

CUANDO LA TECNOLOGÍA AVANZA MÁS RÁPIDO QUE EL CAMBIO HUMANO

EN LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DEL
SISTEMA SANITARIO

DIMENSIÓN
HUMANA

Conclusiones y recomendaciones
Gestión del cambio

Elaborado por

OGE CAM

Observatorio Español de
Gestión del Cambio

Difundido por

SEIS

Sociedad Española de
Informática de la Salud

INFORME COMPLETO

La dimensión humana en la transformación digital del sistema sanitario

Gestión del cambio en la digitalización en salud

Elaborado por

OGE CAM

Observatorio Español de
Gestión del Cambio

Difundido por

SEIS

Sociedad Española de
Informática de la Salud

366 respuestas

recogidas

Encuesta lanzada

18 dic. 2025

Análisis cerrado

18 mar. 2026

Metodología

Cuantitativa + Cualitativa

1. Introducción

La transformación digital del sistema sanitario en España se ha consolidado como uno de los principales ejes estratégicos en los últimos años, impulsando la incorporación de nuevas tecnologías, sistemas de información y herramientas digitales en la práctica asistencial.

Sin embargo, más allá del desarrollo tecnológico, emerge una cuestión clave para la sostenibilidad de estas iniciativas: **¿Cómo están viviendo los profesionales sanitarios este proceso de transformación?** La respuesta a esta pregunta condiciona no solo la efectividad de las implantaciones, sino la sostenibilidad del propio sistema.

Desde OGE CAM (Observatorio Español de Gestión del Cambio), se impulsa este estudio con el objetivo de analizar la dimensión humana de la digitalización en salud, entendiendo que el éxito de estos procesos no depende únicamente de la tecnología, sino de su adopción efectiva por parte de las personas.

La encuesta fue lanzada el 18 de diciembre de 2025, y el análisis se ha realizado sobre el corte de datos correspondiente al 18 de marzo de 2026, con un total de 366 respuestas recogidas. Todas las conclusiones se basan exclusivamente en estas respuestas, garantizando la consistencia y comparabilidad de los resultados.

El estudio se ha desarrollado mediante **la técnica bola de nieve**, en la que las personas inicialmente encuestadas han facilitado la incorporación progresiva de nuevos participantes a través de sus redes profesionales. El cuestionario se ha difundido de forma transversal en el sector sanitario, incluyendo hospitales públicos y privados, mutuas y empresas vinculadas al ámbito de la salud, con el objetivo de recoger una visión diversa y representativa de los distintos entornos asistenciales y organizativos.

2. Objetivos del estudio

2.1 Objetivo principal

El objetivo principal del estudio es analizar la experiencia de los profesionales en los procesos de digitalización del sistema sanitario desde la perspectiva de la gestión del cambio.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar el perfil profesional de los participantes en los procesos de digitalización sanitaria.
- Identificar el rol desempeñado por cada profesional en dichos procesos.
- Evaluar la experiencia global vivida durante la digitalización.
- Analizar el impacto emocional generado por el proceso de transformación.

- Identificar el nivel de fricción operativa experimentado en el día a día.
- Evaluar la participación real en la toma de decisiones relacionadas con la digitalización.
- Analizar el nivel de acompañamiento organizativo recibido durante el proceso.
- Detectar áreas clave de mejora para la gestión del cambio en entornos sanitarios.

3. Metodología

El presente informe se basa en un estudio de naturaleza cuantitativa, apoyado por la lectura cualitativa de respuestas abiertas, dirigido a profesionales vinculados a procesos de digitalización en el ámbito sanitario, incluyendo perfiles asistenciales, técnicos y de gestión.

3.1 Diseño del estudio

La encuesta fue diseñada para capturar múltiples dimensiones de la experiencia profesional en procesos de digitalización: emocional, operativa, participativa y organizativa. Las preguntas se estructuran en una escala Likert de 1 a 5, lo que permite cuantificar la intensidad de las percepciones y establecer comparaciones entre dimensiones.

El enfoque metodológico combina análisis estadístico descriptivo con interpretación desde la gestión del cambio, permitiendo identificar patrones, tensiones y oportunidades de mejora. Todas las conclusiones se basan exclusivamente en las respuestas completas, garantizando la consistencia y comparabilidad de los resultados.

