que cumpla es la de operador de las máquinas de diagnóstico por imágenes, realizo ecografías a los pacientes que vienen con la orden pedida por el médico, leo el diagnostico presuntivo y en base a eso elaboro la practica. Luego una vez concluida adecuadamente la prestación redacto el informe.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la organización?**

Hace aproximadamente cinco años.

**4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

Es difícil, tendría que pensar para responderte bien esta pregunta, la verdad es que la misión de la empresa se podría definir como la prestación de un servicio de salud por excelencia. Trabajamos para brindar un servicio de diagnostico por imágenes basándonos en la rapidez de los resultados y en la eficiencia. Creo que esa es una buena definición, la verdad que nunca me había puesto a pensar en este tema.

En cuanto a los objetivos que persigue la organización es la de crecer económicamente. Esto se puede lograr porque brindamos un servicio eficiente y en el menor tiempo posible, lo que constituye una ventaja competitiva para la atracción de clientes que tiene en cuenta estos factores para la elección del centro a asistir.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

El valor fundamental que fomenta la empresa es el de responsabilidad, en este sector es imprescindible la responsabilidad y ética profesional a la hora de efectuar la práctica y de redactar los informes. Es necesario que cada uno de nosotros asuma con plena responsabilidad el ejercicio de nuestra función debido a que trabajamos con personas en un ámbito tan delicado como es la salud. Es por eso, que debemos tener sumo cuidado y

atención al realizar nuestra tarea, porque no podemos confundirnos bajo ninguna aspecto.

**6. ¿Cuáles son sus objetivos personales?**

Mis objetivos personales son desarrollarme profesionalmente con mucho empeño y dedicación en la tarea que hago. Además, me gusta capacitarme constantemente, cada vez que tengo la posibilidad me capacito. Pero me parecería apropiado que la empresa nos dictará algún curso para facilitar la formación de nosotros.

**7. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Considero que la principal amenaza que se manifiesta es la competencia, hay centros como Ulton, Conci Carpinella que son verdaderos acaparadores de este servicio. Es muy difícil poder hacerles frente, ya que estos centros poseen una tecnología de última generación, tienen coberturas de casi todas las obras sociales más importantes. Para poder competir a esa escala es necesario un cambio radical en toda nuestra empresa. Oportunidades puede ser como ya te digo realizar ese cambio radical para lograr ese nivel, pero no se si la organización esta en condiciones de realizarlo.

**8. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

Las fortalezas que tiene este centro es la calidad humana. Hay un equipo de trabajo muy comprometido con sus pacientes, y predispuesto. La mayor debilidad que yo encuentro es la falta de infraestructura, que genera no poder satisfacer a la demanda adecuadamente.

**9. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas establecidas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

Nosotros estamos a cargo del director médico de la empresa, así que ante cualquier situación nos dirigimos a él. También para los problemas personales.

**10. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

No se realizan. Nos supervisa el Director y ante una falla o error nos hace notar acerca de la falencia y tratamos de que no vuelva a ocurrir.

**11. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

Sí, la verdad que tenemos libertad para actuar y decidir con respecto a lo tarea que día a día desempeñamos. Por el tipo de trabaja que realizamos es imposible no tener autonomía para decidir las cuestiones que se presentan diariamente en nuestra labor.

**12. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con compañeros y colegas?**

Buena relación.

**13. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

Nuestro trabajo no es reconocido por incentivos económicos. Alguna que otra palmada de manos de vez en cuando pero eso es todo.

**14. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal?**

Todos acá nos comunicamos y tratamos de manera informal.

**15. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

Por ahí hay alguna, pero no siempre.

**16. ¿Tiene a su alcance todos los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente en su puesto?**

Sí, no los que desearíamos. Pero sí.

**17. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

La motivación la fomenta desde la responsabilidad y el compromiso del personal. Nos da libertad para actuar y decidir en nuestro trabajo.

**18. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Nos da facilidad para el desempeño actual, pero hay muchas cosas que faltan, como por ejemplo la capacitación.

**19. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

La empresa quiere que estemos identificados con ella, y de esta manera trabajar y cumplir mejor con nuestra labor.

## ENTREVISTA A MEDICO 2

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Yo me recibí de Médico especializado en Diagnostico por imágenes.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?**

Yo atiendo al paciente que viene con la orden, le pregunto acerca de lo ocurrido y leo el diagnostico presuntivo que el médico describió. Luego efectúo la práctica y realizo los informes. Cuando se presenta un caso en donde hay ciertas dudas, estudio o hago una junta médica para asesorarme y poder realizar el informe correctamente.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la organización?**

Hace relativamente poco, alrededor de dos años y medio.

**4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

La misión que tiene la empresa es la de brindar un excelente servicio de salud, en este caso es el de diagnostico por imágenes. Por supuesto que esto lo logro a través de nuestro desempeño como profesionales. Siempre y cuando nosotros pongamos esmero y esfuerzo en el trabajo podemos lograrlo.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

Los valores que fomenta la organización son la buena predisposición y dedicación hacia nuestro trabajo. Somos en su gran mayoría profesionales, y como tales somos responsables por nuestra labor.

**6. ¿Cuáles son sus objetivos personales?**

Mi principal objetivo es desarrollarme lo máximo posible en esta área. Yo me especializo en pediatría y me encanta lo que hago. Todo nuevo conocimiento que pueda adquirir me motiva para seguir creciendo profesionalmente. Acá

lamentablemente no realizan capacitación. Salvo una vez se dicto un curso sobre la atención al paciente, que también me interesa, pero no pude asistir.

**7. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Creo que lo más importante hoy es la competencia, estar entre los primeros cinco. Hoy hay que estar en la cima. Pero lamentablemente a veces no es posible. Ya que para poder ser los primeros es necesario demasiado capital y hoy invertir se complica. Hay muchísima competencia, cada vez más centros médicos, mayor tecnología, se ofrecen más servicios, tampoco queda mucho por innovar.

**8. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

Nuestra principal debilidad es la falta de tecnología, hay ciertos estudios que requieren de un equipo de mayor tecnología y nosotros no lo podemos realizar porque no contamos con ese equipamiento. Perdemos pacientes por esta razón. Nuestros aparatos son muy viejos y no detectan ciertos datos imprescindibles para algunas prácticas. Perder tantos pacientes no es bueno, perdemos dinero, y además se convierte en un aspecto negativo para la organización.

**9. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas establecidas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

Nosotros dependemos del Director Médico, cualquier imprevisto de tipo laboral o personal lo solucionamos con él.

**10. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

Las evaluaciones de desempeño no se realizan formalmente.

**11. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

Para desempeñarme en mi función es necesario tener autonomía, sería imposible realizar las prestaciones teniendo que acatar las órdenes de otro médico. Por ejemplo, los técnicos realizan con los médicos las placas contrastadas. Pero no es que le damos las órdenes simplemente

supervisamos y nos encargamos de determinados aspectos. Pero todo lo que se realiza es en consenso.

**12. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con compañeros y colegas?**

No me puedo quejar, el trabajo es ameno porque la gente acá es agradable. Yo no tengo problemas con nadie.

**13. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

No hay un reconocimiento y valoración del desempeño. Somos todos profesionales y asumimos generalmente con responsabilidad nuestra labor.

**14. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal?**

La comunicación es informal. Se habían establecidos reuniones formales pero se hicieron muy pocas y después se dejaron de hacer. Creo que es necesario porque surgían buenas soluciones para distintos problemas.

**15. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

Realizamos la fiesta de fin de año y esporádicamente nos juntamos. Si me encanta ir para poder relacionarme con mis compañeros fuera del ámbito laboral.

**16. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

Incentivos económicos no hay por parte de la empresa, y reconocimiento tampoco. Nosotros somos profesionales, necesitamos capacitación, esa es nuestra mayor motivación.

**17. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Bueno tenemos autonomía para desempeñar nuestro trabajo, y hay buena relación entre todos.

**18. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**



Para la empresa lo más importante es que trabajemos responsablemente y podemos desempeñarnos eficientemente y comprometidos.

### ENTREVISTA A MEDICO 3

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Yo soy Médico especializado en Diagnostico por imágenes.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?**

Soy operador de las máquinas de diagnóstico por imágenes, realizo las ecografías a los pacientes que asisten al centro. También redacto los informes de las prácticas realizadas por los demás médicos o por los técnicos de la organización.

**3. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

Así empezamos, bueno no te puedo responder la misión dos puntos tal cosa. La misión que yo percibo que la empresa quiere es la de brindar un servicio de diagnóstico por imágenes, de tal manera que el paciente regrese satisfecho. Tratando de poner lo mejor de cada uno, para realizar las prácticas eficiente y rápidamente, para poder destacarnos del resto. Es lo esencial. Los objetivos organizacionales son los referidos al dinero, al desarrollo económico de la empresa.

**4. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

Los valores que propicia la empresa es el respeto por los pares y por los pacientes. La buena predisposición con la que se atiende al paciente, para que quede satisfecho y regrese. También respeto en el trato y en la comunicación entre nosotros para evitar malos entendidos y conflictos, logrando así un buen desempeño laboral. Si bien sucede que hay ciertos roces, como hay en todos lados, tratamos siempre de poder entendernos y respetarnos para tirar siempre para el mismo lado.

