PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE MEDICINA

TRABAJO DE TITULACIÓN

SUBMODALIDAD: CAPÍTULO DE LIBRO

TEMA: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SALUD

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE

DIRECTOR:

DR. CARLOS FERNANDO FLORES SAMPEDRO

AUTOR:

ZANDRA LUCIA GONZÁLEZ CASTILLO

QUITO, 2024

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Asimismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: 

Nombre: ZANDRA LUCIA GONZÁLEZ CASTILLO

Cédula: 0302400387

Lugar y fecha: Quito, abril de 2024.

DEDICATORIA

A mis padres, fuente inagotable de amor, sabiduría y apoyo incondicional. Su dedicación y sacrificio han sido la inspiración que me impulsó a alcanzar este logro. A mi esposo, mi fuente constante de fortaleza, quien me ha ofrecido aliento y comprensión en los momentos más difíciles, este logro no solo me pertenece, sino que también es suyo, ya que juntos hemos superado desafíos y compartido este éxito de manera conjunta. A mis amigos y seres queridos, cuyo respaldo ha sido fundamental en cada paso de este viaje académico.

Este trabajo está dedicado a todos aquellos que, con su afecto y aliento, han sido pilares en los momentos de oscuridad, iluminando mi camino hacia el éxito.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi director de este capítulo, Dr. Carlos Flores Sampedro, por su orientación experta, su dedicación incansable y su habilidad para motivarme a alcanzar mi máximo potencial. Sus consejos valiosos y perspicaces han sido fundamentales para dar forma a este trabajo.

Agradezco sinceramente a todos los profesores y profesoras que compartieron su conocimiento conmigo a lo largo de este programa de maestría. Cada lección aprendida ha contribuido de manera significativa a mi crecimiento académico y profesional.

Mis compañeras de clase merecen un reconocimiento especial. La colaboración y el intercambio de ideas con ustedes han enriquecido mi experiencia y han contribuido a la calidad de este trabajo.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a todos aquellos que, de una forma u otra, contribuyeron a mi éxito académico. Este logro no solo es mío, sino de todos aquellos que creyeron en mí y me brindaron su apoyo a lo largo de esta travesía.

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTOS iv
ÍNDICE GENERAL v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
1. INTRODUCCIÓN 1
2. METODOLOGÍA 2
3. DESARROLLO 3
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 18
7. BIBLIOGRAFÍA 21

RESUMEN

Las estrategias de gestión del cambio durante la implementación de un sistema de gestión de calidad en organizaciones de salud son fundamentales para garantizar una transición exitosa. Estas estrategias incluyen un liderazgo comprometido, una comunicación efectiva para transmitir los objetivos del cambio, la capacitación del personal, la participación activa de los empleados, la identificación y gestión de la resistencia al cambio, el establecimiento de metas claras y la celebración de logros. También se enfocan en la adaptabilidad, la evaluación continua, la conformidad con regulaciones y la integración de una cultura de calidad en la organización. Estas estrategias son esenciales para superar los desafíos y lograr una implementación exitosa del sistema de gestión de calidad en el entorno de atención médica.

.

ABSTRACT

Change management strategies during the implementation of a quality management system in healthcare organizations are critical to ensure a successful transition. These strategies include committed leadership, effective communication to convey change objectives, staff training, active employee involvement, identifying and managing resistance to change, setting clear goals and celebrating achievements. They also focus on adaptability, continuous evaluation, regulatory compliance and the integration of a quality culture into the organization. These strategies are essential to overcoming challenges and achieving successful implementation of the quality management system in the healthcare environment.

.

1. INTRODUCCIÓN

. En el entorno actual de la atención médica, la calidad de los servicios de salud se ha convertido en un factor crítico para garantizar la seguridad y el bienestar de los pacientes (Benavides et al., 2018). La implementación de un sistema de gestión de calidad en organizaciones de salud es una estrategia fundamental para mejorar la atención, optimizar los procesos internos y cumplir con los estándares regulatorios (Haro et al., 2018).

La gestión de calidad en el sector de la salud no es simplemente una opción, sino una necesidad imperante en un mundo en constante evolución. La demanda de atención médica de alta calidad, la complejidad de los procedimientos médicos y las expectativas de los pacientes en constante aumento requieren que las organizaciones de salud se adapten y mejoren continuamente (Mejías & Borges, 2021). El logro de una atención segura y eficaz no solo es un objetivo ético, sino también un imperativo legal y un diferenciador competitivo para las instituciones de salud (Peralta & Guataqui, 2018).

