

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2261>

Gestión Del Clima Organizacional En Las Rotaciones De Enfermería En Un Hospital Público

Organizational Climate Management In Nursing Rotations In A Public Hospital

Tatiana Elizabeth Correa Hidalgo

tati.correa2011@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-7129-0474>

Universidad Técnica de Machala

El Oro- Ecuador

Elida Yesica Reyes Rueda

ereyes@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2466-2063>

Universidad Técnica de Machala

El Oro- Ecuador

Artículo recibido: 17 mayo 2026- Aceptado para publicación: 28 junio 2026

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El clima organizacional constituye un elemento fundamental en las instituciones de salud, ya que influye directamente en el desempeño, la satisfacción laboral y la calidad del cuidado brindado por el personal de enfermería, especialmente durante los procesos de rotación. La presente investigación titulada “Gestión del clima organizacional en las rotaciones de enfermería en un hospital público” tuvo como objetivo analizar la gestión del clima organizacional durante las rotaciones del personal de enfermería en un hospital público de segundo nivel. Se empleó una metodología con enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, con diseño descriptivo y corte transversal. La población estuvo conformada por 100 profesionales de enfermería, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada basada en un cuestionario tipo Likert validado, que evaluó dimensiones como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, recursos, seguridad del paciente, gestión organizacional y condiciones físicas del entorno laboral. Los resultados evidenciaron una percepción mayoritariamente favorable del clima organizacional, destacando fortalezas en liderazgo, trabajo en equipo, disponibilidad de recursos y cumplimiento de prácticas de seguridad. Sin embargo, se identificaron debilidades en aspectos como la comunicación de decisiones, la participación del personal, el reconocimiento laboral y la planificación de turnos. Se concluye que una adecuada gestión del clima organizacional favorece la adaptación del personal durante las rotaciones, mejora el bienestar laboral y contribuye a la calidad de la atención en los servicios de salud, aunque es necesario fortalecer estrategias de comunicación, reconocimiento y organización del trabajo.

Palabras clave: clima organizacional, enfermería, rotaciones, gestión hospitalaria, satisfacción laboral, calidad del cuidado

ABSTRACT

Organizational climate is a fundamental element in healthcare institutions, as it directly influences performance, job satisfaction, and the quality of care provided by nursing staff, especially during rotation processes. The present study, entitled “*Management of Organizational Climate in Nursing Rotations in a Public Hospital*,” aimed to analyze the management of organizational climate during nursing staff rotations in a second-level public hospital. A quantitative, non-experimental, descriptive, and cross-sectional design was used. The study population consisted of 100 nursing professionals who were administered a structured survey based on a validated Likert-type questionnaire, which assessed dimensions such as leadership, communication, teamwork, resources, patient safety, organizational management, and physical working conditions. The results showed a predominantly favorable perception of the organizational climate, highlighting strengths in leadership, teamwork, availability of resources, and compliance with safety practices. However, weaknesses were identified in aspects such as decision-making communication, staff participation, job recognition, and shift planning. It is concluded that effective management of the organizational climate facilitates staff adaptation during rotations, improves workplace well-being, and contributes to the quality of healthcare services; however, it is necessary to strengthen communication, recognition, and work organization strategies.

Keywords: organizational climate, nursing, rotations, hospital management, job satisfaction, quality of care

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional puede definirse como la percepción compartida que los trabajadores tienen sobre las políticas, prácticas y procesos dentro de su organización, influyendo en sus actitudes, compromiso y desempeño. Desde la perspectiva de Litwin y Stringer, este se compone de dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, apoyo y normas, mediadas por la cultura institucional. Es importante diferenciarlo de la cultura organizacional, la cual se refiere a los valores y creencias compartidas, mientras que el clima describe las percepciones actuales del entorno laboral. En el contexto hospitalario, estos componentes determinan la satisfacción profesional y la calidad de las interacciones en el cuidado. (Del Ángel-Salazar et al., 2020)

Desde la teoría de sistemas abiertos, las instituciones de salud son entendidas como estructuras dinámicas donde los factores humanos y organizativos interactúan constantemente. En este sentido, el clima organizacional actúa como un regulador del flujo interno: si es positivo, mejora la comunicación y la cooperación entre equipos; si es negativo, genera conflictos, estrés y baja productividad. Esta perspectiva resulta útil para comprender cómo las rotaciones en enfermería pueden alterar la percepción del entorno laboral. (Almeida et al., 2023)

A nivel mundial, los desafíos del personal de enfermería se relacionan estrechamente con la calidad del clima organizacional. Según la Organización Mundial de la Salud, existen más de 28 millones de enfermeras y enfermeros, que representan el 59% del total del personal sanitario. Sin embargo, se estima un déficit global de 5,9 millones de profesionales, especialmente en países de ingresos bajos y medios, debido en parte a condiciones laborales precarias y falta de satisfacción en el trabajo. Estos datos reflejan que el clima organizacional incide directamente en la retención del talento humano y la sostenibilidad de los sistemas de salud. (World Health Organization, 2025)

En América Latina, la Organización Panamericana de la Salud (World Health Organization, 2020) reporta aproximadamente 8,4 millones de trabajadores de enfermería, con una distribución desigual y condiciones laborales dispares. Más del 40% del personal manifiesta altos niveles de estrés, sobrecarga y falta de reconocimiento, factores que deterioran el clima organizacional y afectan la calidad de los servicios. En Argentina, más de la mitad del personal (51%) afirma no recibir reconocimiento, un 84% percibe inestabilidad laboral y el 81% reporta escasas oportunidades de capacitación. En Brasil, cerca del 30% de los enfermeros considera que el ambiente laboral es poco favorable, mientras que en México alrededor del 70% percibe un clima negativo.