**5. ¿Cuáles son sus objetivos personales?**

Los objetivos que tengo, que supongo que coincido con muchos de aquí dentro, es la de actualizarme constantemente tanto en mi especialización como en atención al público. La empresa al no propiciar la capacitación desde adentro nos sentimos como estancados, justamente el otro día charlabamos con una compañera sobre este tema. Es como que no sentimos progreso, como si a la empresa le diera lo mismo tener profesionales capacitados o no.

Tampoco tenemos tiempo extra a veces como para poder capacitarnos después de la jornada laboral.

**6. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

El desafío mayor de hoy en día es la competencia desleal. Hay ciertos centros médicos que pactan con los médicos para que le deriven los pacientes a estos, o lo que es peor, que les hagan realizarse prácticas que en realidad no son necesarias para los fines médicos. Entonces ellos ganan dinero, porque las prácticas están cubiertas por las obras sociales. La situación esta complicada y algunos hacen cualquier cosa sin siquiera considerar el resto.

**7. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

La infraestructura incide mucho en los pacientes a la hora de elegir, aunque este factor no tenga nada que ver con el resultado, la gente elige por los ojos. Eso es un aspecto negativo que tiene esta empresa. También siento que es necesario que el Director nos defina los objetivos y ciertas políticas empresariales establecidas, ya que por ahí hacemos las cosas sin estar demasiado seguros del rumbo que se pretende seguir.

**8. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas establecidas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

Yo siempre recurro al Director, generalmente para solicitar permiso o para preguntar acerca de alguna inquietud que pueda llegar a tener.

**9. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

A nosotros nos supervisa el Director, de manera constante, igualmente somos responsables por la tarea que desempeñamos. Por eso creo que no hay ningún procedimiento establecido para evaluarnos formalmente.

**10. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

No se delega autoridad, tenemos autonomía para desempeñarnos correctamente en nuestros puestos de trabajo. No hay una política

establecida, es así, tenemos libertad de acción para realizar la tarea correspondiente.

**11. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con compañeros y colegas?**

Hay un clima de trabajo agradable, obvio que me llevo mejor con unos que con otros. Pero hay buena relación. Generalmente hay cooperación, salvo por los mismos de siempre, que bueno de vez en cuando se perturba el clima.

**12. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

No creo que mi trabajo sea reconocido y valorado. Muy por el contrario, si algo no sale correctamente se recalca. Pero rara vez ocurre al revés, es decir que salga algo bien y sea repetido y reconocido continuamente.

**13. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal?**

El trato que tenemos es informal, todos nos comunicamos informalmente.

**14. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

La verdad que propicia muy pocas actividades extra laborales, lo que me parece raro siendo está un empresa chica y con poco personal.

**15. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

No se si fomenta la empresa la motivación, más bien nos da buen clima laboral, para que trabajemos en un ambiente agradable. Pero no hay un sistema o programa de motivación.

**16. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Bueno, yo trabajo cómodo y si tengo algún trámite que hacer pido permiso, busco un reemplazo y simplemente lo realizo.

**17. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

Que nosotros trabajemos y cumplamos con sus requisitos, o sea, que seamos responsables, y estemos comprometidos en nuestra labor.

## ENTREVISTA A MEDICO 4

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy médico especialista en Diagnostico por imágenes.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?**

Mis responsabilidades dentro de la organización, es asegurar una buena prestación al paciente. O sea, realizar la practica correctamente, teniendo en cuenta el diagnostico presuntivo e investigando la historia clínica del paciente. Además, tengo que elaborar el informe en el menor tiempo posible, casi inmediateamente después de haber realizado la práctica.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la organización?**

Estoy en la empresa desde que se inicio.

**4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

La misión que tiene la empresa es la de prestar un servicio de diagnostico por imágenes que se destaque del resto. Que sea eficiente y excelente. Por eso nuestra principal arma de competición es la entrega del informe inmediatamente después haber realizado la práctica. El objetivo es que sea un negocio rentable y con posibilidades de crecimiento económico.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

Lo que espera la empresa de nosotros es que seamos gente que colaboremos unos con otros y que seamos responsables. Responsables no sólo en la atención al paciente sino también en cuanto a la puntualidad, elementos de trabajo, etc.

**6. ¿Cuáles son sus objetivos personales?**

Yo soy feliz ejerciendo mi profesión, pero en cuanto al crecimiento personal, creo que es necesario vivir capacitándome. Yo siento que siempre es poco lo que sé, tengo siempre esa inquietud de querer saber más, nunca estoy conforme. Entonces me gustaría recibir formación por parte de la empresa para sentir que realmente aquí se preocupan por mis objetivos personales.

**7. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

El mayor reto que creo que vive la empresa actualmente es la de mantenerse en el mercado. Hay tantas fluctuaciones que uno ni siquiera sabe lo que va a pasar mañana. Además, hay que agregarle la competencia que es cada día mayor. Creo que es un sinnúmero de condiciones que provocan que las empresas estén más bien flotando.

**8. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

Brindar un buen servicio lo más rápido y eficiente posible, esa es nuestra principal fortaleza, yo conozco a gente que trabaja en la competencia y para la entrega de informes se demoran aproximadamente de tres a cuatro días, variando de acuerdo al estudio realizado. Tengo que reconocer que hay en ciertas circunstancias en las cuales se nos complica mucho proveer así el servicio. Una debilidad es la falta de tecnología de punta.

**9. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas establecidas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

En cuanto a cuestiones personales me dirijo al Director, siempre que necesito solicitar algo me dirijo a él. Y si tengo problemas trato de arreglarlos yo o me dirijo a la persona a quien este afectado el problema. Si trasciende los límites y no hay una solución recurro al Director.

**10. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

Las evaluaciones de desempeño no se realizan formalmente.

**11. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

Trabajamos con plena libertad. En eso no tenemos ningún inconveniente. Tenemos autonomía para desempeñar nuestra función.

**12. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con compañeros y colegas?**

Creo que debe pasar aquí lo que sucede en otras empresas, hay roces, está quien le gusta trabajar y a quien no. Pero bueno no hay ninguna anomalía que impida el normal funcionamiento de la organización. Yo si tengo algún

problema personal con alguna persona directamente me dirijo a la misma y trato de solucionarlo. No me gusta andar con dimes y diretes.

**13. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

El Director no reconoce directamente el desempeño. Como que cada uno sabe lo que tiene que hacer y no hay lugar para el error. Y lo que esta bien hecho tiene que ser así, no hay otra.

**14. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal?**

Todos nos tratamos con mucho respeto pero informalmente, aunque en ciertos casos considero que sería necesario que algunas políticas o ciertas decisiones por ejemplo, sean comunicadas formalmente para evitar luego problemas de interpretación y de responsabilidad.

**15. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

La empresa realiza la fiesta de fin de año, y por ahí hay alguna actividad colectiva que incluyen a las familias.

**16. ¿Tiene a su alcance todos los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?**

A menudo pensamos que sería conveniente que hubiera más libros para realizar nuestras consultas, pero básicamente tenemos todo.

**17. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

No creo que la empresa fomente la motivación, acá todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y lo hace.

**18. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

La empresa nos da autonomía para desempeñar bien nuestro trabajo. Además dentro de todo el clima laboral, no es tan malo. Lo que si falta es capacitación.

**19. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

Que trabajemos profesionalmente y cumplamos con las normas dispuestas por la empresa.



## ENTREVISTA A LIC. EN PRODUCCION DE BIOIMAGEN 1

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy Licenciado en producción de bioimagen, ese es el nombre mi título.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?**

La función que cumpla es la de operador de las máquinas de diagnóstico por imágenes, distintos métodos de diagnóstico por imágenes tales como radiología, tomografías, etc.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la organización?**

Estoy en la empresa desde hace cinco años y medio.

**4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

Es difícil responder tu pregunta, yo he trabajado en varios lugares, y acá casualmente no he visto lo que me estas preguntando en forma sólida. La misión que yo percibo que la empresa quiere, que no se si es la misma que la de mis compañeros, es brindar un servicio, de la mejor forma posible y yo en mi puesto tratar de brindarme como corresponde ante la gente y haciendo un buen trabajo, tratando de que mi función y el resultado de mi trabajo sea lo mejor posible, tanto en trato como en la calidad del trabajo en sí. Creo que la visión de la empresa es la de seguir progresando cada día un poquito más. Nosotros podemos ayudar a través de nuestras funciones.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

Respeto en el trato y en la comunicación. Somos un equipo y tenemos que funcionar como tal, entonces hay que fomentar la comunicación y sin duda una buena comunicación, porque si te manejas a los gritos no creo que nadie pueda ser un buen engranaje del sistema. Por eso, la empresa fomenta el respeto y la comunicación, es difícil pero por lo menos lo pide. Algunos lo entendemos otros no.

**6. ¿Cuáles son sus objetivos personales?**

Acá la capacitación es sobre el tema humano, sobre la atención al paciente, pero en lo técnico no hay ningún curso. Nosotros sabemos que nuestra profesión nos obliga a mantenernos actualizados, a renovarnos en los

conocimientos porque si te quedas provocara que te prives de posibilidades futuras, serás incompetente el día de mañana.