Este capítulo proporcionará una guía detallada sobre las estrategias de gestión del cambio necesarias para garantizar una implementación exitosa de un sistema de gestión de calidad en organizaciones de salud. Se abordó la importancia del liderazgo, la comunicación efectiva, la capacitación del personal, la participación del equipo y muchas otras áreas clave que son esenciales en este proceso.

2. METODOLOGÍA

Investigación bibliográfica que incluye de manera exclusiva datos abiertos y/o públicos.

3. DESARROLLO

La gestión de calidad es un enfoque integral que busca garantizar que una organización o empresa cumpla con los estándares de calidad y satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios (Abbas, 2020b). Implica un conjunto de procesos y prácticas diseñados para mejorar la eficiencia, la efectividad y la consistencia en la producción de bienes o servicios (Chacón & Rugel, 2018).

3.1. Aspectos clave de la gestión de calidad:

3.1.1. **Normas y Estándares**: La gestión de calidad a menudo se basa en estándares y normas establecidos. Por ejemplo, en la industria, las normas ISO 9001 son ampliamente reconocidas y utilizadas para establecer sistemas de gestión de calidad (Betlloch et al., 2019; Delgado et al., 2019).

3.1.2. **Enfoque en el Cliente**: La satisfacción del cliente es el objetivo principal de la gestión de calidad. Se trata de comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Delgado et al., 2019).

3.1.3. **Liderazgo**: El liderazgo es esencial para establecer una cultura de calidad en una organización. Los líderes deben establecer el tono, proporcionar recursos y apoyar activamente la gestión de calidad (Cantón et al., 2021).

3.1.4. **Enfoque en Procesos**: La gestión de calidad se centra en los procesos. Se analizan y mejoran los procesos clave para aumentar la eficiencia y la calidad del producto o servicio (Diaz & Salazar, 2021).

3.1.5. **Participación del Personal**: Involucrar a los empleados es fundamental. El personal debe estar comprometido y capacitado en prácticas de calidad (Delgado et al., 2019).

3.1.6. **Mejora Continua**: La gestión de calidad promueve la mejora continua. Las organizaciones buscan constantemente formas de mejorar sus procesos y productos (Pambreni et al., 2019).

3.1.7. **Medición y Análisis**: Se utilizan datos y métricas para evaluar el desempeño y la calidad. Esto implica la recopilación y análisis de información relevante (Abbas, 2020a; Delgado et al., 2019).

3.1.8. **Enfoque Basado en Hechos**: Las decisiones se toman basadas en datos y evidencia en lugar de en suposiciones o intuición (Abbas, 2020a).

3.1.9. **Gestión de Riesgos**: La identificación y gestión de riesgos son parte integral de la gestión de calidad. Esto implica prevenir problemas antes de que ocurran (Delgado et al., 2019).

3.1.10. **Auditorías y Evaluación Externa**: Las auditorías internas y externas son comunes en la gestión de calidad para garantizar el cumplimiento de estándares y normas (Bastas & Liyanage, 2018; Delgado et al., 2019).

3.1.11. **Documentación y Documentación de Procesos**: La documentación adecuada de procesos y procedimientos es esencial para garantizar la consistencia y la repetibilidad (Bastas & Liyanage, 2018).

3.1.12. **Certificación y Acreditación**: En muchos casos, las organizaciones buscan certificación o acreditación para demostrar su cumplimiento con normas de calidad reconocidas (Delgado et al., 2019).

La gestión de calidad puede aplicarse en una amplia gama de industrias y sectores, incluyendo la manufactura, la atención médica, la educación, el sector de servicios y más (Abbas, 2020a). El objetivo final es proporcionar productos o servicios de alta calidad

que satisfagan las necesidades del cliente, mejoren la eficiencia operativa y contribuyan al éxito sostenible de la organización (Diaz & Salazar, 2021).

3.2. Gestión del cambio

La gestión del cambio se refiere al proceso de planificar, dirigir y controlar las actividades necesarias para facilitar la adopción exitosa de cambios significativos en una organización. Puede incluir cambios en la estrategia, la estructura organizativa, los procesos, la tecnología, la cultura corporativa o cualquier otro aspecto fundamental (Martínez et al., 2018).

3.2.1. Visión general de la gestión del cambio:

3.2.1.1. **Identificación de la Necesidad de Cambio:** El primer paso es reconocer la necesidad de un cambio. Esto puede deberse a cambios en el entorno, problemas existentes o la búsqueda de oportunidades de mejora (Rueda et al., 2018).