El clima organizacional puede definirse como la percepción compartida que los trabajadores tienen sobre las políticas, prácticas y procesos dentro de su organización, influyendo en sus actitudes, compromiso y desempeño. Desde la perspectiva de Litwin y Stringer, este se

compone de dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, apoyo y normas, mediadas por la cultura institucional. Es importante diferenciarlo de la cultura organizacional, la cual se refiere a los valores y creencias compartidas, mientras que el clima describe las percepciones actuales del entorno laboral. En el contexto hospitalario, estos componentes determinan la satisfacción profesional y la calidad de las interacciones en el cuidado (Del Ángel-Salazar et al., 2020; Álava Rengifo et al., 2023; Villalobos-Núñez, 2025; Litwin & Stringer, 1968).

Desde la teoría de sistemas abiertos, las instituciones de salud son entendidas como estructuras dinámicas donde los factores humanos y organizativos interactúan constantemente. En este sentido, el clima organizacional actúa como un regulador del flujo interno: si es positivo, mejora la comunicación y la cooperación entre equipos; si es negativo, genera conflictos, estrés y baja productividad. Esta perspectiva resulta útil para comprender cómo las rotaciones en enfermería pueden alterar la percepción del entorno laboral (Almeida et al., 2023) (Morales-Romero et al., 2021).

En el Ecuador, la densidad promedio es de 2,5 enfermeras por cada 1.000 habitantes, por debajo del estándar recomendado por la OMS (4,5 por cada 1.000). Esta situación genera sobrecarga laboral y dificulta mantener entornos laborales positivos, especialmente en hospitales públicos. Factores como la falta de incentivos, la comunicación limitada y la rotación constante influyen en la percepción del clima organizacional y en el bienestar del personal (Trading Economics, 2025) (World Health Organization, 2025).

El estudio del clima organizacional en el ámbito hospitalario ha cobrado relevancia por su relación directa con la satisfacción laboral, la calidad del cuidado y la retención del personal de enfermería. Investigaciones han identificado que un alto porcentaje del personal percibe falta de estabilidad laboral y ausencia de reconocimiento, evidenciando deficiencias en liderazgo y comunicación. Este tipo de resultados muestra cómo la percepción del clima influye tanto en el bienestar del personal como en la eficiencia institucional (Soberano Torres & Vázquez Jiménez, 2025) (Rojas Sánchez et al., 2022).

Investigaciones latinoamericanas han confirmado que un clima organizacional desfavorable reduce la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo, afectando la autoeficacia del personal y la atención brindada a los usuarios. Por el contrario, un clima saludable fortalece las relaciones interpersonales, la motivación y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para el cuidado humanizado en enfermería (Del Ángel-Salazar et al., 2020) (Álava Rengifo et al., 2023).

Estudios recientes han vinculado el clima organizacional con la cultura de seguridad hospitalaria. Se ha advertido que millones de personas sufren daños anuales por atenciones inseguras, lo que resalta la necesidad de fortalecer entornos laborales positivos que promuevan la comunicación, la confianza y la prevención de errores. Evaluar estas relaciones permite

comprender cómo las percepciones del personal inciden en la calidad del cuidado y en la seguridad del paciente (Ojeda Reyes et al., 2021).

Asimismo, en entornos hospitalarios públicos se ha observado que el clima organizacional se vincula con factores estructurales como la dotación de recursos, la organización del trabajo y la comunicación jerárquica. Estos elementos influyen en la percepción del personal sobre la justicia organizacional y la valoración de sus aportes, factores determinantes para la permanencia laboral y la calidad asistencial (Navarro-Velásquez et al., 2024; Correa Romero & Samudio, 2023).

Por otra parte, los modelos de gestión hospitalaria moderna, como el enfoque de calidad total y la gestión por competencias, destacan la importancia del clima organizacional como indicador de desempeño. Un liderazgo participativo y la comunicación horizontal son estrategias recomendadas para fortalecer el compromiso institucional y reducir la rotación del personal. Estos modelos promueven una gestión centrada en las personas, considerando el bienestar del personal como factor de productividad (Rodas Guerrero, 2025).

Las rotaciones de enfermería, aunque necesarias para el desarrollo de competencias, pueden generar incertidumbre si no están acompañadas de una adecuada gestión del clima organizacional. La adaptación a nuevos equipos, estilos de liderazgo y ambientes físicos exige estrategias de integración y comunicación que mitiguen el estrés y refuercen el sentido de pertenencia. De esta forma, el clima organizacional no solo influye en el rendimiento individual, sino también en la cohesión del grupo de trabajo y la calidad del cuidado (Yamassake et al., 2021).

En general, un buen clima organizacional trae múltiples beneficios, como mayor satisfacción del personal, menor ausentismo, mejores relaciones de equipo y una atención de mayor calidad. Por el contrario, su deterioro suele originarse por factores como el tipo de liderazgo, la forma en que se comunica la información, las condiciones laborales, la carga de trabajo y las oportunidades reales de crecimiento profesional. Asimismo, pueden identificarse distintos tipos de clima organizacional: autoritario, participativo y pasivo, cada uno con implicaciones diferentes en el desempeño del personal (Villalobos-Núñez, 2025; García Rosas et al., 2024).