**7. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Es un conjunto de cosas, la competencia es una amenaza y creo que una oportunidad es el hecho de la creciente aparición de obras sociales que permiten a la empresa tener más pacientes con cobertura.

**8. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

Brindar un buen servicio no sólo en la parte humana, sino también en cuanto a la aparatología, la sincronización, la rapidez de la devolución del estudio. La competencia esta en los valores que fomenta cada empresa. La infraestructura incide mucho en los pacientes a la hora de elegir, aunque este factor no tenga nada que ver con el resultado, la gente elige por los ojos. Eso si podría ser negativo si se quiere. También habría que reforzar conceptos en el personal sobre cuales son los objetivos que persigue la empresa.

**9. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas establecidas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

Yo recurro al Director, generalmente para solicitar permiso para realizar algún tramite en particular que requiera hacerse a la mañana. Simplemente se me exige que deje a alguien en mi reemplazo.

**10. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

Las evaluaciones de desempeño no se realizan formalmente.

**11. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

No se delega autoridad, tenemos autonomía científica porque el tipo de trabajo lo demanda, es todo procedimental nuestro trabajo; primero interrogamos al paciente y de acuerdo a la respuesta, enfocamos el estudio, previamente obtenemos el diagnostico presuntivo que llena el médico. Luego obtenemos el resultado.

**12. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con compañeros y colegas?**

Buena relación.

**13. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

Si haces algo bien te dicen para eso te pagan. Si haces mal bueno, te observan. Pero no hay reconocimiento.

**14. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal?**

Comunicación informal.

**15. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

Por ahí hay alguna, a la ultima no puede ir porque tenía otro compromiso.

**16. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

La empresa motiva a través del respeto en el trato, no hay reconocimiento, ni nada de eso. Todos sabemos que hay que trabajar y punto.

**17. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Bueno, en cuanto a las facilidades, hay buen clima laboral, tenemos autonomía científica, y disponibilidad horaria.

**18. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

La empresa quiere que nosotros trabajemos de la mejor forma posible, y que cumplamos con todo lo que ellos nos pidan.

## ENTREVISTA A LIC. EN PRODUCCION DE BIOIMAGEN 2

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

El nombre de mi título es Licenciatura producción de bioimagen.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?**

Soy operadora de las máquinas de diagnóstico por imágenes, de los distintos métodos de diagnóstico por imágenes radiología, tomografías.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la organización?**

Desde que se inicio la empresa.

**4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

Supongo que es la de brindar un buen servicio para que el paciente regrese satisfecho. En cuanto a los objetivos que tiene la organización, la verdad que nunca nos han expresado solidamente lo que la empresa quiere conseguir y en cuanto tiempo. Pero considero que ésta, como otras tantas empresas, quiere crecer económicamente. Bueno yo diría que básicamente es eso.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

Considero que el Director quiere de nosotros colaboración en todos los sentidos. Si hay que hacer tal cosa hacerla, por ahí surgen inconvenientes que no nos competen en cuanto a las funciones que desempeñamos y él nos pide que los resolvamos, aunque esa no sea nuestra labor. O pasa por ejemplo, que al realizar una placa por ahí dudamos en cuanto a la intensidad, entonces nos recalca que preguntemos a algún compañero, que es preferible que nos asesoremos antes de hacer la placa mal. Creo que el compañerismo es otro valor la empresa fomenta. Aunque a veces aquí dentro ese valor no es tan notable.

**6. ¿Cuáles son sus objetivos personales?**

Bueno en cuanto a mis objetivos personales, yo pretendo estar actualizada permanentemente, o sea, yo quiero aprender y acá la verdad que nunca tuvimos una capacitación. Así que tengo que hacer después de hora y particularmente. En esta profesión uno no se puede estancar porque te quedas afuera.

**7. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

En cuanto a las amenazas del contexto creo que la situación económica nos esta perjudicando a todos no solo a las empresas. Hoy en día el sueldo no alcanza para nadie, uno va al supermercado y todos los días aumentan las cosas. A nivel empresarial es más notable. También hay una fuerte competencia y desleal, ya que algunos médicos tienen acuerdos con ciertos centros de diagnostico, derivan pacientes a determinados lugares para recibir algunas recompensas. Las oportunidades que presenta el contexto no son muchas.

**8. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

Una debilidad que posee esta organización es la infraestructura, es muy anticuada y esta por demás devenida a menos. Hoy hay centros con una estructura edilicia increíble, con ventanas grandes, luminosas, poseen garaje propio y consultorios grandes. Y bueno acá tenemos esta infraestructura que es reducida y anticuada, entonces hay cierto nivel de pacientes con determinadas obras sociales que directamente no podemos atender. En cuanto al grupo humano que trabaja se puede notar que a veces hay competencia, pasa en este sector sobretodo. Por ahí hay gente que se quiere destacar del resto, y no le importa perjudicar a un par.

**9. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas establecidas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

Generalmente para solucionar algún inconveniente, ya sea personal o profesional, nos dirigimos al Director, quien es nuestra autoridad.

**10. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

Las evaluaciones se realizan informalmente, o sea, el Director o el Médico que redacta los informes nos dice mira esta una placa este poco clara, por ejemplo, o tal vez lo tendrías que haber hecho de otra manera, o directamente que la hagamos de nuevo. Pero formalmente no hay ningún procedimiento establecido para evaluarlos.

**11. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

Para desempeñarnos en nuestro trabajo tenemos que tener autonomía científica, esto pasa en todos lados. Acá no hay excepción, te imaginas que sino directamente no podríamos realizarlo.

**12. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con compañeros y colegas?**

En general hay buena relación. Pero bueno hay personas que trabajamos más que otras, siempre pasa lo mismo, esta el que hace y el que no. Esto tampoco debe ser una excepción, en todos lados hay quien trabaja y quien no.

**13. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

No hay reconocimiento, si haces algo mal te lo observan. Pero no hay reconocimiento, tampoco creo que se valore mucho las tareas y el trabajo realizado.

**14. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal?**

La comunicación es informal, no hay ni cartas, ni carteleras para informar.

**15. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

Son muy pocas, esta la fiesta de fin de año, y se realizo hace poco una reunión con todas las familias. Pero son muy poco frecuentes. Si yo fui a la última.

**16. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

La motivación la fomenta a través del compañerismo, no hay ni reconocimiento, ni incentivos económicos. El salario no es equitativo tampoco.

**17. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Bueno, obviamente tenemos la obra social.

**18. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

Que cumplamos con las normas establecidas por la misma.

### ENTREVISTA A TECNICO 3

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy Técnica, Técnica Superior en Radiología, mi carrera la hice en Villa María, es a nivel terciario y no universitario, luego que yo me recibí surgió la Licenciatura, pero en realidad es lo mismo. Yo quería hacer la Licenciatura porque solo tenía que cursar un año más, pero cuando fui a averiguar me querían cobrar una barbaridad en Córdoba. Así que bueno me tuve que quedar con mi título y no concluí con la Licenciatura, lo cual no afecta mi desempeño laboral para nada, porque yo tengo matrícula y trabajo a la par de los otros.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades en la empresa?**

Más allá de lo que haga en la sala de rayos, con el paciente, la buena atención, la predisposición para atenderlos a ellos, tengo tareas asignadas que es controlar las placas, y soy la encargada de comprar placas para el servicio, previa autorización del Contador. Además, de la propia función que desempeñamos el Director nos delega otra actividad, yo soy la encargada de las placas, otros del equipamiento, etc.

**3. ¿Cómo es el proceso que se lleva a cabo en Dalvit?**

La secretaria recibe la orden y da los turnos, hay estudios que se pueden realizar instantáneamente como son las placas, las ecografías urgentes, mamografías también si no hay demasiados turnos dados o la sala esta media libre. Luego se ingresan los datos del paciente en el sistema y se registran para que los datos se establezcan y queden grabados. Luego, se ingresa la orden y se transfiere atrás en donde se encuentran todas las órdenes divididas por métodos: radiología, ecografía, mamografía y tomografía, entonces nosotros los vamos realizando, la que va primera siempre es la que sigue. Luego hay ciertas obras sociales que exigen cuando se factura la orden un informe por duplicado entonces esas placas se entregan con el informe, mientras el médico lo redacta el paciente espera afuera por las placas y los resultados. Sin embargo, hay pacientes que te piden el informe por más que no sea un requisito de la obra social entonces

lo hacemos igual. O por ejemplo que viene un paciente se hace la placa y nos avisa que no va a ir al médico especialista sino a un Clínico le realizamos el informe porque conocemos que ese médico no sabe leer las placas. El informe siempre es redactado por el médico porque es el único capacitado para elaborarlo aunque somos nosotros quienes le informamos acerca de de los antecedentes, el paciente y lo descripto en el diagnostico presuntivo pedido por el médico original. Nosotros recibimos la orden con el diagnostico presuntivo y el paciente, luego le preguntamos al paciente acerca del origen de la molestia y los antecedentes. Debido a que no siempre el diagnostico presuntivo es tan real, sino que el médico lo completa de acuerdo a lo que sabe que la obra social va a autorizar, esa es la razón por la cual el diagnostico no es un buen indicador. El que tiene la posta siempre es el paciente, ellos te lo aclaran incluso porque te dicen yo fui por tal cosa. Sin embargo, nosotros tenemos que cumplir con lo que pide la orden por más que muchas veces no estemos de acuerdo.