3.2.1.2. **Establecimiento de Objetivos:** Los líderes deben definir claramente los objetivos del cambio. ¿Qué se espera lograr con el cambio? Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo (SMART) (María & Mejía, 2018).

3.2.1.3. **Diagnóstico y Planificación:** Se realiza un análisis en profundidad para comprender la situación actual y los obstáculos que podrían surgir. A partir de este diagnóstico, se elabora un plan detallado que incluye estrategias, recursos, roles y responsabilidades (Guevara et al., 2021).

3.2.1.4. **Comunicación:** La comunicación efectiva es esencial. Los líderes deben comunicar de manera clara y constante la razón detrás del cambio, los

beneficios esperados y el impacto en los empleados. Esto ayuda a reducir la incertidumbre y la resistencia al cambio (Castro & Díaz, 2021).

3.2.1.5. **Involucramiento de los Empleados:** Involucrar a los empleados en el proceso de cambio es fundamental. Se pueden crear equipos de trabajo o grupos de interés para permitir que los empleados aporten sus perspectivas y soluciones (Rueda et al., 2018).

3.2.1.6. **Capacitación y Desarrollo:** Proporcionar la capacitación necesaria para que los empleados adquieran las habilidades y competencias requeridas para adaptarse al cambio. Esto les brinda confianza y disminuye la ansiedad (Soledispa et al., 2020).

3.2.1.7. **Gestión de la Resistencia:** La resistencia al cambio es común y debe ser abordada proactivamente. Comprender las fuentes de resistencia y desarrollar estrategias para superarlas es esencial (Soledispa et al., 2020).

3.2.1.8. **Implementación del Cambio:** Llevar a cabo las acciones planificadas para implementar el cambio. Esto incluye la reconfiguración de procesos, sistemas o estructuras organizativas según sea necesario (Soledispa et al., 2020).

3.2.1.9. **Monitoreo y Evaluación:** Medir el progreso y evaluar los resultados del cambio en relación con los objetivos establecidos. Ajustar el enfoque según sea necesario (Ramos & Valle, 2020).

3.2.1.10. **Consolidación:** Una vez que se ha logrado el cambio, es importante mantenerlo y consolidarlo. Esto implica asegurarse de que las nuevas

prácticas se vuelvan parte de la cultura organizativa y que se sigan mejorando con el tiempo (Ramos & Valle, 2020).

3.2.1.11. **Retroalimentación y Mejora Continua:** Continuar recopilando retroalimentación de los empleados y partes interesadas para realizar ajustes y mejoras a medida que sea necesario (Luján, 2018).

La gestión del cambio es esencial en un entorno empresarial en constante evolución (Rueda et al., 2018). La capacidad de una organización para adaptarse y evolucionar de manera efectiva a menudo determina su éxito a largo plazo. La gestión del cambio bien ejecutada ayuda a minimizar la resistencia, mejora la moral de los empleados y aumenta la probabilidad de que el cambio sea exitoso (Ramos & Valle, 2020).

3.3. GESTIÓN DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SALUD

La gestión de calidad en organizaciones de salud se refiere a un enfoque sistemático y estratégico destinado a asegurar que los servicios de atención médica ofrecidos cumplan con los más altos estándares de calidad, seguridad y eficacia. Esta disciplina se centra en garantizar que los pacientes reciban la atención adecuada y que los procesos clínicos y administrativos sean eficientes y efectivos (Chacón & Rugel, 2018; Diaz & Salazar, 2021):

3.3.1. **Sistema Integral**: La gestión de calidad en organizaciones de salud implica la implementación de un sistema integral que abarca todos los aspectos de la atención médica, desde la admisión de pacientes hasta el seguimiento post-tratamiento. Esto incluye procesos clínicos, administrativos y logísticos (Rojas et al., 2020).

3.3.2. **Cumplimiento de Normativas**: Las organizaciones de salud deben cumplir con las normativas y regulaciones gubernamentales y de acreditación, garantizando que se cumplan todas estas regulaciones para asegurar la legalidad y la seguridad de la atención (Rojas, 2020).

3.3.3. **Enfoque en el Paciente**: La atención médica de calidad se basa en un enfoque centrado en el paciente. Esto significa que los pacientes son escuchados, informados, involucrados en las decisiones sobre su atención y tratados con respeto y dignidad (Haro et al., 2018).

3.3.4. **Mejora Continua**: La gestión de calidad promueve la mejora continua en todos los aspectos de la atención médica, lo que incluye la revisión constante de procesos, la identificación y corrección de problemas, y la implementación de mejores prácticas (Rojas, 2020).