3.2 Muestra y período de recogida

Parámetro	Detalle
Tamaño de la muestra	366 respuestas válidas (base de análisis: 399 encuestas para preguntas de percepción)
Período de recogida	18 de diciembre de 2025 – 18 de marzo de 2026
Técnica de muestreo	Bola de nieve (snowball sampling)
Tipo de cuestionario	Estructurado, escala Likert 1–5 + preguntas abiertas
Ámbito geográfico	España (hospitales públicos, privados, mutuas, empresas del sector salud)
Canal de difusión	Redes profesionales del sector sanitario

3.3 Criterios de inclusión

Se incluyeron en el estudio todos los profesionales vinculados de alguna forma a procesos de digitalización en el ámbito sanitario, con independencia de su perfil (asistencial, técnico o gestor), del tipo de organización (pública o privada) o del rol desempeñado en dichos procesos (impulsor, implantador, usuario final o prescriptor).

4. Marco teórico

La transformación digital en el sistema sanitario debe abordarse como un **proceso de cambio organizativo y cultural, y no únicamente como un proceso de implantación tecnológica**. La introducción de nuevas herramientas digitales implica necesariamente una modificación en la forma de trabajar, en los procesos asistenciales y en la relación de los profesionales con la tecnología.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, el éxito de estas iniciativas no depende exclusivamente de la calidad de las soluciones tecnológicas, sino de su capacidad para ser adoptadas, integradas y sostenidas en el tiempo por las personas que las utilizan.

4.1 Factores clave en la adopción tecnológica sanitaria

En este sentido, pueden identificarse tres factores clave que condicionan el éxito de la digitalización en salud:

Factor	Definición	Indicadores de éxito
Adopción profesional	Grado en que los profesionales incorporan las herramientas digitales en su práctica diaria	Uso efectivo, reducción de resistencias, integración en flujos de trabajo
Integración asistencial	Aseguramiento de que la tecnología aporta valor real y no genera fricción operativa	Reducción de fricciones, mejora de procesos, percepción de utilidad
Acompañamiento organizativo	Formación, soporte, comunicación y liderazgo durante todo el proceso de cambio	Percepción de apoyo, participación, niveles de satisfacción con el proceso

Cuando estos elementos no se gestionan de forma estructurada, es habitual que aparezcan resistencias, sobrecarga operativa, baja utilización de las herramientas y una pérdida de eficiencia en la implantación.

4.2 Fatiga del cambio vs. resistencia al cambio

Un concepto central para interpretar los resultados de este estudio es la distinción entre fatiga del cambio y resistencia al cambio. Mientras que la resistencia implica una oposición activa o pasiva a la transformación, la fatiga del cambio se caracteriza por la coexistencia de actitudes positivas hacia la digitalización con estados de agotamiento, sobrecarga y desgaste emocional.

Los profesionales sanitarios participantes no cuestionan la utilidad de la digitalización, sino cómo se diseña, se implanta, se lidera y se acompaña. Este patrón es característico de fatiga del cambio, no de resistencia al cambio.

En este contexto, la gestión del cambio se configura como una disciplina clave para garantizar no solo la implantación de la tecnología, sino su adopción efectiva y su impacto real en el sistema sanitario.

4.3 Métricas de la dimensión humana del cambio

Resulta especialmente relevante avanzar hacia modelos de evaluación que incorporen métricas de carácter humano, como el índice de tristeza organizacional, el índice de credibilidad y nostalgia (OGE CAM), la experiencia profesional y del paciente, y la percepción de valor real generado por los proyectos.

La retroalimentación continua de usuarios, profesionales y pacientes debe situarse en el centro de estos procesos de evaluación, superando los modelos de medición exclusivamente tecnológicos o de eficiencia operativa.

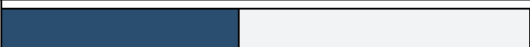
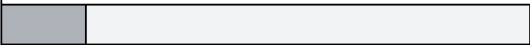
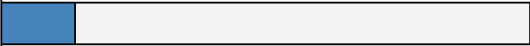
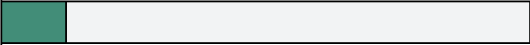
5. Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones analizadas en el estudio. Los datos se interpretan combinando el análisis estadístico descriptivo con la perspectiva de la gestión del cambio.