#### **4. ¿Tiene límite de edad esta profesión?**

La verdad que no tiene un límite. Te puedo hacer una distinción entre lo que es trabajar en el sector público o en el sector privado. En el sector público se trabaja alrededor de 30 horas semanales, es decir, seis horas diarias evitando así el exceso de radiación. En cambio, en el sector privado la exigencia es mayor por ende, tenemos que trabajar más, y la radiación es acumulativa. Las leyes no se cumplen al pie de la letra, tampoco, entonces nuestra exposición es mayor. Nosotros aquí dentro nos manejamos con un dosímetro, este elemento lo provee Radio Física Sanitaria, lo reemplaza cada dos meses, lo controla y mide para verificar que nadie exceda el límite de la exposición. En el caso de que alguien se exceda, nunca paso aquí en la empresa, Radio Física Sanitaria le cobra multa a la institución o le exigen a la persona que se tome unas vacaciones extras. Es decir, las vacaciones contempladas en la Ley de trabajo, las que nos corresponden de profilaxis en este rubro que son desde Junio a Septiembre y se le adhieren quince días más por exceso de exposición. Nunca ha sucedido porque siempre tomamos los recaudos necesarios para evitar esta situación, trabajamos con la radiación mínima, colimamos los rayos centrales, las paredes son plomadas. Además, estos son requisitos para que Radio Física Sanitaria dé la habilitación. Cuando yo estuve embarazada lo que hizo la empresa fue trasladarme a recepción, en donde se encuentra una secretaria que es técnica, entonces hicimos el enroque, ella me reemplazo, y yo a ella. En



donde no tuve inconveniente porque la radiación adelante no llegaba, y los chicos atrás tenían la predisposición de mantener permanentemente la puerta de rayos cerrada para que yo pudiera andar tranquilamente. El tema es que cuando estas embarazada la radiación afecta directamente el ADN, no me va a afectar a mí, sino que afecta al bebé y a las próximas generaciones.

**5. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

Nosotros por empezar a nivel personal, y pensándolo más o menos como somos todos, es el de poder crecer, uno aspira a crecer a nivel personal y capacitarnos todos los días. A nivel empresarial, uno esta acá, y queremos que esto crezca en definitiva, estamos en un ámbito en donde hay mucha competencia, y uno por ahí dice Conci tal cosa, Ulton tal otra, pero nosotros desde acá la remamos a diario. Es más o menos lo que hacemos todos acá, no se si es la misión que tenemos pero a mí me consta que todos, desde la tarea que nos corresponde hacer, nos esforzamos. Yo personalmente quiero crecer, acá capacitación no nos brindan, yo antes trabajaba en otro lugar en donde recibíamos capacitación. A mí, por ejemplo, me habían pagado un curso en donde me enseñaron de tomografías y mamografías, entonces me sentía que iba progresando. Acá, justamente el otro día hablábamos con una Dra., y coincidíamos en que nos sentimos un poco estancadas, como que bueno trabajamos, cumplimos un horario y nada más, listo.

**6. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

Yo creo que esta empresa esta bastante corta de valores, yo antes trabajaba en una empresa familiar, me costo bastante adaptarme, la gente tiene otro perfil. Ahora es como que ya me acostumbre, acá hay un montón de falencias.

**7. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Oportunidades, creo que no hay muchas, pero en cambio las amenazas son permanentes ya que hoy sabes que estás, pero en realidad no sabes lo que va a pasar mañana. Antes, por ejemplo, había muchos centros monovalentes, pero ahora ya van quedando pocos. Si o si es necesario tener un sanatorio u hospital que te respalde. Porque el hecho de trabajar con pacientes ambulatorios, o sea, que entren caminando no te asegura una demanda permanente, ellos tranquilamente pueden bajar las persianas.

**8. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

Creo que estamos en una situación en la cual cuesta mucho competir, se establecen políticas como la de entregar el informe en el momento de realizar el estudio, que la verdad suena una buena ventaja competitiva. Pero a la hora de llevarlo a cabo, es un desastre y tenemos que estar corriendo a ful, si hace a la diferencia, porque Conci demora más de 48 horas para la entrega de resultados. Pero hay que ser conciente de que no tenemos la infraestructura adecuada como para poder asumir tal tarea. Hay un médico haciendo prácticas, redactando informes, corriendo de allá para acá, la verdad que no estamos en condiciones de brindar así el servicio. Es como que hay muchos errores.

El grupo humano que tenemos acá es muy bueno, yo creo que no lo encuentras fácilmente en otro lado. También se puede notar que no hay distinción de profesiones, ni los médicos con los técnicos, ni con secretarias, somos todos iguales.

Otra debilidad es el sistema informático, la verdad que es nefasto, en vez de facilitarte las cosas te las complica.

**9. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

No tenemos a quien acudir, en realidad sería al Director, pero no es una persona que tenga un gran poder de solución, ante un conflicto que se le plantea él realiza una lista de problemitas, para jerarquizarlos e ir solucionándolos por orden de prioridad.

**10. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

No se realiza evaluación de desempeño, quien nos evalúa es el Director, él te dice esta placa te salió fea, y te pregunta, para que médico es y obra social es? En todos los centros pasa eso, hay obras sociales por las que nos preocupamos más que otras, igual pasa con los médicos, y con los pacientes que vienen particular. Para mí en cambio son todos iguales, nadie tiene prioridad ante mis ojos. Siempre pasa en todos los institutos, se mide y el informe se escribe de acuerdo a la exigencia y gusto de la obra social y el médico.

**11. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

Si, acá nos permiten trabajar libremente, nos dan libertad para desempeñarnos. Igualmente, no sale una placa si no esta bien hecha, por más que mi jefe no este, directamente la repito y no la entrego. Yo en eso soy responsable cien por ciento.

**12. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros?**

Sí, creo que nos llevamos todos bien, obvio que bueno los roces son inevitables, como en todos lados.

**13. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

Si, el Director te reconoce si trabajas bien, pero solo tiene eso, te lo dice y muere ahí, no es que pasa a mayores. Distinto es cuando te mandas una macana, te dice, ojo con que se repita.

**14. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal? ¿Frente a un problema personal a quién se dirige?**

Predomina la comunicación informal, una vez cada tanto se realiza una reunión formal. Los cambios que surgen son comunicados directamente por el Director, de manera verbal e informalmente. No se utiliza ningún canal formal para comunicarnos, ni memo, ni circulares.

**15. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

Sí se realizan pero muy de vez en cuando.

**16. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?**

La verdad que tenemos muchos problemas de equipamiento, ya te nombre el problema con el sistema informático, que lejos de facilitarnos la tarea nos la complica. Además, la aparatología es muy vieja, lo que acarrea inconvenientes periódicos porque se nos rompen muy seguidas.

**17. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

Acá en esta empresa no hay definidas políticas de nada, menos un programa de motivación. Como te dije, te reconocen con una palmadita y muere ahí, no hay ningún premio o incentivo económico.

**18. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Yo soy mamá de un bebé, la empresa me permitió poder seguir trabajando durante el embarazo en recepción y ser reemplazada por una Técnica que trabaja en esa área y además por ahí demoro al llegar hasta que llevo a mi hijo a la guardería y todo se me hace un poquito tarde. No hay problema con eso, mientras no supere los diez minutos.

**19. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

La empresa sólo está interesada en que cumplamos con nuestro trabajo y listo.

## ENTREVISTA A TECNICO 4

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy Técnico Superior en Radiología, no continúe estudiando para obtener el título de Licenciatura. Unos años después que yo me recibí surgió la nueva carrera, pero en realidad se nos permite hacer lo mismo, no es que se amplió el ámbito de aplicación.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades en la empresa?**

Mis responsabilidades que tengo dentro de la empresa son adentro de la sala de rayos, tengo que realizar las practicas eficientemente y en el menor tiempo posible. Todo el servicio depende de mí, de nosotros, ya que la prestación la damos nosotros como así también la atención al paciente, que es lo que pesará a la hora de elegir y que el paciente regrese. Porque si yo le doy una placa que no este clara el médico solicitante se lo va a hacer saber, entonces el próximo estudio no se lo va a realizar con nosotros. Va a elegir otro centro médico antes de volver acá.

**3. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

Particularmente esta empresa no tiene los lineamientos definidos o al menos si los tiene no los comunican. A nivel empresarial, creo que es el de crecer económicamente. Nosotros desde nuestra función ayudamos a que suceda. A nivel social, es el de brindar un servicio de salud, de la mejor manera posible.

**4. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

Los valores creo que tampoco están bien definidos. Supongo que tiene que ver con la responsabilidad, como te contaba anteriormente. Porque para que la empresa funcione nosotros tenemos que ser responsables y cumplir nuestra tarea con la mejor predisposición posible. No podemos equivocarnos para que el médico le diagnostique una cosa y sea otra. Tenemos que responsabilizarnos por lo que le pase al paciente, no podemos permitir un diagnostico mal dado, por una falencia nuestra, como por ejemplo que la placa no este clara. También tenemos que ser responsables por las órdenes recibidas de las secretarias, no se pueden perder porque sino no se puede completar el proceso establecido por cada obra social.