3.3.5. **Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección**: El liderazgo de la alta dirección es fundamental para el éxito de la gestión de calidad en organizaciones de salud. Los líderes deben establecer una cultura de calidad, proporcionar recursos y definir metas y objetivos claros (Jaimes, 2018).

3.3.6. **Medición y Evaluación**: Se utilizan métricas y datos para evaluar el desempeño y la calidad de la atención. Esto incluye la medición de indicadores de calidad, la recopilación de retroalimentación de los pacientes y la realización de auditorías internas y revisiones de calidad (Jaimes, 2018).

3.3.7. **Gestión de Riesgos Clínicos**: La identificación y gestión de riesgos es una parte integral de la gestión de calidad. Se busca prevenir errores médicos y eventos adversos, y se implementan protocolos de seguridad (Jaimes, 2018).

3.3.8. **Documentación y Registro**: La documentación adecuada es esencial para la trazabilidad y la continuidad de la atención. Se deben mantener registros médicos precisos y completos (Haro et al., 2018).

3.3.9. **Participación del Personal**: La capacitación del personal en prácticas de calidad y seguridad del paciente es esencial. El compromiso y la participación activa del personal son clave para la mejora continua (Haro et al., 2018).

3.3.10. **Seguridad del Paciente**: La gestión de calidad se enfoca en garantizar la seguridad del paciente, evitando eventos adversos y promoviendo una cultura de seguridad en la organización (Haro et al., 2018).

3.4. Enfoques para dirigir la transición en la introducción de un sistema de gestión de calidad en instituciones de atención médica

La implementación de un sistema de gestión de calidad en organizaciones de salud implica un cambio significativo en la cultura, procesos y prácticas existentes. La gestión del cambio es esencial para garantizar una transición exitosa y una adopción efectiva del nuevo sistema (Petrone, 2021).

Estrategias específicas de gestión del cambio durante la implementación de un sistema de gestión de calidad en organizaciones de salud:

3.4.1. **Liderazgo y Compromiso**: El liderazgo efectivo es crucial. Los líderes deben ser los impulsores del cambio, establecer una visión clara y mostrar un compromiso visible con la implementación del sistema de gestión de calidad. Esto ayuda a inspirar confianza en el personal (Puertas et al., 2020).

3.4.2. **Comunicación Clara y Constante**: Comunicar de manera regular y transparente la necesidad y los beneficios del cambio. Utilizar una variedad de

canales, como reuniones, correos electrónicos, boletines y sesiones informativas para mantener a todos informados (Puertas et al., 2020).

3.4.3. **Educación y Capacitación**: Proporcionar una capacitación adecuada a todo el personal. Se debe asegurar de que se comprendan los objetivos del sistema de gestión de calidad y cómo afectará el trabajo diario. La formación puede ayudar a reducir la resistencia al cambio (Fajardo et al., 2020).

3.4.4. **Participación Activa del Personal**: Involucrar a los empleados en el proceso de cambio. Animar a los equipos a aportar sus ideas y soluciones, y considerar la formación de equipos de mejora de la calidad (Fajardo et al., 2020).

3.4.5. **Establecimiento de Metas Claras**: Definir metas y objetivos medibles relacionados con la implementación del sistema de gestión de calidad. Esto proporciona un sentido de dirección y logro (Rojas, 2020).

3.4.6. **Identificación y Gestión de la Resistencia al Cambio**: Reconocer que la resistencia al cambio es natural. Identifica y aborda las preocupaciones y el temor al cambio, y trabaja en soluciones conjuntas (Rojas, 2020).

3.4.7. **Evaluación de Impacto**: Realizar una evaluación del impacto del cambio en los procesos, roles y responsabilidades. Asegurarse de que los cambios sean manejables y estén alineados con las operaciones existentes (Haro et al., 2018).

3.4.8. **Celebración de Logros Intermedios**: Reconocer y celebrar los logros a medida que se alcanzan los hitos en la implementación. Esto puede motivar al personal y mantener el impulso (Gutiérrez et al., 2019).

3.4.9. **Evaluación Continua y Retroalimentación**: Recopilar retroalimentación regular de los empleados y los usuarios del sistema de gestión de calidad. Utilizar esta retroalimentación para realizar ajustes y mejoras a lo largo del proceso (Gutiérrez et al., 2019).

3.4.10. **Mantener una Cultura de Mejora Continua**: Fomentar una cultura de mejora continua en la organización, donde la calidad y la seguridad sean valores fundamentales. Animar a los empleados a identificar oportunidades de mejora (Gutiérrez et al., 2019; Rojas et al., 2020).