5.1 Perfil profesional de los participantes

El grupo más numeroso corresponde a profesionales de informática y sistemas, con 124 respuestas (45,42%). Les siguen los perfiles agrupados como "otro" con 44 respuestas (16,12%), médicos/as con 39 (14,29%), directivos/as o gestores/as con 34 (12,45%) y enfermería con 32 (11,72%).

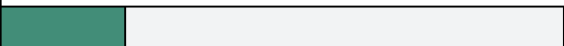
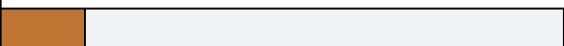
En conjunto, la muestra refleja un peso especialmente relevante de perfiles tecnológicos, junto con una presencia significativa de perfiles clínicos y de gestión. Esta composición refuerza la solidez del análisis al integrar tanto la perspectiva técnica como la asistencial.

Distribución por perfil profesional (n=273)		
Informática y sistemas		45%
Otro		16%
Médicos/as		14%
Directivos/as y gestores/as		12%
Enfermería		12%

5.2 Rol en los procesos de digitalización

En relación con el rol desempeñado en los procesos de digitalización, el papel más frecuente es el de implantador/a, con 146 menciones (34,43%), seguido de impulsor/a con 121 (28,54%), usuario/a final con 93 (21,93%) y prescriptor/a con 64 (15,09%).

Este resultado confirma una participación muy activa de los profesionales en la puesta en marcha de las soluciones digitales, lo que dota al estudio de una perspectiva práctica y directamente vinculada a la experiencia real de implantación.

Distribución de roles en digitalización (n=424 menciones)		
Implantador/a		34%
Impulsor/a		29%
Usuario/a final		22%
Prescriptor/a		15%

**Nota: La pregunta admitía selección múltiple. El total de menciones (n=424) es superior al número de participantes, ya que un mismo profesional podía identificarse con más de un rol. Los porcentajes se calculan sobre el total de menciones y su suma es igual al 100%.*

5.3 Valoración global de la experiencia

La experiencia global en los procesos de digitalización muestra una valoración predominantemente favorable: 139 profesionales (54,30%) la sitúan en valores altos (4 o 5 en escala Likert), frente a 37 (14,45%) con valoración negativa. El 31,25% restante se sitúa en una valoración intermedia.



Aunque la mayoría de los profesionales valora positivamente su experiencia global, el volumen de percepciones intermedias y negativas (45,70% en conjunto) señala que la digitalización no está siendo vivida de forma plenamente satisfactoria por una parte significativa de la plantilla sanitaria.

5.4 Emociones predominantes durante el proceso

En el plano emocional, 134 personas (52,34%) indican predominio de emociones positivas (ilusión, motivación, orgullo profesional), mientras que 43 (16,80%) señalan emociones negativas (frustración, cansancio, sensación de sobrecarga). Un 30,86% manifiesta **ambivalencia emocional**, experimentando simultáneamente emociones positivas y negativas, lo que refleja la coexistencia de ilusión y desgaste característica de la **fatiga del cambio**.

Emociones predominantes (n=256)		
Emociones positivas (ilusión, motivación, orgullo)		52%
Ambivalencia emocional		31%
Emociones negativas (frustración, cansancio)		17%

Nota: Los datos reflejan la emoción predominante declarada por cada participante durante los procesos de digitalización. El total (n=256) corresponde a los encuestados que respondieron esta pregunta. Los porcentajes se calculan sobre dicho total y su suma es igual al 100%.

La coexistencia de emociones positivas y negativas es característica de fatiga del cambio, no de resistencia al cambio. Los profesionales creen en la digitalización, pero resienten cómo está siendo gestionada.

5.5 Fricciones operativas y dificultades en el día a día

129 profesionales (50,39%) sitúan su experiencia en niveles altos de dificultad operativa (4 %o 5 en escala Likert), frente a 41 (16,02%) con baja dificultad. El 33,59% restante refleja una experiencia intermedia.

50,39%

de los profesionales declara fricciones elevadas en su trabajo cotidiano

Estas fricciones se relacionan con curvas de aprendizaje exigentes, procesos poco intuitivos, duplicidades, aumento de la carga administrativa y la necesidad de adaptarse a nuevas herramientas sin un acompañamiento suficiente. Este dato evidencia una brecha entre el diseño de las soluciones y su uso real cuando el cambio no se gestiona de forma estructurada.