En este contexto, se plantea como supuesto teórico que un clima organizacional favorable incide positivamente en la satisfacción laboral y en la calidad del cuidado brindado por el personal de enfermería. Asimismo, se asume que la gestión adecuada de dicho clima durante las rotaciones puede mitigar los efectos del estrés laboral y promover la retención del talento humano en instituciones públicas (Almeida et al., 2023).

Al analizar la evidencia internacional y compararla con la realidad local, queda claro que el clima organizacional en enfermería tiene un papel decisivo en la estabilidad del personal, la calidad del cuidado y el funcionamiento del sistema de salud. Por ello, fortalecer la gestión del clima organizacional antes, durante y después de las rotaciones se convierte en una estrategia clave para garantizar entornos laborales saludables, mejorar el desempeño del personal y asegurar una

atención segura y humanizada (Rodas Guerrero, 2025; World Health Organization, 2020). El presente estudio tiene como objetivo general analizar la gestión del clima organizacional en las rotaciones de enfermería en un hospital público.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, con un diseño descriptivo y de corte transversal. El estudio se orientó a analizar la gestión del clima organizacional en las rotaciones de enfermería en un hospital público, así como la relación entre la percepción del clima organizacional y diversas variables laborales y formativas de los profesionales.

El estudio se llevó a cabo en un hospital público de segundo nivel de atención, ubicado en la ciudad de Huaquillas provincia de El Oro. La población estuvo constituida por profesionales de enfermería licenciados/as que laboran en las unidades donde se realizan las rotaciones clínicas de enfermería. Para la selección de los participantes, se consideraron como criterios de inclusión a aquellos profesionales con una antigüedad mínima de seis meses en el hospital, que aceptaron participar de forma voluntaria y firmaron el consentimiento informado. Por otro lado, se excluyó al personal que se encontraba con licencia médica, vacaciones o permisos prolongados durante el período de levantamiento de la información, así como a estudiantes y auxiliares de enfermería.

Se trabajó con una muestra no probabilística de tipo intencional, seleccionando a los participantes que cumplieran con los criterios establecidos y que se encontraban presentes durante el período de recolección de datos. El tamaño muestral estuvo conformado por: $n_1 = [100]$ profesionales de enfermería.

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada en dos secciones. La primera correspondió a las variables sociodemográficas y laborales/formativas, e incluyó información sobre edad, sexo, grupo ocupacional, establecimiento de salud y cargo que desempeña.

La segunda sección estuvo orientada a la medición del clima organizacional, mediante una escala de respuesta tipo Likert, validada en contextos de salud y adaptada al entorno hospitalario. Este instrumento evalúa dimensiones como liderazgo y estilo de supervisión, comunicación interna, trabajo en equipo y apoyo entre colegas, organización del trabajo y carga laboral, reconocimiento y motivación, así como las condiciones físicas y ambientales del servicio.

El instrumento estuvo compuesto por 40 ítems, con opciones de respuesta en una escala de 5 puntos, donde 1 corresponde a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”. La consistencia interna del cuestionario fue verificada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Para ello, considerando que el instrumento estuvo conformado por 40 ítems ($k = 40$), se realizó el análisis estadístico mediante el software SPSS, obteniéndose un valor de $\alpha = 0.84$, lo que indica una buena confiabilidad del instrumento, al superar el valor mínimo recomendado de 0.70 para

estudios en el área de salud.

En cuanto al procedimiento de recolección de datos, en primer lugar se obtuvo la autorización institucional del hospital y la aprobación de la universidad de procedencia. Posteriormente, se socializó el objetivo del estudio con las jefaturas de enfermería y coordinadores de docencia, quienes facilitaron el acceso a las distintas unidades de atención. La aplicación de los instrumentos se realizó de forma autoadministrada, en formato físico o digital, durante los cambios de turno o en momentos que no afectaran la atención directa al paciente. A cada participante se le explicó el objetivo del estudio, garantizando la confidencialidad de la información y el carácter voluntario de su participación. El tiempo promedio para completar el cuestionario fue de 15 a 20 minutos.

Los datos recolectados fueron digitados y organizados en una base de datos elaborada en Microsoft Excel, y posteriormente procesados mediante el software SPSS statistics 26, lo que permitió realizar el análisis estadístico de la información. Los resultados obtenidos se presentaron en tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, expresadas en número y porcentaje, para facilitar su interpretación y análisis.

Finalmente, el estudio se realizó conforme a los principios éticos de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Se obtuvo el consentimiento informado por escrito, garantizando la participación voluntaria, el anonimato, la confidencialidad y el uso exclusivo de los datos con fines de investigación, sin repercusiones laborales ni académicas.

RESULTADOS

Tabla 1
Datos sociodemográficos

Variables	Items	Frecuencia	Porcentaje
Edad	20 - 30 años	28	28,0%
	31 - 40 años	22	22,0%
	41 - 50 años	23	23,0%
	>51	27	27,0%
	Total	100	100
Sexo	Masculino	48	48,0%
	Femenino	52	52,0%
	Total	100	100
Grupo ocupacional	Enfermero/a	76	76,0%
	Doctor/a	24	24,0%
	Total	100	100

Fuente: elaboración propia

En la tabla se observa que, en relación con la edad, el 28 % del personal se encuentra entre

20 y 30 años, seguido del 27 % con 51 o más años, el 23 % entre 41 y 50 años y el 22 % entre 31 y 40 años, lo que evidencia una distribución relativamente equilibrada entre los diferentes grupos etarios.