3.4.11. **Cumplimiento Normativo**: Asegurar de que la implementación cumpla con todas las regulaciones y estándares de calidad aplicables a la atención médica, lo que incluye regulaciones gubernamentales y estándares de acreditación (García et al., 2020).

3.4.12. **Apoyo Tecnológico**: Utilizar tecnología de información para facilitar la implementación del sistema de gestión de calidad, como sistemas de registro electrónico de salud, herramientas de seguimiento de indicadores y sistemas de retroalimentación de pacientes (Columbie et al., 2019).

La gestión del cambio efectiva es un componente esencial para el éxito de la implementación de un sistema de gestión de calidad en organizaciones de salud. Al seguir estas estrategias, ayuda a minimizar la resistencia al cambio y garantizar que el personal esté comprometido y alineado con los objetivos de mejora de la calidad en la atención médica (Cuesta, 2018).

4. Casos de Éxito en Gestión del Cambio en Organizaciones de Salud

4.1. Análisis de Casos de Éxito en la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad

La gestión del cambio en organizaciones de salud es fundamental para la implementación exitosa de sistemas de gestión de calidad. A continuación, se presentan varios casos de éxito extraídos de la literatura, seguidos por un análisis detallado de las estrategias utilizadas y los resultados obtenidos.

4.2. **Compromiso Organizacional en Hospitales Públicos de Colombia y Venezuela** (Fuentes et al., 2020)**:**

Procedimiento: Se llevó a cabo una investigación descriptiva analizando el compromiso organizacional como táctica para realizar modificaciones en hospitales públicos. La metodología incluyó la aplicación de encuestas a 64 participantes, evaluando variables relacionadas con el compromiso y el cambio organizacional. Los resultados revelaron una alta presencia de las dimensiones asociadas al compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) en ambos hospitales.

Resultado: El compromiso organizacional fue alto, especialmente entre el personal médico. La inclusión de un equipo comprometido resultó beneficiosa para el proceso de cambio.

Análisis: El alto nivel de compromiso organizacional, especialmente entre el personal médico, señala una receptividad positiva hacia el cambio. La presencia

de dimensiones como identificación, lealtad y membresía refuerza la idea de que un personal bien informado y comprometido es crucial para el éxito en la implementación de cambios en el entorno hospitalario.

A pesar de los resultados alentadores, es esencial considerar la complejidad de la atención médica y cómo puede afectar el compromiso del personal. Sería beneficioso explorar en detalle cómo las demandas de la atención médica pueden influir en la percepción del cambio y buscar estrategias adicionales para mantener niveles óptimos de compromiso, especialmente en contextos desafiantes.

4.3. **Simulación como Herramienta de Apoyo en el Servicio Cántabro de Salud** (Rojo et al., 2020):

Procedimiento: utilizaron la simulación como una herramienta integral para respaldar la gestión estratégica del cambio en el Servicio Cántabro de Salud en España. Se definieron seis estrategias de innovación y cambio asistencial, seguidas por la evaluación y selección de propuestas de cambio susceptibles de ser abordadas mediante simulación clínica. Equipos multidisciplinarios se formaron para diseñar, implementar y evaluar programas de simulación específicos para cada estrategia.

Resultado: La simulación clínica demostró ser efectiva en la adaptación al cambio, beneficiando tanto a los profesionales de la salud como a los pacientes.

Análisis: La integración de la simulación clínica en la gestión del cambio permitió abordar diversas estrategias de manera práctica y efectiva. La selección cuidadosa de propuestas y la formación de equipos especializados demostraron ser fundamentales para el éxito. Además, la presentación de ejemplos representativos para cada estrategia proporciona claridad sobre la aplicabilidad y los beneficios de la simulación.

Aunque los resultados son positivos, podría explorarse cómo la simulación clínica puede adaptarse a diferentes contextos y escalarse para abordar cambios a mayor escala. Además, es relevante considerar la sostenibilidad a largo plazo de estas iniciativas y cómo pueden integrarse de manera continua en la gestión del cambio en entornos de salud dinámicos.

4.4. **Gestión de Cambios en Proyecto Hospitalario** (Shipton et al., 2014)**:**

Procedimiento: se enfocaron en minimizar y controlar los cambios en un proyecto hospitalario mediante el uso de procedimientos de gestión de cambios incluidos en el contrato. Su estudio etnográfico se centró en un proyecto de construcción de hospital, observando de cerca cómo los profesionales manejaban los cambios a lo largo del proceso.