5.6 Escucha y participación en la toma de decisiones

108 personas (42,19%) se sienten escuchadas (4 o 5 en escala Likert), mientras que 65 (25,39%) perciben baja participación. El 32,42% se sitúa en nivel intermedio.

42,19%

se siente escuchado/a

25,39%

percibe baja participación

Estos resultados refuerzan la percepción de distancia entre quienes definen las soluciones digitales y quienes las utilizan en la práctica diaria. Establecer canales efectivos de comunicación y colaboración entre equipos técnicos, profesionales asistenciales y gestores resulta clave para mejorar la aceptación, el uso y el impacto real de las soluciones digitales.

5.7 Logros y beneficios percibidos

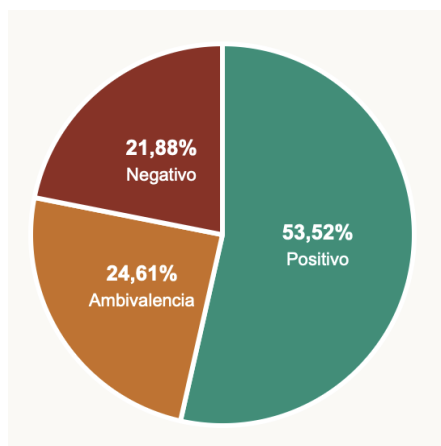
164 profesionales (64,06%) consideran que el impacto de la digitalización ha sido positivo, frente a 30 (11,72%) que no perciben beneficios claros. El 24,22% se sitúa en una posición intermedia.

64,06%

percibe logros y beneficios claros en los procesos de digitalización

Este dato positivo evidencia que los profesionales reconocen el valor generado por la digitalización. Sin embargo, la brecha entre quienes perciben beneficios claros (64,06%) y quienes valoran positivamente la experiencia global (54,30%) sugiere que el proceso en sí genera fricciones que no siempre quedan compensadas por los resultados obtenidos.

5.8 Impacto emocional del proceso



137 personas (**53,52%**) **valoran positivamente el impacto emocional de la digitalización**, mientras que 56 (21,88%) lo perciben negativamente. El resto muestra una posición intermedia.

El 21,88% que vive negativamente el impacto emocional es un dato significativo que no debe ignorarse. La digitalización en salud tiene consecuencias sobre el bienestar de los profesionales que deben ser gestionadas de forma explícita y estructurada, especialmente en lo relativo a salud mental, desgaste y carga emocional.

5.9 Percepción del enfoque en las personas

110 profesionales (42,97%) consideran que existe un alto enfoque humano en los procesos de digitalización, mientras que 57 (22,27%) identifican carencias significativas en este ámbito.

42,97%

Alta atención a las personas

34,77%

Posición intermedia

22,27%

Carencias identificadas

Que menos de la mitad de los profesionales perciban un alto enfoque humano en los procesos de digitalización es un indicador crítico de la necesidad de incorporar la gestión del cambio como capacidad estratégica en las organizaciones sanitarias.

5.10 Apoyo organizativo y gestión del cambio

Los datos revelan que el **62,11% de los profesionales** no valora positivamente el apoyo recibido durante los procesos de digitalización. Este dato resulta de sumar dos grupos con lecturas complementarias:

El **33,59%** (valores 1-2) expresa de forma explícita que el acompañamiento ha sido **insuficiente o inexistente**.

El **28,52%** (valor 3, punto medio de la escala) representa una valoración que, en el contexto de una pregunta sobre apoyo organizativo, debe interpretarse como **insatisfacción moderada** más que como neutralidad real. Cuando se pregunta por el grado de apoyo recibido, una respuesta intermedia no equivale a "suficiente" — equivale a "no del todo", lo que en la práctica se traduce en una percepción de acompañamiento **incompleto o irregular**.

Sumados ambos grupos, **6 de cada 10 profesionales considera que la gestión del cambio no ha estado a la altura** de lo que el proceso de digitalización requería.

62,11%

considera insuficiente el acompañamiento organizativo recibido

Los profesionales perciben un déficit de acompañamiento y recursos adecuados para la gestión del cambio. Esta dimensión sigue siendo abordada de forma más voluntarista que profesionalizada en la mayoría de organizaciones sanitarias.