En cuanto al sexo, el 52 % corresponde al género femenino y el 48 % al masculino, mostrando una participación ligeramente mayor de mujeres, aunque con una representación bastante equilibrada entre ambos.

Respecto al grupo ocupacional, el 76 % del personal corresponde a enfermeros/as, mientras que el 24 % son doctores/as, lo que refleja una mayor participación del personal de enfermería dentro del estudio.

Tabla 2
Liderazgo y estilo de supervisión

Preguntas	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Disponibilidad del jefe	0%	24%	76%	100,0%
Retroalimentación sobre desempeño	10%	12%	78%	100,0%
Contribución de directivos para el progreso del servicio	0%	7%	93%	100,0%
Promoción del trato respetuoso	12,0%	8,0%	80%	100,0%
Comunicación de decisiones del servicio	12,0%	16,0%	72%	100,0%
Mis compañeros toman iniciativas para resolver problemas.	15,0%	14,0%	71%	100,0%
Mis compañeros promueven que las ideas sean escuchadas.	18,0%	11,0%	71%	100,0%
Mi área de trabajo es flexible ante los cambios.	20%	13,0%	67%	100,0%
Mi trabajo es valorado adecuadamente	10%	8%	82%	100,0%
Se reconocen los logros del equipo	12%	12%	76%	100,0%

Fuente: elaboración propia

En la tabla se observa que predominan percepciones favorables en la mayoría de los ítems

evaluados. Destaca que el 93 % del personal está de acuerdo en que los directivos contribuyen al progreso del servicio, constituyendo el porcentaje de valoración positiva más alto. Asimismo, el 82 % considera que su trabajo es valorado adecuadamente, mientras que el 80 % percibe que la jefatura promueve un trato respetuoso. También se registran altos niveles de acuerdo respecto a la retroalimentación sobre el desempeño (78%), la disponibilidad del jefe (76%) y el reconocimiento de los logros del equipo (76%), lo que refleja fortalezas en el liderazgo y el clima organizacional..

Por otra parte, se identifican aspectos susceptibles de mejora. Aunque la mayoría del personal valora favorablemente la flexibilidad del área de trabajo (67 %), este ítem presenta el nivel de acuerdo más bajo del conjunto y concentra el mayor porcentaje de desacuerdo (20 %). Asimismo, la comunicación de las decisiones del servicio alcanza un 72 % de valoración favorable, aunque registra un 12 % de desacuerdo y un 16 % de respuestas neutrales, lo que sugiere oportunidades para fortalecer la comunicación interna. De igual manera, el 18 % del personal manifiesta desacuerdo respecto a que sus ideas sean escuchadas y el 15 % considera que sus compañeros no toman iniciativas para resolver problemas. En conjunto, los resultados evidencian un clima organizacional favorable, especialmente en liderazgo y reconocimiento; no obstante, persisten oportunidades de mejora en la comunicación, la participación del personal y la capacidad de adaptación al cambio.

Tabla 3

Comunicación y trabajo en equipo

Preguntas	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Conozco mis funciones en la organización.	9,0%	16,0%	75%	100,0%
Las indicaciones se entregan claras y a tiempo.	9,0%	9,0%	82%	100,0%
Puedo expresar dudas sin temor a represalias.	10,0%	9,0%	81%	100,0%
Existe colaboración entre los profesionales de salud.	5,0%	5,0%	90%	100,0%
El pase de guardia es ordenado y completo.	6,0%	6,0%	88%	100,0%
Recibo información antes de tomar decisiones.	9,0%	3,0%	88%	100,0%

Me relaciono adecuadamente con mis compañeros de trabajo.	5,0%	4,0%	91%	100,0%
Mi jefe me informa sobre mi desempeño laboral.	6,0%	10,0%	84%	100,0%
Presto atención a los comunicados de mis jefes.	8,0%	9,0%	83%	100,0%
Se informa y se aprende de los incidentes.	5,0%	4,0%	91%	100,0%

Fuente: elaboración propia

En la tabla se observa una percepción mayoritariamente favorable en los aspectos relacionados con la comunicación y el trabajo en equipo. Destaca que el 39 % del personal está de acuerdo y el 51 % totalmente de acuerdo en que existe colaboración entre enfermería, medicina y otros profesionales, alcanzando un 90 % de valoración positiva. De igual forma, el 47 % está de acuerdo y el 44 % totalmente de acuerdo en que se relaciona adecuadamente con otros trabajadores (91 %), así como el 40 % y 48 % respectivamente indican recibir la información necesaria antes de tomar decisiones (88

%), evidenciando fortalezas en la interacción y flujo de información. Asimismo, el 49 % está de acuerdo y el 39 % totalmente de acuerdo en que el pase de guardia es ordenado y completo (88 %), mientras que el 44 % y 38 % consideran que las indicaciones se entregan claras y a tiempo (82 %). También se resalta que el 30 % está de acuerdo y el 53 % totalmente de acuerdo en que presta atención a los comunicados emitidos por sus jefes (83 %), reflejando una adecuada disposición del personal hacia la comunicación institucional.