Resultado: Los procedimientos contractuales actuaron como facilitadores y obstáculos para la introducción de cambios, destacando la importancia de coordinar la gestión de cambios.

Análisis: La inclusión de procedimientos contractuales para gestionar los cambios demostró ser una estrategia eficaz para coordinar las actividades de gestión de cambios. Estos procedimientos sirvieron como marco que guio la toma de decisiones transparente y responsable, enfocándose en demostrar buenas prácticas.

Aunque la gestión de cambios mediante procedimientos contractuales resultó efectiva, es esencial evaluar cómo estos procedimientos podrían adaptarse a diferentes contextos y proyectos. Además, podría explorarse cómo equilibrar la necesidad de seguir procedimientos con la flexibilidad para abordar cambios inesperados y mejorar la funcionalidad del proyecto.

4.5. **Empoderamiento Psicológico y Compromiso Afectivo con el Cambio** (Morin et al., 2015)**:**

Procedimiento: exploraron el empoderamiento psicológico y el compromiso afectivo con el cambio en un contexto organizativo. Se examinaron las relaciones entre creencias relacionadas con el cambio (necesidad, legitimidad, apoyo) y reacciones psicológicas (capacitación psicológica, compromiso afectivo con el cambio).

Resultado: El empoderamiento psicológico y el compromiso afectivo con el cambio fueron influenciados por creencias específicas, resaltando la importancia de la percepción del cambio por parte de los empleados.

Análisis: El estudio resalta la importancia de las creencias de los empleados sobre la necesidad, legitimidad y apoyo al cambio para impulsar el empoderamiento psicológico y el compromiso afectivo. Reconocer estas creencias como impulsores clave del cambio es esencial para desarrollar estrategias efectivas.

Sería beneficioso explorar cómo las creencias sobre el cambio pueden variar entre diferentes grupos dentro de la organización. Además, comprender cómo las estrategias de comunicación y liderazgo pueden influir en estas creencias puede proporcionar insights valiosos para mejorar la gestión del cambio.

4.6. **Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Empresas** (Martinuzzi & Krumay, 2013)**:**

Procedimiento: presentaron un modelo de etapas referenciales para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en empresas. Estas etapas estaban vinculadas a la gestión de proyectos, calidad, estrategias y aprendizaje organizativo, y buscaban integrar las demandas de la sociedad en las operaciones empresariales.

Resultado: La RSE estratégica y transformacional permitieron a las empresas superar limitaciones y evolucionar hacia la ventaja competitiva y la transformación organizativa.

Análisis: El modelo propuesto proporciona una estructura clara para la implementación progresiva de la RSE, desde abordar áreas percibidas como "buenas" hasta lograr una RSE transformacional que contribuye a la ventaja competitiva y la transformación organizativa. La conexión entre la RSE y la gestión de proyectos, calidad y estrategias ofrece una perspectiva integral.

Aunque el modelo ofrece una guía sólida, podría ser valioso explorar cómo las empresas pueden adaptar estas etapas según sus contextos específicos y sectores industriales. Además, se podría profundizar en los desafíos prácticos que las empresas podrían enfrentar al pasar de etapas iniciales a formas más avanzadas de RSE.

Estos casos de éxito en la gestión del cambio en organizaciones de salud y empresas destacan la diversidad de enfoques efectivos. Desde estrategias centradas en el compromiso organizacional hasta aquellas que utilizan herramientas como la simulación clínica (Fuentes et al., 2020; Rojo et al., 2020), cada caso proporciona valiosas lecciones sobre cómo abordar cambios en contextos complejos.

Para garantizar el éxito continuo en la gestión del cambio, las organizaciones pueden beneficiarse al combinar diversas estrategias, adaptándolas a sus necesidades específicas y fomentando una cultura organizacional que abrace la innovación y la adaptabilidad. Además, la comunicación efectiva, el liderazgo comprometido y la participación de los miembros de la organización siguen siendo elementos cruciales en cada caso de éxito analizado.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

La gestión del cambio exitosa requiere un enfoque integral que considere tanto los procesos como la mentalidad y participación de las personas involucradas. Los principales aspectos que fundamentan este enfoque incluyen:

1. **Liderazgo Comprometido:**
    - El liderazgo efectivo se destaca como un factor fundamental en el éxito de la implementación de sistemas de gestión de calidad en organizaciones de salud. Un liderazgo comprometido no solo establece una visión clara del cambio, sino que también inspira confianza y apoyo entre el personal.
2. **Comunicación Efectiva:**
    - La comunicación constante y transparente es esencial para informar a todos los niveles de la organización sobre los objetivos del cambio, los beneficios esperados y el impacto en los empleados. La variedad de canales de comunicación utilizados, como reuniones, correos electrónicos y sesiones informativas, contribuye a reducir la incertidumbre y la resistencia al cambio.
3. **Participación Activa del Personal:**
    - Involucrar activamente al personal en el proceso de cambio es clave. La formación de equipos de trabajo, la creación de grupos de interés y la incorporación de empleados en la toma de decisiones contribuyen significativamente a la adaptación exitosa al nuevo sistema de gestión de calidad.