La escasez de acompañamiento estructurado es uno de los hallazgos más consistentes del estudio, y uno de los factores más directamente accionables para mejorar la experiencia de digitalización de los profesionales sanitarios.

6. Cuadro resumen de resultados

La siguiente tabla sintetiza los principales indicadores del estudio, permitiendo una lectura comparativa de todas las dimensiones analizadas.

Dimensión	Positivo / Alto	Negativo / Bajo
5.3 Valoración global	54,30% favorable	45,70% no favorable
5.4 Emociones predominantes	52,34% positivas	47,66% no positivas
5.5 Fricciones operativas	16,02% baja dificultad	83,98% con fricciones
5.6 Escucha y participación	42,19% escuchados	57,81% no escuchados
5.7 Logros percibidos	64,06% percibe beneficios	35,94% sin beneficios claros
5.8 Impacto emocional	53,52% positivo	46,49% no positivo
5.9 Enfoque en las personas	42,97% alta atención	57,04% insuficiente
5.10 Apoyo y gestión del cambio	37,89% valoración positiva	62,11% insuficiente

7. Conclusiones y reflexiones

Los resultados del estudio permiten articular un conjunto de conclusiones que configuran un diagnóstico sólido sobre el estado actual de la gestión del cambio en los procesos de digitalización sanitaria en España.

7.1 Un proceso de transición, no de inicio

La digitalización en el sistema sanitario se configura como un proceso de transformación profunda que trasciende el ámbito tecnológico y se sitúa en una dimensión organizativa y cultural. **Los resultados evidencian que el sistema ha avanzado de forma significativa en la incorporación de soluciones digitales. Sin embargo, este avance no se ha visto acompañado, en la misma medida, por una integración estructurada de la dimensión humana del cambio.**

En este sentido, la digitalización en salud se encuentra en un *estado de transición*: no se trata de un proceso incipiente, pero tampoco de un modelo plenamente consolidado. La coexistencia de avances y tensiones refleja un sistema que progresa, pero que aún no ha desarrollado completamente su capacidad para absorber y sostener el cambio de manera eficiente.

7.2 El reto ya no es tecnológico, sino humano

El principal desafío identificado ya no reside en la tecnología, sino en la capacidad del sistema para integrar el cambio en la práctica diaria de los profesionales.

La adopción real, la normalización de nuevas formas de trabajo y la sostenibilidad de las iniciativas dependen, en gran medida, de cómo se gestiona la experiencia del cambio a nivel organizativo. Este escenario pone de manifiesto la necesidad de evolucionar el enfoque actual: de una lógica centrada en la implantación de soluciones tecnológicas hacia un modelo orientado a la integración efectiva del cambio en el funcionamiento del sistema.

7.3 Fatiga del cambio como señal de alerta

El patrón emocional detectado —coexistencia de ilusión y sobrecarga, motivación y cansancio— es característico de fatiga del cambio. Este fenómeno es diferente y, en muchos sentidos, más complejo de gestionar que la resistencia al cambio tradicional, ya que los profesionales apoyan el objetivo pero sufren el proceso.

Las personas participantes no cuestionan la utilidad de la digitalización, pero sí cómo se diseña, se implanta, se lidera y se acompaña. Reclaman una mayor humanización de los procesos y la incorporación estructural de la experiencia profesional y del paciente.

7.4 La participación activa como factor diferencial

Solo el 42,19% de los profesionales se siente escuchado de forma suficiente durante los procesos de digitalización, lo que refuerza la percepción de distancia entre quienes definen las soluciones y quienes las utilizan en la práctica diaria.

En este contexto, la participación de los profesionales, el acompañamiento continuo y la incorporación de la gestión del cambio como capacidad estructural se convierten en elementos clave para garantizar la eficacia y sostenibilidad de las iniciativas de digitalización.

7.5 Hacia un modelo centrado en las personas

El futuro de la digitalización en salud no dependerá únicamente del desarrollo tecnológico, sino de la capacidad del sistema para situar a las personas en el centro de los procesos de transformación y convertir el cambio en una práctica integrada, asumida y sostenible.