Por otro lado, se identifican aspectos que requieren mejora, como el conocimiento de las funciones, donde el 34 % está de acuerdo y el 41 % totalmente de acuerdo (75 %), pero con un 9 % en desacuerdo y 16 % neutral. De igual manera, el 10 % del personal manifiesta desacuerdo en poder expresar dudas sin temor a represalias, lo que sugiere limitaciones en la confianza y apertura comunicacional. Además, el 47 % está de acuerdo y el 37 % totalmente de acuerdo en que su jefe comunica el desempeño (84 %), aunque un 10 % se mantiene neutral, lo que indica oportunidades de mejora en la retroalimentación. En general, los resultados evidencian un clima organizacional favorable en términos de comunicación, trabajo en equipo y flujo de información; sin embargo, se identifican áreas de mejora en la claridad de funciones, la confianza para expresar dudas y el fortalecimiento de la retroalimentación del desempeño.

Tabla 4
Recursos y carga asistencial

Preguntas	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Contamos con insumos y equipos necesarios para los cuidados	3%	9%	88%	100,0%
La dotación de personal es suficiente para la carga de trabajo.	7%	7%	86%	100,0%
La organización del turno permite cumplir protocolos.	10%	10%	80%	100,0%
Los espacios físicos favorecen el cuidado y la enseñanza.	5%	5%	90%	100,0%

En la tabla se observa una percepción mayoritariamente favorable en los aspectos relacionados con los recursos y la organización del trabajo. Destaca que el 40 % del personal está de acuerdo y el 50 % totalmente de acuerdo en que los espacios físicos favorecen el cuidado y la enseñanza, alcanzando un 90 % de valoración positiva, siendo uno de los resultados más altos. De igual manera, el 47 % está de acuerdo y el 41 % totalmente de acuerdo en que cuentan con insumos y equipos necesarios (88 %), lo que evidencia una adecuada disponibilidad de recursos para la atención. Asimismo, el 46 % del personal está de acuerdo y el 40 % totalmente de acuerdo en que la dotación de personal es suficiente para la carga de trabajo (86 %), reflejando una percepción favorable en cuanto al recurso humano. Por otro lado, el 35 % está de acuerdo y el 45 % totalmente de acuerdo en que la organización del turno permite cumplir los protocolos (80 %), lo que indica un nivel aceptable en la planificación del trabajo.

Sin embargo, se identifican aspectos que requieren mejora, como la organización del turno, donde se registra un 10 % en desacuerdo y 10 % neutral, siendo el ítem con mayor percepción negativa dentro de la tabla. Asimismo, aunque la disponibilidad de insumos y personal es valorada positivamente, aún existen pequeños porcentajes de desacuerdo (3 % y 7 % respectivamente), lo que sugiere oportunidades de optimización. En general, los resultados evidencian un clima organizacional favorable en cuanto a recursos, infraestructura y dotación de personal; no obstante, se identifican oportunidades de mejora en la organización de los turnos para fortalecer el cumplimiento de los protocolos y la eficiencia del trabajo.

Tabla 5*Seguridad del paciente y prácticas*

Preguntas	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Se verifica identidad del paciente antes de procedimientos	6%	5%	89%	100,0%
Se cumplen los 5 momentos de higiene de manos	8%	3%	89%	100,0%
El uso de listas de verificación (checklist) es habitual.	5%	4%	91%	100,0%
Se reportan eventos/near-miss de forma no punitiva	11%	5%	84%	100,0%

En la tabla se observa una percepción mayoritariamente favorable en los aspectos relacionados con la seguridad del paciente. Destaca que el 52 % del personal está de acuerdo y el 37 % totalmente de acuerdo en que se verifica la identidad del paciente antes de los procedimientos, alcanzando un 89 % de valoración positiva. De igual manera, el 41 % está de acuerdo y el 48 % totalmente de acuerdo en que se cumplen los 5 momentos de higiene de manos (89 %), así como el 44 % y 47 % respectivamente consideran que el uso de listas de verificación es habitual (91 %), evidenciando fortalezas en el cumplimiento de protocolos de seguridad.

Por otro lado, se identifican aspectos que requieren mejora, como el reporte de eventos o “near miss” de forma no punitiva, donde el 46 % está de acuerdo y el 38 % totalmente de acuerdo (84 %), pero con un 11 % en desacuerdo, siendo el valor más alto de percepción negativa en la tabla. En general, los resultados evidencian un clima organizacional favorable en cuanto al cumplimiento de prácticas de seguridad del paciente; sin embargo, existen oportunidades de mejora en el fortalecimiento de una cultura de reporte no penalizado.

Tabla 6*Gestión y organización*

Preguntas	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
La planificación de turnos es clara y previsible.	14%	3%	83%	100,0%

Hay responsables definidos (roles/competencias) por proceso.	5%	4%	91%	100,0%
Se cumplen cronogramas y compromisos organizacionales.	8%	8%	84%	100,0%
La coordinación intra-hospitalaria (farmacia, imagen, laboratorio) funciona	10%	3%	87%	100,0%
Se monitorean indicadores y se retroalimenta al equipo	5%	11%	84%	100,0%
Existe una cultura de mejora continua (acciones y seguimiento).	10%	11%	79%	100,0%
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.	11%	3%	86%	100,0%