4. **Identificación y Gestión de la Resistencia:**
    - La resistencia al cambio es una realidad común, y abordarla proactivamente es crucial. Comprender las fuentes de resistencia, trabajar en soluciones conjuntas y mantener una evaluación continua del impacto del cambio ayudan a superar los obstáculos y a garantizar una transición más suave.
5. **Establecimiento de Metas Claras y Celebración de Logros:**
    - Definir metas y objetivos medibles relacionados con la implementación del sistema de gestión de calidad proporciona dirección y un sentido de logro. Además, celebrar los logros intermedios a lo largo del proceso motiva al personal y refuerza el compromiso con la mejora continua.

6. Recomendaciones:

Basando en la teoría sobre la implementación exitosa de un sistema de gestión de calidad en organizaciones de salud, se presentan recomendaciones clave:

1. **Establecer un Liderazgo Comprometido:** Designar líderes comprometidos que guíen y respalden activamente la implementación del sistema de gestión de calidad. Estos líderes deben comunicar claramente la visión del cambio, proporcionar recursos necesarios y fomentar una cultura de calidad en toda la organización.
2. **Priorizar la Comunicación Efectiva:** Desarrollar un plan de comunicación exhaustivo que aborde la necesidad del cambio, los beneficios esperados y cómo afectará a los empleados. Utilizar diversos canales de comunicación para llegar a

diferentes audiencias y mantener una comunicación constante a lo largo del proceso.

3. **Involucrar y Capacitar al Personal:** Fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de cambio. Crear equipos de trabajo o grupos de interés para permitir que los empleados aporten sus perspectivas y soluciones. Proporcionar capacitación adecuada para adquirir las habilidades necesarias en el nuevo sistema.
4. **Gestionar Proactivamente la Resistencia al Cambio:** Identificar las posibles fuentes de resistencia al cambio y desarrollar estrategias proactivas para abordarlas. Escuchar las preocupaciones de los empleados, involucrarlos en el proceso de toma de decisiones y proporcionar apoyo durante la transición.
5. **Establecer Metas Claras y Celebrar Logros:** Definir metas y objetivos específicos y medibles para la implementación del sistema de gestión de calidad. Celebrar los logros intermedios a medida que se alcanzan los hitos, reconociendo y motivando al personal, lo cual contribuye a mantener el impulso positivo.

Estas recomendaciones se centran en aspectos clave como el liderazgo, la comunicación, la participación del personal y el reconocimiento de logros para facilitar una implementación exitosa del sistema de gestión de calidad en el entorno de la atención médica.

7. BIBLIOGRAFÍA

Abbas, J. (2020a). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. Journal of Cleaner Production, 242, 118458. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.118458

Abbas, J. (2020b). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. Journal of Cleaner Production, 244, 118806. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.118806

Bastas, A., & Liyanage, K. (2018). Sustainable supply chain quality management: A systematic review. Journal of Cleaner Production, 181, 726–744. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.01.110

Benavides, F., Delclós, J., Serra, C., & et al. (2018). Estado del bienestar y salud pública, una relación que debe ser actualizada. Gaceta Sanitaria, 32(2), 193–197. https://doi.org/10.1016/J.GACETA.2017.07.006

Betlloch, I., Ramón, R., Abellán, C., & et al. (2019). Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en un Servicio de Dermatología. Actas Dermo-Sifiliográficas, 110(2), 92–101. https://doi.org/10.1016/J.AD.2018.08.003

Cantón, I., García, S., Cañón, R., & et al. (2021). Calidad y Liderazgo Sostenible. International Journal of Educational Leadership and Management, 9(1), 76–91. https://doi.org/10.17583/IJELM.2021.5361

Castro, A., & Díaz, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. Obra digital, 20. https://doi.org/10.25029/OD.2021.293.20

Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Revista Espacios, 39(50).