La digitalización de la salud no es un destino, sino un viaje continuo de mejora y adaptación, donde la tecnología debe ser vista como un aliado poderoso para mejorar la vida de las personas y no como un fin en sí misma.

8. Recomendaciones estratégicas

A partir de los resultados del estudio, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la dimensión humana de los procesos de digitalización en el sistema sanitario.

8.1 Gobierno de la Gestión del Cambio

1 **Crear un modelo profesional de implementación centrado en las personas**

Establecer un **gobierno de Gestión del Cambio** con doble nivel: global (corporativo) y local (por centro de trabajo), dotado de recursos, metodología y profesionales especializados, integrando la GC como capacidad estratégica permanente en las organizaciones sanitarias.

8.2 Formación y liderazgo Transformador

2 **Formar a la alta dirección para supervisar e impulsar el cambio**

Capacitar a gerentes, directores generales y equipos directivos con las competencias necesarias para comprender, supervisar y patrocinar los procesos de cambio desde el nivel estratégico.

3 **Fortalecer el liderazgo intermedio comprometido con la GC**

Desarrollar mandos intermedios capaces de impulsar la gestión del cambio en su ámbito, actuando como puente entre la dirección estratégica y los equipos operativos.

4 **Consolidar equipos locales de gestores y agentes de cambio**

Profesionalizar la figura del gestor/a de cambio local y del agente de cambio en cada centro, garantizando acompañamiento estructurado durante todo el ciclo de vida de cada iniciativa.

8.3 Reducción de fricciones a través del acompañamiento continuo

5 Pasar del voluntarismo al acompañamiento profesional sostenido

Superar el modelo de soporte puntual e implantar un acompañamiento organizado que cubra el ciclo de vida completo de cada iniciativa, simplificando procesos y reduciendo la carga operativa de los profesionales.

6 Implantar un sistema de escucha continua e iterativa

Desarrollar mecanismos permanentes para pulsar el estado de los procesos de cambio, captar la experiencia de los profesionales e incorporar mejoras de forma progresiva priorizando por necesidad e impacto real.

8.4 Comunicación, métricas y participación

7 Desarrollar un plan interno de comunicación motivador e innovador

Diseñar una estrategia comunicativa que haga coherente el mensaje de modernización con una identidad visual atractiva, difundiendo avances y resultados de forma que refuerce el compromiso y el orgullo profesional.

8 Incorporar métricas de dimensión humana del cambio

Complementar los indicadores tecnológicos y de eficiencia con métricas que midan la experiencia profesional, el bienestar y el impacto humano real de cada iniciativa digital.

9 Crear foros moderados por profesionales externos de la gestores del cambio

Impulsar espacios de participación moderados por profesionales especializados en GC para identificar ámbitos de mejora, alinear la operativa con la dirección y compartir aprendizajes entre centros.

9. Nota metodológica y limitaciones

El presente estudio tiene un carácter exploratorio y descriptivo. Aunque la muestra obtenida (366 respuestas) es representativa del sector sanitario en términos de diversidad de perfiles, la técnica de bola de nieve no garantiza la representatividad estadística de la población sanitaria española en su conjunto.

Los resultados deben interpretarse como una aproximación a las percepciones y experiencias de los profesionales vinculados a procesos de digitalización, y no como una medición estadísticamente representativa de todo el sistema sanitario nacional.

Las conclusiones presentadas en este informe son coherentes con los hallazgos del avance preliminar publicado en enero de 2026, que constituyó la primera aproximación exploratoria a los datos recogidos. La versión completa aquí presentada incorpora el análisis sobre la muestra final cerrada el 18 de marzo de 2026.

10. Créditos y difusión

Elaboración del estudio

OGE CAM · Observatorio Español de
Gestión del Cambio
www.observatoriodegestiondelcambio.org
Marzo 2026

Difusión y publicación

SEIS · Sociedad Española de Informática
de la Salud
www.seis.es
Observatorio de Gestión del Cambio

Este informe puede ser citado como: OGE CAM (2026). La dimensión humana en la transformación digital del sistema sanitario. Resultados del estudio. Madrid: Observatorio Español de Gestión del Cambio / Sociedad Española de Informática de la Salud (SEIS).

© OGE CAM · Observatorio Español de Gestión del Cambio, 2026

Difundido en colaboración con SEIS · Sociedad Española de Informática de la Salud