En la tabla se observa una percepción mayoritariamente favorable en los aspectos relacionados con la organización del trabajo y la gestión institucional. Destaca que el 47 % del personal está de acuerdo y el 44 % totalmente de acuerdo en que existen responsables definidos por procesos, alcanzando un 91 % de valoración positiva. De igual manera, el 42 % está de acuerdo y el 44 % totalmente de acuerdo en que le interesa el desarrollo de su organización (86 %), así como el 45 % y 42 % respectivamente consideran que la coordinación intrahospitalaria funciona adecuadamente (87 %), evidenciando fortalezas en la organización y compromiso institucional. Asimismo, el 37 % del personal está de acuerdo y el 46 % totalmente de acuerdo en que la planificación de turnos es clara y previsible (83 %), mientras que el 38 % y 46 % perciben que se cumplen los cronogramas y compromisos organizacionales (84 %). También se observa que el 40 % está de acuerdo y el 44 % totalmente de acuerdo en que se monitorean indicadores y se retroalimenta al equipo (84 %), reflejando una adecuada gestión organizacional.

Por otro lado, se identifican aspectos que requieren mejora, como la cultura de mejora continua, donde el 39 % está de acuerdo y el 40 % totalmente de acuerdo (79 %), pero con un 10 % en desacuerdo y 11 % neutral. Asimismo, la planificación de turnos presenta un 14 % en desacuerdo, siendo uno de los porcentajes más altos de percepción negativa, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la organización del personal. En general, los resultados evidencian un clima organizacional favorable en la planificación, coordinación y gestión institucional; sin embargo, existen oportunidades de mejora en el fortalecimiento de la cultura de mejora continua

y en la optimización de la planificación de turnos.

Tabla 7

Condiciones físicas del entorno laboral

Preguntas	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Las condiciones físicas del área me permiten desempeñar adecuadamente mis funciones.	5%	4%	91%	100,0%
El espacio físico del servicio facilita mi trabajo de enfermería.	9%	8%	83%	100,0%
Las instalaciones contribuyen a mi bienestar y motivación laboral.	10%	9%	81%	100,0%
La organización del servicio favorece la comunicación y el trabajo en equipo.	5%	5%	90%	100,0%
Los ambientes físicos adecuados mejoran mi satisfacción y desempeño durante las rotaciones.	7%	6%	87%	100,0%

En la tabla se observa una percepción mayoritariamente favorable en los aspectos relacionados con las condiciones físicas del entorno laboral. Destaca que el 36 % del personal está de acuerdo y el 54 % totalmente de acuerdo en que la organización del servicio favorece la comunicación y el trabajo en equipo, alcanzando un 90 % de valoración positiva, siendo uno de los resultados más altos. De igual manera, el 44 % está de acuerdo y el 47 % totalmente de acuerdo en que las condiciones físicas del área permiten desempeñar adecuadamente sus funciones (91 %), evidenciando un entorno adecuado para el desarrollo de las actividades. Asimismo, el 47 % del personal está de acuerdo y el 40 % totalmente de acuerdo en que contar con ambientes físicos adecuados mejora su satisfacción y desempeño (87 %), mientras que el 44 % y 39 % consideran que el espacio físico facilita el trabajo sin generar incomodidad (83 %), reflejando una percepción positiva del ambiente laboral.

Por otro lado, se identifican aspectos que requieren mejora, como la influencia del estado de las instalaciones en el bienestar y motivación, donde el 38 % está de acuerdo y el 43 % totalmente de acuerdo (81 %), pero con un 10 % en desacuerdo y 9 % neutral.

Asimismo, el espacio físico del servicio presenta un 9 % en desacuerdo y 8 % neutral, lo que sugiere que, aunque la percepción es favorable, aún existen limitaciones que pueden afectar la comodidad del personal. En general, los resultados evidencian un clima organizacional favorable en cuanto a las condiciones físicas del entorno laboral; sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en el estado de las instalaciones y en la optimización del espacio físico para fortalecer el bienestar y la motivación del personal.

DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio evidencian un predominio del sexo femenino (52 %) sobre el masculino (48 %), así como una mayor proporción de personal de enfermería (76 %) en comparación con médicos (24 %). Asimismo, se observa que el grupo etario más representativo corresponde a los trabajadores de 20 a 30 años (28 %), seguido por el grupo de 51 años o más (27 %), lo que refleja la coexistencia de personal joven y con experiencia dentro de la institución. Estos hallazgos coinciden con lo reportado por la World Health Organization en el informe Situación mundial de la enfermería 2020, donde se señala que el personal de enfermería constituye la mayor proporción del recurso humano en salud y presenta un predominio del sexo femenino. De igual manera, el informe Nursing workforce grows, but inequities threaten global health goals reafirma que la enfermería continúa siendo el grupo ocupacional más numeroso dentro de los sistemas de salud a nivel mundial. En relación con el grupo ocupacional, los resultados obtenidos también guardan concordancia con lo señalado por Lizbeth M. y Vera U., quienes evidencian un mayor porcentaje de participación del personal de enfermería en comparación con otros profesionales de salud, destacando su papel central en la prestación de servicios y su influencia en el clima organizacional.