**5. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Las amenazas que presenta el contexto es la alta competencia que hay hoy en día. Nosotros somos un centro monovalente, cada vez quedan menos de estos, ya que somos arrasados por los grandes sanatorios u hospitales. Es necesario actualmente contar con alguna institución que te respalde, ya no es rentable como antes. Los pacientes ambulatorios no constituyen una constante demanda. También la situación económica del país, es una amenaza permanente la incertidumbre que vivimos actualmente. Hoy nadie tiene asegurado el trabajo, en el pasado no sucedía. En cambio, hoy estas pero no sabes si mañana vas a seguir.

**6. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

La principal desventaja de esta empresa es la carencia de los equipos tecnológicos. Nosotros tenemos equipos muy viejos, hay datos que no los detectan. Eso no puede ser, no podemos competir contra otros centros que tienen tecnología de punta. Acá se nos rompen los equipos cada dos por tres, lo que provoca que derivemos pacientes por no poder atenderlos. No podemos darnos el lujo de no satisfacer la demanda en este momento. Además, el hecho de no atender pacientes genera mala imagen. Una fortaleza de la empresa es el personal, acá todos somos responsables y nos hacemos cargo del trabajo que realizamos. Esto se nota, todos colaboramos, desde la recepcionista hasta el médico.

**7. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

Nosotros acudimos al Director de la empresa frente a un problema, si el puede lo soluciona.

**8. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

El Director es quien nos evalúa directamente. Pero no utiliza ningún método específico para realizarla.

**9. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

Tenemos libertad para realizar las practicas, como te dije nosotros somos los responsables de que la placa este bien, y también tenemos autonomía para decidir si volvemos a hacer la placa o no.

**10. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros?**

Dentro de todo nos llevamos bien, siempre hay posibles roces unos con otros, pero en general nos llevamos bien.

**11. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

El Director te reconoce si el trabajo esta bien hecho pero de ahí no pasa. No tenemos ningún incentivo económico.

**12. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal? ¿Frente a un problema personal a quién se dirige?**

La comunicación es informal. Cuando tengo algún problema personal me dirijo directamente al Director, ya sea para pedir un permiso o porque algo de acá adentro me molesto.

**13. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

Se realizan esporádicamente.

**14. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?**

Tenemos bastantes problemas con los equipos, pero los instrumentos los tenemos a todos.

**15. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

Como te conté, la empresa no tiene los lineamientos definidos, tampoco las políticas. Puede ser que la motivación la lleve a cabo pero la verdad que no lo se.

**16. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

La empresa busca de nosotros que trabajemos eficiente y rápidamente, para brindar un servicio de la mejor forma posible.

## ENTREVISTA A LIC. EN PRODUCCION DE BIOIMAGEN 5

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy Licenciado en producción de bioimagen.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?**

Realizo los estudios de diagnóstico por imágenes, como radiología, tomografías, etc.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la organización?**

Estoy en la empresa desde hace cinco años.

**4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos generales de Dalvit?**

La misión es la de brindar un servicio de diagnóstico por imágenes, de manera rápida y eficaz.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta la empresa?**

Hay mucho respeto en el trato que tengo con mis compañeros. Es necesario crear para que todos podamos hacer nuestro trabajo de la mejor manera posible y si el ambiente no es bueno ninguno puede desempeñarse y hacer su trabajo bien, porque no tienes ánimo.

**6. ¿Cuáles son sus objetivos personales?**

Particularmente mi profesión me demanda una capacitación constante, lamentablemente la empresa no propicia los cursos necesarios para que estemos actualizándonos todo el tiempo, y muchas veces los cursos que puedo hacer en instituciones salen caros y no puedo avalarlos.

**7. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Lo principal es la competencia grande que hay, es una amenaza totalmente, y creo que una oportunidad es el surgimiento de nuevas Prepagas que permiten a la empresa tener más pacientes con cobertura. Hoy los grandes empresarios consideran que invertir en una Prepaga es un negocio rentable y cada vez existen más.



**8. ¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización? ¿Cuáles son?**

Brindar un buen servicio que sea rápido y eficaz, es una fortaleza de la empresa. Y como debilidad la infraestructura incide mucho en los pacientes a la hora de elegir, aunque este factor no tenga nada que ver con el resultado, la gente elige por los ojos.

**9. ¿A quién recurre el personal al presentarse un problema? ¿Hay normas o políticas establecidas? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

Acudimos siempre al Director, generalmente no hay muchos conflictos. Lo que sucede frecuentemente es que algún equipo se rompa, ya que los mismos son muy viejos. Entonces tenemos que derivar a los pacientes. Si por ejemplo, tengo que hacer algún trámite personal, y este se gestiona solamente por la mañana pido permiso al Director, y hablo con algún colega para que me reemplace hasta que yo regrese.

**10. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué método se utiliza?**

Si nos evalúa el Director pero de manera informal. O sea, nos controla las placas que efectuamos, y supongo que la manera que atendemos a los pacientes. Pero no hay un proceso establecido para tal fin.

**11. ¿Siente que le delegan autoridad para realizar su tarea?**

No es que nos delegan autoridad, nosotros tenemos autonomía para poder realizar nuestro trabajo. Sino no podríamos realizar el trabajo, no podemos preguntar cada estudio que tenemos que hacer. Además, el Director confía en nuestro desempeño.

**12. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con compañeros y colegas?**

Prima la buena relación, si bien hay un poco de competencia y roces entre algunos pares, esto no genera que haya un mal clima laboral.

**13. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

Si haces algo bien te dicen generalmente te dicen, hiciste bien. Lo mismo sucede cuando alguien se equivoca, el Director lo informa, mira esta placa no esta bien hecha, trata de que la próxima vez la realices como es debido.

**14. ¿Cómo es la comunicación, formal o informal?**

Acá todos nos comunicamos informalmente, si yo preciso algo, voy directamente y hablo con el Director, no hace falta ni entrevista ni anticipar con tiempo la inquietud. Simplemente voy y le informo al Director, en caso de que él no este disponible me dice en este momento estoy ocupado o tengo que realizar un estudio, entonces vuelvo más tarde y punto.

**15. ¿Se realizan actividades extralaborales o informales? ¿Participa en ellas?**

A veces se realizan pero son poco frecuentes, y son para alguna fecha especial, como puede ser la fiesta de fin de año.

**16. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?**

Si lo único que nos faltaría serían equipos más modernos, para no tener inconvenientes y tener que derivar pacientes y para poder satisfacer la demanda como es debido.

**17. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

A través de la comunicación fomenta la motivación, por ejemplo te dicen esto esta bien o no, trata de realizar bien la próxima vez. Pero en cuanto a premios o dinero por reconocimiento, no hay un sistema establecido.

**18. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Bueno el hecho de que haya un buen clima laboral es una facilidad para que yo me pueda desempeñar tranquilo y cómodo en mi trabajo.

**19. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

La empresa quiere que cumplamos con sus pautas y trabajemos responsablemente.

## ENTREVISTA AL ENCARGADO DE FACTURACION

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto de trabajo? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy Encargado de Facturación y mi formación académica, yo soy estudiante de comunicación social y estoy haciendo la tesis para la licenciatura.

**2. ¿Cuántos años hace que esta en la empresa?**

Cuantos años, hace 6 años desde julio del 98' con un intervalo de 6 meses en el 2003, desde octubre a abril del 2004.

**3. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos generales de Dalvit?**

El objetivo social que toda institución tiene, aquí está enfocado hacia el área de la salud, brindar un servicio de diagnóstico por imagen en este caso puntual y tiene otro, que es un objetivo comercial de lucro por ser una empresa privada que busca con este servicio también obtener una ganancia.

**4. ¿Cuáles son los valores fundamentales que fomenta esta organización?**

Dentro de esta empresa fundamentalmente hay un valor que sobresale del resto, es entre los médicos el compañerismo, además buscan siempre superarse científicamente hay colaboración incluso interdisciplinaria entre ellos para llegar a un buen diagnóstico. Creo que eso es como resultado de los años que hace que trabajan juntos en algunas cosas, y también me parece que ese un poco el espíritu del director el hecho de formar buenos equipos de trabajos. A nivel de compañerismo entre los administrativos y los médicos es bastante bueno, aunque se podría mejorar.

**5. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Fundamentalmente, la competencia desde el punto de vista tecnológico es muy fuerte y avanza muy rápido. No es fácil ponerse al día con la tecnología de punta. Hay un lugar en Córdoba que es emblemático y que tiene lo último que es Ulton, y bueno el resto va por detrás de la misma. Después vienen otros lugares como Conci Carpinella que quizás tienen una infraestructura o equipamiento mejor que el nuestro. La oportunidad para competir no sale

desde el punto de vista tecnológico, pero si desde el servicio que se le brinda al paciente.