Columbie, M., Morasen, E., Bandera, L., & et a. (2019). Principios de la gestión de ciencia e innovación tecnológica en Tecnología de la Salud. Revista Cubana de Tecnología de la Salud, 10(1), 14–22. https://revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/1329

Cuesta, K. (2018). Diseño de un modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Contexto, 7, 38–46. https://doi.org/10.18634/CTXJ.7V.0I.837

Delgado, M., Cabrera, M., & Pérez, G. (2019). Análisis para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad y del Sistema de Gestión Ambiental para el Laboratorio de Análisis Instrumental de la Escuela Politécnica Nacional. Revista Politécnica, 42(2), 57–62.

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-01292019000100057

Diaz, G., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. Podium, 39, 19–36. https://doi.org/10.31095/PODIUM.2021.39.2

Fajardo, T., Fajardo, H., & Pintom Leonel. (2020). Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador. Orbis: revista de Ciencias Humanas, 16(47), 107–117. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7673072&info=resumen&idioma=ENG

Fuentes, C., López, D., Moya, F., & et al. (2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. Revista ESPACIOS, 41(22).

García, D., Navarro, K., & Parra, L. (2020). Development of Occupational Safety and Health Management Systems in Colombia in Terms of Decree 1072: A Systematic Review. Via Inveniendi et Iudicandi, 15(2), 37–57. https://doi.org/10.15332/19090528/6242

Guevara, H., Huaraoni, L., Lozano, G., & et al. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. Revista venezolana de gerencia, 26(93). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012

Gutiérrez, E., Bermúdez, M., & Moreno, J. (2019). Estrategias de transformación en organizaciones saludables. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, 17(3), 394–401. https://doi.org/10.5327/Z1679443520190388

Haro, J., Haro, J., Macías, M., & et al. (2018). Sistema de gestión de calidad en el servicio de atención de salud. Polo del Conocimiento, 3(11), 210–234. https://doi.org/10.23857/PC.V3I11.790

Jaimes, J. (2018). Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo: una revisión desde los planes de emergencia. IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria , 3(1). https://latinjournal.org/index.php/ipsa/article/view/920

Luján, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. UCV-Scientia, 10(1), 24–36. https://doi.org/10.18050/REVUCV-SCIENTIA.V10N1A2

María, L., & Mejía, C. (2018). Change management in organizations.

Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. Estudios Gerenciales, 34(146), 88–98. https://doi.org/10.18046/J.ESTGER.2018.146.2813

Martinuzzi, A., & Krumay, B. (2013). The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. Journal of Change Management, 13(4), 424–443. https://doi.org/10.1080/14697017.2013.851953

Mejías, Y., & Borges, L. (2021). Consideraciones para la definición de desempeño profesional en el proceso de calidad en salud. Humanidades Médicas, 21(1), 224–238. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202021000100224&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Morin, A., Meyer, J., Parker, P., & et al. (2015). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. Human Relations , 69(3), 839–867. https://doi.org/10.1177/0018726715602046

Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous, S., & et al. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. Management Science Letters, 9(9), 1397–1406. https://doi.org/10.5267/J.MSL.2019.5.011

Peralta, D., & Guataqui, S. (2018). Integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas colombianas de orden nacional. SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión, 10(1), 39–56. https://doi.org/10.15332/S2145-1389.2018.0001.02

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. Revista Colombiana de Cirugía, 36(2), 188–192. https://doi.org/10.30944/20117582.878

Puertas, E., Sotelo, J., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. Revista Panamericana de Salud Pública, 44. https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124

Ramos, E., & Valle, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. Revista Universidad y Sociedad, 12(1), 292–298. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100292&lng=es&nrm=iso&tlng=en

Rojas, C. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. Revista ESPACIOS, 41(1), 6. http://ww.revistaespacios.com/a20v41n01/20410106.html

Rojas, C., Plutarco, M., & Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). Revista Espacios, 41(32). https://www.revistaespacios.com

Rojo, E., Torres, B., de la Fuente, A., & et al. (2020). La simulación como herramienta para facilitar el cambio en las organizaciones sanitarias. Journal of Healthcare Quality Research, 35(3), 183–190. https://doi.org/10.1016/J.JHQR.2019.10.004

Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & et al. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. Revista Espacios, 39(44), 17. https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html

Shipton, C., Hughes, W., & Tutt, D. (2014). Change management in practice: an ethnographic study of changes to contract requirements on a hospital project. Construction Management and Economics, 32(7–8), 787–803. https://doi.org/10.1080/01446193.2014.915336

Soledispa, X., Zea, C., & Santiestevan, K. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades - Dialnet. Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, 5(9), 371–381. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554406