En la dimensión de liderazgo y estilo de supervisión, los resultados evidencian que el 93% del personal percibe que los directivos generan condiciones adecuadas para el progreso del servicio, y el 82 % considera que su trabajo es valorado, lo que refleja un liderazgo favorable. Estos resultados coinciden con lo señalado por Espíritu Martínez y Castro Llaja en el artículo *“Clima organizacional y gestión de servicios de salud por enfermería”*, quienes destacan que el liderazgo influye directamente en la calidad del servicio. Asimismo, Rojas Sánchez et al. en *“Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería”* sostienen que un adecuado estilo de liderazgo mejora la satisfacción laboral. No obstante, en nuestro estudio se observa que un 18 % del personal percibe que sus ideas no son escuchadas, lo que coincide con lo planteado por Soberano Torres y Vázquez Jiménez, quienes identifican limitaciones en la participación del personal como un factor que afecta el clima organizacional.

En cuanto a la dimensión de comunicación y trabajo en equipo, los resultados muestran que el 90 % del personal percibe una adecuada colaboración interdisciplinaria y el 88 % considera que recibe información suficiente para la toma de decisiones, evidenciando un clima organizacional favorable. Estos hallazgos coinciden con lo reportado por Del Ángel-Salazar et al. en *“Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud”*, quienes destacan la importancia de la comunicación efectiva en la satisfacción laboral. De igual manera, Ojeda Reyes et al. señalan que una adecuada comunicación fortalece la cultura organizacional en enfermería. Sin embargo, el hecho de que un 10 % del personal manifieste temor a expresar dudas coincide con lo reportado por Navarro-Velásquez et al, quienes indican que la falta de confianza limita la comunicación abierta dentro de las instituciones de salud.

Respecto a la dimensión de recursos y carga asistencial, en el presente estudio el 88 % del personal considera que dispone de insumos adecuados y el 86 % percibe suficiente dotación de personal, lo que refleja una percepción positiva. No obstante, estos resultados contrastan parcialmente con lo señalado por la World Health Organization en el informe del 2025, donde se advierte que existen desigualdades en la distribución del personal de enfermería a nivel mundial. Asimismo, los datos de (Trading Economics, 2025) evidencian que en Ecuador la disponibilidad de enfermeras por habitante es limitada, lo que sugiere que la percepción positiva encontrada podría no reflejar completamente la realidad estructural. Por otro lado, estos hallazgos coinciden con Rodas Guerrero, quien señala que la disponibilidad de recursos influye directamente en el clima organizacional.

En la dimensión de seguridad del paciente, los resultados evidencian altos niveles de cumplimiento en prácticas seguras, como el uso de listas de verificación (91 %) y la higiene de manos (89 %). Estos resultados coinciden con lo señalado por Ojeda Reyes et al, quienes destacan que un clima organizacional favorable fortalece la cultura de seguridad del paciente. No obstante, el 11 % de desacuerdo en el reporte no punitivo de eventos coincide con lo reportado por Morales-Romero et al., quienes señalan que la cultura punitiva limita la notificación de errores y afecta la mejora continua en los servicios de salud.

En relación con la dimensión de gestión y organización, los resultados muestran que el 91 % del personal reconoce la existencia de roles definidos y el 84 % percibe el cumplimiento de cronogramas, evidenciando una adecuada organización institucional. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Priscila Y y Katherine G en el estudio *“El clima laboral y la gestión estratégica”*, quienes destacan que una adecuada planificación organizacional mejora el desempeño del talento humano. Sin embargo, la presencia de un 14 % de desacuerdo en la planificación de turnos coincide con lo planteado por Terán, quien identifica esta problemática como una debilidad frecuente en instituciones de salud.

Finalmente, en la dimensión de condiciones físicas del entorno laboral, los resultados evidencian que más del 90 % del personal percibe condiciones físicas adecuadas, lo que favorece

el desempeño y la satisfacción laboral. Estos hallazgos coinciden con lo reportado por Almeida et al, quienes señalan que un entorno físico adecuado mejora la satisfacción laboral y reduce el estrés. Asimismo, Urure Velazco indica que las condiciones físicas influyen directamente en la calidad del cuidado de enfermería. No obstante, la existencia de un 10 % de desacuerdo respecto al estado de las instalaciones coincide con lo reportado por Correa Romero y Samudio, quienes evidencian que las deficiencias en infraestructura afectan la motivación del personal.

CONCLUSIÓN

El análisis de los resultados permitió evidenciar que la gestión del clima organizacional durante las rotaciones de enfermería en el hospital público estudiado se caracteriza, en términos generales, por una percepción mayoritariamente favorable por parte de los profesionales. La diversidad etaria y la participación equilibrada por sexo reflejan un equipo heterogéneo, donde conviven distintas experiencias laborales que influyen en la dinámica organizacional. Las dimensiones de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, organización del trabajo y condiciones físicas del servicio presentaron altos porcentajes de valoración positiva, lo que indica la presencia de prácticas institucionales que favorecen un entorno laboral adecuado para el desarrollo de las rotaciones. No obstante, la existencia de percepciones neutrales y negativas en aspectos como el reconocimiento, la retroalimentación y la accesibilidad del liderazgo evidencia áreas susceptibles de mejora. Asimismo, la gestión de turnos y guardias fue valorada favorablemente, destacándose la planificación y el pase de guardia como elementos organizativos clave. En conjunto, los hallazgos confirman que una gestión adecuada del clima organizacional contribuye al bienestar del personal de enfermería, facilita su adaptación durante las rotaciones y fortalece la calidad de la atención brindada en el hospital público.