**6. Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización. ¿Cuáles son?**

Por un lado que los diagnosticos son consensuados entre los médicos. Una de la debilidades puede ser que los médicos no se toman el tiempo suficiente para evaluar mejor la historia clínica y antecedentes del paciente, dando así lugar a un diagnostico diferente. El Director de la empresa suele decir que el Diagnosticologo no existe, no es que viene un paciente y uno lo ve y sabe lo que tiene, hay detrás del paciente toda una historia que estudiar. Este problema no pasa solamente en este lugar, creo que tiene que ver con la lógica medicinal.

**7. ¿Cuál es la política de selección, qué procesos se llevan a cabo y qué competencias se tienen en cuenta a la hora de contratar? ¿Se premia por contratación en caso de referencia?**

No hay formalmente un área de recursos humanos, con respecto a lo administrativo lleva el control el Contador, con el resto hacemos todos un poco. Yo seleccione a una sola persona para la recepción, la entrevistamos juntos con el Contador, la candidata se postulo por referencia. Yo fundamentalmente tengo en cuenta la experiencia previa, y bueno creo que es fácil darse cuenta de sí una persona tiene conocimiento o no lo tiene. No, no se entrega ningún premio a la persona que referenció al candidato en caso de contratación. Si se trata de un técnico o un licenciado lo selecciona el director de la empresa.

**8. ¿Cuál es la política con respecto al ausentismo, presentismo y tardanzas?**

Por las licencias, sólo somos dos los estudiantes y generalmente avisamos con quince días de antelación para organizar el trabajo, todos nos ponemos de acuerdo porque sabemos que si uno falta un día sin aviso hay que organizar la mesa de entradas y todos vamos a tener problemas. No hay ausentismo, salvo por enfermedad, pero la verdad que aquí ese no es un problema.

**9. ¿Cómo es la política de ascensos y promociones? ¿Qué criterios se tienen en cuenta?**

En Dalvit la verdad que las posibilidades no son muchas, salvo la administración y la recepción. Los médicos ya son profesionales, y no quieren otro puesto.

**10. ¿Hay políticas de capacitación y desarrollo? ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?**

La capacitación sólo es con respecto a la atención al público y creo que se hizo sólo una vez el año pasado.

**11. ¿Existen alguna política sobre las normas de seguridad e higiene laboral?**

No sabría responderte.

**12. Se evalúa el desempeño ¿Qué método y cuáles son las variables que se utilizan?**

No se evalúa formalmente el desempeño. Yo superviso la recepción y evalúo el desempeño, si tengo algo que decir se los comunico o pido ayuda al Contador y listo. Considero que los médicos son evaluados por el Director de la empresa.

**13. ¿A quién recurre el personal frente a un problema? ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes? ¿Cómo se gestionan los problemas personales?**

Las recepcionistas recurren a mí y a los médicos en caso de que estén relacionados con el problema en cuestión. Por ejemplo, si tienen muchos pacientes esperando o viene una ecografía sin turno le preguntan al médico a que hora puede ser atendido, a mí ni me avisan porque ya saben que es eso lo que tienen que hacer. Frente a un problema personal, como por ejemplo un anticipo o un permiso, hablan directamente conmigo y yo lo traslado al Contador.

Conflictos generalmente no hay, si viene alguien sin turno, es una situación que hasta esta prevista en el turnero, es decir que se resuelve y no llega a ser un conflicto. Puede surgir que se rompa un aparato, en ese caso hay un acuerdo, con el Sanatorio Santo Tomás, se derivan los pacientes directamente allá. Esto surge en la relación con los pacientes. Internas, hay una persona que tiende a problematizar todo en la recepción, es por su propia personalidad, no lo hace a propósito. Entonces tengo que ir y ponerle un poco el freno o hacerle ver que tiene que pensar un poco más las cosas y

no ser tan impulsiva, esa es una de mis responsabilidades, obtener buen resultado de la mesa de entrada. Yo les doy libertad para que organicen la tarea como más les convenga a ellas mientras se mantengan dentro de ciertos parámetros y los pacientes no se quejen. Ya que son ellas las que están cara a cara con el paciente, de nada sirve que yo allá atrás establezca un montón de normas rígidas cuando en realidad son ellas las que verdaderamente ven la cara del paciente.

**14. ¿Se delega autoridad al personal? ¿Cuál es el grado de autonomía?**

Las recepcionistas tienen bastante autonomía como te explique, aunque hay ciertas obras sociales que establecen sus propios métodos de trabajo y eso es inamovible.

**15. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación entre los compañeros?**

Primero la buena relación, hay conflictos que tienen que ver con la manera de hacer las cosas.

**16. ¿De qué manera siente que su trabajo es reconocido?**

Me siento reconocido por ejemplo cuando les doy autonomía a las chicas para que organicen ellas su propio trabajo, para mí es una forma de reconocerlas y yo siento que tengo esa libertad por parte de la empresa que me permite darme cuenta de que me están reconociendo. También hay actitudes verbales.

**17. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa le brinda al personal? ¿Estás conforme con los mismos?**

Si estoy conforme con los beneficios que me da la empresa.

**18. ¿Por el mismo salario y trabajo, cambiaría de organización?**

Ya me paso y no me fui, porque mis intereses para mi futuro no tienen que ver con desarrollarme en este tipo de trabajo, el puesto que me ofrecían era similar a este pero en otro lugar que yo ni conozco, entonces no tenía sentido. Yo acá me siento cómodo, conozco a la gente, ellos me conocen a mí. Hay muchas cosas que economizo estando acá, como por ejemplo el esfuerzo que entrar a un lugar nuevo, tiene que ver con una circunstancia de mi vida, yo trabajo pero a la vez estudio y estoy

tratando de terminar con mi carrera, y no me interesa desarrollarme en el ámbito de la salud privada, puede que lo haga o no pero no tiene sentido que me vaya por más que me paguen lo mismo o más, en este momento tengo otro interés.

**19. ¿Escuchan sus jefes sugerencias que usted propone respecto a la tarea que realiza? ¿Son reconocidas e implementadas en las distintas actividades?**

Sí totalmente, en cuanto a mi tarea sí, se aplica, es decir, yo trato de hacer una sugerencia y aportar todo lo positivo, realizar como una evaluación de lo bueno y lo malo de seguir haciendo las tareas como antes o hacerlas de una nueva manera.

**20. ¿Con qué frecuencias se realizan reuniones formales con pares y superiores?**

Las reuniones como por ejemplo con el director son diariamente, no pasa un día sin que nos juntemos diez minutos para revisar lo que paso, también con la recepción, pregunto por la cantidad de pacientes recibidos, el dinero ingresado, incluso si ellas estuvieron algún problema y yo no les pregunte vienen solas por propia iniciativa y me lo comentan. En cuanto a las reuniones pautadas no existen en realidad, estaban establecidas una vez por mes, pero creo que solo se han realizado cuatro veces al año. Considero que estas reuniones son muy buenas porque en ellas surgen cosas que de otra manera no surgirían, ya que este es el único espacio en donde nos encontramos todos presentes y con tiempo para hablar.

**21. ¿Suelen realizarse actividades extralaborales tales como asados, partidos de fútbol, reuniones familiares, etc.? ¿Con qué frecuencia participa de los mismos?**

Las actividades extralaborales que propicia la empresa son muy esporádicas, por ejemplo el Sábado hubo un asado con búsqueda del tesoro, básquet, yo no pude participar, pero me entere que todo el mundo estaba muy contento. Esas reuniones son desde mi punto de vista muy positivas sobre todo para que nos conozcamos en lo personal.

**22. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

Bueno, como te conté antes, a mí particularmente el hecho de que pueda darles autonomía a las recepcionistas me parece que es una forma de

motivarme. Porque yo siento tengo esa libertad. Además el Director fomenta el trabajo en equipo, lo que provoca que todos tengamos más ganas de trabajar.

**23. ¿Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Yo puedo disponer libremente de mi horario, esa facilidad la reconozco, si tengo que rendir aviso y listo, después veo como recupero esas horas.

**24. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

La empresa quiere que nos sintamos identificados con ella, por eso nos recalca siempre el compromiso y buena relación.



## ENTREVISTA A RECEPCIONISTA 1

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy recepcionista, soy Técnica radióloga.

**2. ¿Cuáles son las funciones específicas de su puesto?**

Bueno, recibir la orden, o sea, atendiendo al paciente y verifico que todo este en condiciones, doy los turnos y los confirmo. Controlo para ver si la orden esta en condición para evitar problemas con la obra social. También gestiono los problemas que puedan surgir de lo diario, actualmente se nos rompió el tomógrafo entonces tenemos que derivar los pacientes al Hospital Italiano, tratamos de gestionarles los tramites a los pacientes para facilitarles las cosas que ya este problema nos competente. Así, verificamos la autorización de la orden, llamamos a la obra social para avisarles que derivamos al paciente y finalmente llamamos al hospital para obtener un turno para el paciente. Siempre se trata de eso, si la orden no esta en condición tratamos de agotar todas las posibilidades para darle la solución al paciente, facilitarle las cosas.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la empresa?**

Un año y medio.

**4. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos generales de Dalvit?**

La misión es prestar un buen servicio al paciente para que se vaya conforme y vuelva.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales de la organización?**

La coordinación y el compañerismo, que para mi es lo más importante, al recibir una orden, todos asumimos un compromiso, la recibimos en mesa de

entrada, pero luego pasa a la parte de atrás en donde se le realiza la practica, entonces esta en ellos la responsabilidad de que la hagan en tiempo, que cuiden esa orden para que no se pierda. De esta manera todos somos los responsables para que las cosas funcionen bien.

**6. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Por ahí vienen pacientes de OSDE, o alguna otra obra social que nosotros directamente no atendemos porque no damos con la infraestructura a la que ellos están acostumbrados. Esa creo que es una amenaza, no poder competir a ese nivel.

**7. Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización ¿Cuáles son?**

Hay épocas en que han venido muchas ecografías a una determinada hora y los pacientes están esperando, nosotras que estamos en mesa de entrada nos ponemos nerviosas, los médicos no los hacen pasar, hacemos todo lo posible para que los pacientes ingresen el tema es que hay un solo ecógrafo. Y el estudio no es sacar una foto y listo, se debe realizar un análisis, eso lleva tiempo. Generalmente, hay pacientes a los que una les puede explicar lo que sucede pero otros que no entienden. Esa es una debilidad la infraestructura.

**8. ¿Conoce las políticas de la empresa?**

No, no conozco las políticas de la empresa.

**9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales con pares y superiores?**

Depende, cuando hay un problema puntual se realizan más seguido pero si no, no. Este año habrán sido dos o tres reuniones nada más, antes se daba más porque se perdían las órdenes.

**10. ¿Se realizan actividades extralaborales tales como asados, reuniones familiares, etc.? ¿Con qué frecuencia participa de las mismas?**

Sí, me encantan el Sábado nos juntamos comimos un asado, participamos en un par de juegos, la verdad que la pasamos re lindo. Es muy agradable porque es como si se rompiera la relación laboral para conocernos mejor.

**11. ¿Cree que su sueldo es equitativo de acuerdo a la tarea que realiza? ¿Con respecto al contexto es equitativa su remuneración?**

Sí, creo que mi sueldo es equitativo, tengo una amiga que trabaja en Ulton y gana casi lo mismo que yo y ella ejerce como técnica.

**12. ¿Por el mismo salario y trabajo, cambiaría de organización?**

No, me gusta lo que hago acá, aunque me gustaría ejercer la radiología pero el hecho de trabajar en un Centro radiológico me permite por ejemplo reemplazar a alguien cuando salga de licencia. No me iría a otro lugar que por el mismo dinero este haciendo algo totalmente distinto a lo mío. Acá estoy en el ambiente, aunque este en recepción.

**13. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?**

Sí, tenemos tres líneas, antes sólo teníamos una y sí por ahí surgía un problema urgente, esperábamos que se desocupara el teléfono para poder solucionarlo. El Encargado de facturación tiene celular, así que lo podemos contactar en cualquier momento sin él no esta. Yo ahora me siento mucho mejor porque apenas empecé sentía que no contaba con todos los elementos necesarios.

**14. ¿De qué manera sentís que tu trabajo es reconocido (por ejemplo; viajes, cursos, destacados del mes) o a través de algún reconocimiento económico?**

En que no hay quejas, creo que como no te marcan algo es porque estas haciendo las cosas bien. Incentivos económicos no hay.

**15. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa le brinda al personal? ¿Estás conforme con los mismos?**

Sí, estoy muy conforme con la obra social y mi sueldo, aunque me gustaría cobrar más.

**16. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros y superiores?**

Hay buena relación, tengo acceso directo con el Contador, el Encargado de Facturación y con el Director.

**17. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Se utilizan criterios justos al evaluar?**

No se realizan evaluaciones de desempeño.

**18. ¿Escuchan sus jefes las sugerencias que usted propone respecto a la tarea que realiza? ¿Son reconocidas e implementadas?**

Sí, incluso te escuchan cuando planteas algo y opinan al respecto, acerca de los pro y los contras.

**19. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

Brindando respeto y buen clima laboral. Se nota compromiso por parte de todos.

**20. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Bueno en mí caso, me da la posibilidad de ejercer lo que me gusta, porque puedo reemplazar a algún técnico.

**21. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

Me parece que los dos, que trabajemos y que nos identifiquemos con la empresa.

## ENTREVISTA A RECEPCIONISTA 2

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy recepcionista, tengo un terciario, soy Analista de Sistemas.

**2. ¿Cuáles son las funciones específicas de su puesto?**

Todo lo que sea recibir órdenes, dar turnos por teléfono, atender al paciente, derivarlo en caso de que no se realice el estudio acá, por ejemplo una tomografía, ya que en este momento esta rota. Llenar las órdenes y entregar los resultados de los estudios.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la empresa?**

Cuatro meses.

**4. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos generales de la empresa?**

Por lo que veo tiene un objetivo muy grande que es el de crecer más de lo que ha crecido, pienso que lo va a lograr porque tiene muchas facultades para hacerlo.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales de la organización?**

Creo que los directivos quieren que la gente se ponga la camiseta y que trabajen para la empresa en conjunto para que pueda crecer. También creo que hay mucho respeto hacia el empleado dando así seguridad para que pongas empeño y ganas. Aparte me gusta lo que hago y no hay problema con eso, o sea, hay mucho respeto por las personas, cosa que en otro lado no he visto porque no te tienen en cuenta lo que genera que uno no quiera ir a trabajar o vaya solamente para obtener el dinero a fin de mes y nada más.

**6. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Hay muchísima competencia en Córdoba, yo soy de Formosa y antes trabajaba allá, también en un Centro de Diagnóstico, que era uno de los más grandes, entonces todo el mundo iba para allá porque no le quedaba otra. En cambio acá hay distintas opciones.

**7. Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización. ¿Cuáles son?**

Tiene muy buenos profesionales, eso creo que es lo bueno, y no le veo nada negativo para competir, salvo que momentáneamente se ha roto el tomógrafo y como consecuencia tenemos que derivar a muchos pacientes, y bueno es dinero que no ingresa.

**8. ¿Conoce las políticas de la empresa?**

No la verdad que no conozco las políticas porque no las comunican formalmente.

**9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales con pares y superiores?**

Desde que yo entre formalmente con mis superiores tuve una sola, que se venía posponiendo desde hacía tiempo, informalmente hablamos todos los días.

**10. ¿Se realizan actividades extralaborales tales como asados, reuniones familiares, etc.? ¿Con qué frecuencia participa de las mismas?**

Sí, hubo un asado, la pase muy bien a pesar de que soy nuevita, pero estuvo muy linda.

**11. ¿Cree que su sueldo es equitativo de acuerdo a la tarea que realiza? ¿Con respecto al contexto es competente su remuneración?**

Sí, creo que sí, aunque en realidad tenemos un poco más de responsabilidad que sólo la recepción, hay otras cosas que también dependen de nosotras, por ejemplo ordenes mal autorizadas, tenemos que prestar atención, también realizamos las facturas, y al final día hacemos y controlamos la caja.

**12. ¿Por el mismo salario y trabajo, cambiaría de organización?**

Depende del ambiente, yo en Formosa trabajaba en un ambiente muy denso, con malos tratos y retos, por ejemplo estabas atendiendo a un paciente venía mi supervisor y me gritaba adelante del mismo, entonces una se ponía nerviosa luego el paciente se quejaba, no había compañerismo, realmente era horrible. Acá si te tienen que decir, te llaman y te lo dicen atrás y con respeto, entonces es distinto yo me siento cómoda.

**13. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?**

Sí, todos.

**14. ¿De qué manera sentís que tu trabajo es reconocido (ejemplo: viajes, cursos o destacado del mes) o algún reconocimiento económico?**

Depende, hay que estar en el momento sí por ahí te mandas una macana y la solucionas instantáneamente se dan cuenta te dicen lo hiciste bien, pero es muy esporádicamente.

**15. ¿Cuáles son los beneficios que le brinda la empresa? ¿Está conforme con los mismos?**

Si estoy conforme con la obra social y con el sueldo.

**16. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros y superiores, hay cooperación?**

Si hay muy buena relación, yo vengo y hablo con todos, no tengo problemas ni mala honda con nadie, tampoco me meto en ningún chusmerio. Pero en sí, es muy agradable el ambiente, hay buena honda y me gusta venir a trabajar.

**17. ¿Se realizan evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Se realiza la evaluación de desempeño bajo criterios justos?**

No se evalúa el desempeño formalmente.

**18. ¿Escuchan sus jefes las sugerencias que usted propone respecto a la tarea que realiza? ¿Son reconocidas e implementadas?**

Algunas veces lo comentamos y lo podemos hacer, depende de sí al superior le pareció correcto, te hablo de los médicos y el Encargado de Facturación.

Ellos primero lo evalúan para verificar si va a dar buen resultado y siendo así no hay problema.

**19. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

La empresa nos respeta, hay muy buen trato, eso quiere decir mucho. Hace que uno venga a trabajar contento.

**20. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Nos da facilidad para trabajar bien, nos permite a veces ciertos permisos con respecto a los horarios.

**21. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

La empresa quiere que uno trabaje y se ponga la camiseta, que vayamos tiremos todos juntos para el mismo lado.



### ENTREVISTA A RECEPCIONISTA 3

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Soy recepcionista. Tengo el secundario completo.