REFERENCIAS

- Alemaný, J. J. (1944). Contenido de la exposici3n industrial de Baleares. *Informaci3n Comercial Española*. ICE Revista de Economía, 3(103), 26– 29.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8634255>
- Almeida, M. C. S., Barros, V. G., Silva, S. M., Silva, F. J., Yamassake, R. T., & Baptista, P. C. P. (2023). Organizational climate, job satisfaction, and burnout in nursing workers. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 21(2), e2022867.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38313086/>
- Álava Rengifo, N. N., Cerezo Leal, B. S., Yugcha Andino, G. E., & Martínez Vizuete, W. R. (2023). La percepci3n de las enfermeras sobre su clima organizacional: Una revisi3n integrativa. *Polo del Conocimiento*.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6032>
- Correa Romero, E., & Samudio, M. (2023). Percepci3n del personal de enfermería sobre clima organizacional en el Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Giagni en el 2022. *Revista Científica Ciencias Sociales*, 5(1), 9– 23. <https://doi.org/10.53732/rccsocioles/05.01.2023.9>
- Del ngel-Salazar, E. M., Fernández-Acosta, C. A., Santes-Bastin, M. C., Fernández-Sánchez, H., & Zepeta-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacci3n laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273–283.
<https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
- Espíritu Martínez, A. P., & Castro Llaja, L. (2020). Clima organizacional y gesti3n de servicios de salud por enfermería del Hospital Daniel Alcides Carri3n. *Conrado*, 16(76), 157–168.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500157
- García Rosas, E., Monreal, M., Ord3nez Vega, Y., Palacios Cruz, A., & Rocha Rodríguez, M. (2024). Clima organizacional en una instituci3n educativa de enfermería de nivel pregrado. *Nure Investigaci3n*, 21(130).
<https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/2413>
- Ilse, V. (s.f.). *Clima laboral y empoderamiento organizacional de enfermería en un hospital público* [Tesis, Universidad Aut3noma de Nuevo Le3n].
<http://eprints.uanl.mx/27717/1/1080312948.pdf>
- Lizbeth, M., & Vera, U. (s.f.). *Factores laborales que influyen en el clima laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguín Escobedo, Arequipa* [Artículo].
<https://revistaagora.com/index.php/cieUMA/article/download/75/74>
- Morales-Romero, S. A., Hernández-Martínez, E., & Velázquez-Palma, P. (2021). Clima organizacional en el personal de enfermería en una unidad de cuidados intensivos. *Revista de Enfermería del IMSS*.
https://revistaenfermeria.imss.gob.mx/index.php/revista_enfermeria/article/view/1190

- Navarro-Velásquez, Z. M., Carcelén-Reluz, C. G., & Matzumura-Kasano, J. P. (2024). Percepción del clima laboral según la modalidad contractual del profesional de enfermería. *593 Digital Publisher CEIT*.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/3325
- Ojeda Reyes, R. P., Podestá Gavilano, L. E., & Ruiz Arias, R. A. (2021). Clima organizacional y cultura de seguridad de enfermería en un instituto de salud materno perinatal. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192021000200004
- Priscila, Y., & Katherine, G. (s.f.). *El clima laboral y la gestión estratégica en el departamento de talento humano de un hospital de segundo nivel* [Artículo].
<https://www.revistainvestigo.com/EditorInvestigo/index.php/hm/article/view/195/R14A35>
- Rodas Guerrero, C. (2025). Clima organizacional y satisfacción con el trabajo en personal de enfermería: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina*, 9(4), 7130–7149.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19308
- Rojas Sánchez, M., Rosas-González, E., Xéque-Morales, Á. S., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N. Z. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *SANUS*, 7, e296.
<https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.296>
- Soberano Torres, S. G., & Vázquez Jiménez, S. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional de los profesionales de enfermería. *Ciencia Latina*, 9(3), 7010–7026.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18340
- Terán, H., & Alexander, D. (2022). *Proyecto para el fortalecimiento del clima organizacional en áreas estratégicas del Hospital Alberto Correa Cornejo en el año 2021* [Tesis].
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22115>
- Tolosa, S. R., Ramírez, C. P., Gutiérrez, M. V. G., García, C. M., Gálvez, G. J., & Morales, A. J. (2021). Efectividad del tratamiento con mepolizumab en pacientes de un hospital de tercer nivel. *Ars Pharmaceutica*, 62(1), 60.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8738793>
- Trading Economics. (2025). *Ecuador - Nurses and midwives per 1,000 people*.
<https://tradingeconomics.com/ecuador/nurses-and-midwives-per-1-000-people-wb-data.html>
- Urure Velazco, I. N. (2024). Clima organizacional y calidad del cuidado de enfermería. *Revista Enfermería Vanguardia*, 12(2), 33–34.
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2025/01/1585785/a01-33-34-revan-vol-122-julio-diciembre-2024.pdf>
- Villalobos-Núñez, B. (2025). Clima y cultura organizacional en el personal de enfermería según el modelo de valores en competencia. *Revista Nacional de Administración*, 16(1), e5934.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/5934>

World Health Organization. (2020). *State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>

World Health Organization. (2025). *Nursing workforce grows, but inequities threaten global health goals*. <http://www.who.int/news/item/12-05-2025-nursing-workforce-grows--but-inequities-threaten-global-health-goals>

Yamassake, R. T., Baptista, P. C. P., Albuquerque, V. A., & Abi Rached, C. D. (2021). Satisfacción laboral vs. clima organizacional en profesionales de enfermería brasileños. *Revista de Enfermería UERJ*. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/62718>