**2. ¿Cuáles son las funciones específicas de su puesto?**

Atiendo al paciente, otorgo los turnos, recibo las órdenes y me encargo que todo este en regla, también me encargo de que las órdenes estén autorizadas.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la empresa?**

Desde su inicio.

**4. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos generales de Dalvit?**

La misión es brindar un buen servicio al paciente en todos los aspectos, no solo en el estudio que se realiza sino también en la atención, para que se quede satisfecho y pueda volver otra vez que lo necesite. Y además nos recomienda.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales de la organización?**

Todos asumimos el compromiso de tener responsabilidad a la hora de trabajar. Todos somos los responsables para que las cosas funcionen de la manera correcta.

**6. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Creo que una oportunidad que se presenta a la empresa es la de brindar un muy buen servicio, rápido y eficaz, y aprovecharla al máximo. Ya que como desventaja tenemos la falta de equipos de última generación.

**7. Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización ¿Cuáles son?**

Y como fortaleza te digo lo mismo que antes el servicio rápido, uno puede tener el resultado inmediatamente después de haberse realizado el estudio, que en otros lados tenés que esperar mucho más tiempo, pero la falta de

equipos hace que muchas veces se demoren los turnos o a veces ni siquiera se pueda hacer el estudio, por ejemplo si se rompe un equipo.

**8. ¿Conoce las políticas de la empresa?**

No.

**9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales con pares y superiores?**

Casi nunca. Eso debería cambiarse. Es necesario saber, comunicar, hacer sugerencias, para poder realizar nuestro trabajo bien, y sino nos dicen que es lo mejor, o que es lo necesario para la empresa hoy, no podemos adivinar.

**10. ¿Se realizan actividades extra laborales tales como asados, reuniones familiares, etc.? ¿Con qué frecuencia participa de las mismas?**

Muy poco, a mi me gustaría que la empresa organizara actividades extras al trabajo, yo tengo muchos amigos que en su trabajo siempre realizan actividades fuera del trabajo, y acá no pasa eso.

**11. ¿Cree que su sueldo es equitativo de acuerdo a la tarea que realiza? ¿Con respecto al contexto es equitativa su remuneración?**

Sí.

**12. ¿Por el mismo salario y trabajo, cambiaría de organización?**

No, creo que no.

**13. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?**

Sí.

**14. ¿De qué manera sentís que tu trabajo es reconocido (por ejemplo: viajes, cursos, destacados del mes) o a través de algún reconocimiento económico?**

La verdad es que no siento que mi trabajo sea reconocido. Si hacemos las cosas mal lo hacen notar, pero cuando las hacemos bien, no dicen nada.

**15. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa le brinda al personal? ¿Estás conforme con los mismos?**

Los beneficios que la empresa nos da, por ejemplo yo en este momento estoy embarazada y tengo hijos, si necesito ir a alguna reunión de padres o a un acto, me lo permiten. No hay inconvenientes con eso. Nos pagan el sueldo, y nos dan la obra social. Estoy conforme, pero me gustaría que me reconozcan y me aumenten el sueldo.

**16. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros y superiores?**

Hay buena relación, podemos hablar con el Contador, el Encargado de Facturación o con el Director si es necesario.

**17. ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Se utilizan criterios justos al evaluar?**

No.

**18. ¿Escuchan sus jefes las sugerencias que usted propone respecto a la tarea que realiza? ¿Son reconocidas e implementadas?**

No. Te escuchan si, pero llevarse a cabo nunca.

**19. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

La empresa no tiene ninguna política de motivación, creo que lo hacen a través del compromiso que cada uno asume.

**20. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Bueno, como te dije antes, me permite trabajar y ser madre, eso lo reconozco porque se que en otros lugares no es posible.

**21. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

Para mí, la empresa quiere que trabajemos bien, cumplamos con lo que se nos pide.

## ENTREVISTA A RECEPCIONISTA 4

**1. ¿Cuál es el nombre de su puesto? ¿Cuál es su formación académica?**

Recepcionista.

**2. ¿Cuáles son las funciones específicas de su puesto?**

Recibir órdenes, dar turnos, atender al paciente, si es necesario derivar al paciente, por ejemplo una tomografía, ya que en este momento esta rota. Controlar que las órdenes estén autorizadas y entregar los resultados de los estudios.

**3. ¿Cuántos años hace que esta en la empresa?**

Desde el comienzo de la empresa.

**4. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos generales de la empresa?**

Brindar un servicio muy bueno.

**5. ¿Cuáles son los valores fundamentales de la organización?**

Hay colaboración y responsabilidad por parte de los compañeros, pero también existe competitividad que hace que muchas veces uno se sienta mal.

**6. Podría nombrarme ¿Cuáles son en la actualidad las oportunidades y amenazas que presenta el contexto?**

Hay muchísima competencia en Córdoba, y hay distintas opciones para las personas, creo que muchas veces prefieren ir a otro lugar más lindo, y que seguro tiene todos los equipos en uso, que por ahí acá se rompen. Por más que acá le demos el resultado en menos tiempo que en otros lugares. A la hora de elegir este aspecto tiene más peso.

**7. Tiene identificadas las fortalezas y debilidades de la organización. ¿Cuáles son?**

Creo que hay buenos profesionales, y como debilidad veo la falta de equipos nuevos, porque muchas veces se rompen debido a que ya son viejos y como consecuencia tenemos que derivar a pacientes que tenían turnos.

**8. ¿Conoce las políticas de la empresa?**

Las políticas no las conozco porque la verdad que no se comunican.

**9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales con pares y superiores?**

Informalmente hablamos todos los días, pero nada formal.

**10. ¿Se realizan actividades extra laborales tales como asados, reuniones familiares, etc.? ¿Con qué frecuencia participa de las mismas?**

Sí, pero muy pocas, la empresa debería fomentar estas actividades, porque hacen que uno pueda relacionarse con los compañeros desde un ámbito personal, y no laboral.

**11. ¿Cree que su sueldo es equitativo de acuerdo a la tarea que realiza? ¿Con respecto al contexto es competente su remuneración?**

Sí, aunque tenemos mas responsabilidad que sólo la recepción, hay otras cosas que también dependen de nosotras, por ejemplo órdenes mal autorizadas, tenemos que prestar mucha atención, realizamos las facturas, y hacemos la caja diaria.

**12. ¿Por el mismo salario y trabajo, cambiaría de organización?**

Creo que no, dentro de todo me siento cómoda.

**13. ¿Tiene a su alcance los elementos necesarios para desempeñarse correctamente en su puesto?**

Sí.

**14. ¿De qué manera sentís que tu trabajo es reconocido (ejemplo: viajes, cursos o destacado del mes) o algún reconocimiento económico?**

Depende, cuando haces las cosas bien no te dicen nada, pero no las vayas a realizar mal porque se arma.

**15. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa le brinda al personal? ¿Está conforme con los mismos?**

Los beneficios que la empresa brinda por ley, el seguro de riesgo de trabajo y la obra social. Yo estoy estudiando, cuando rindo no tengo problema de llegar tarde o no venir, simplemente aviso antes y listo.

**16. ¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay buena relación con los compañeros y superiores, hay cooperación?**

Es bueno, yo hago mi trabajo, y trato de no meterme con nadie, me refiero a los chusmerios y esas cosas, trato de llevarme bien con todos, pero algo que es muy notorio entre compañeros es la competencia entre unos y otros. Y creo que no es lindo, cada uno tiene que hacer bien su trabajo y si puedes tratar de ayudar al otro mejor, y colaborar con todos, si todos estamos en la misma empresa, trabajamos juntos, hay que tener una buena relación para que a uno le guste venir cada día a trabajar. Sino todo esta mal. Y nadie hace las cosas que tiene que hacer.

**17. ¿Se realizan evaluación de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Se realiza la evaluación de desempeño bajo criterios justos?**

No se evalúa el desempeño.

**18. ¿Escuchan sus jefes las sugerencias que usted propone respecto a la tarea que realiza? ¿Son reconocidas e implementadas?**

Algunas veces, pero es raro, pueden tener en cuenta la sugerencia, pero es difícil que la lleven a cabo. Y pienso que es importante que tengan en cuenta y además las lleven a la práctica, porque nadie mas que nosotras conoce y sabe como se dan las cosas en nuestro trabajo diario, cosas que por ahí los directivos no ven, porque no están todo el día haciendo lo que nosotras hacemos. Muchas cosas que podrían mejorar el servicio, lo que hace al beneficio de la empresa.

**19. ¿Cómo siente que la empresa fomenta la motivación?**

No se, incentivos económicos no nos dan, cuando hacemos las cosas bien, tampoco nos felicitan. Si nos marcan algo cuando cometemos algún error.

**20. Con respecto a la empresa ¿Qué facilidades le dio en este tiempo?**

Nos da la posibilidad de trabajar con tranquilidad, la verdad es esa, trabajamos sin tener inconvenientes.

**21. ¿Qué cree que es lo más importante para la empresa? ¿Qué usted trabaje y cumpla con las normas de la empresa o qué usted se sienta identificado con la misma?**

Yo creo que lo más importante para la empresa es que cumplamos con lo que ellos nos establecen.