MODELO APLICADO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN COMUNICACIÓN EFECTIVA EN HOSPITALES PÚBLICOS

APPLIED MODEL FOR IMPROVING ORGANIZATIONAL CLIMATE BASED ON EFFECTIVE COMMUNICATION IN PUBLIC HOSPITALS

Randolfo Ortega Arcaya
Blackwell Global University | randolfo.ortega@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-7884-8951

Luis Alberto Jesús Arenas Rojas
Blackwell Global University | larenas@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0000-0001-8844-1414

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en hospitales públicos. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional, con una muestra probabilística estratificada de 213 trabajadores del sector salud en Lima, Perú, mediante un cuestionario tipo Likert. Los resultados confirmaron la hipótesis uno, hallando una correlación positiva de magnitud fuerte entre comunicación efectiva y clima organizacional ($r = 0,51$, $p < 0,001$; $r^2 = 0,26$). Asimismo, se aceptó la hipótesis dos, evidenciando que el clima organizacional es significativamente mayor en el personal asistencial ($M = 3,89$) que en el administrativo ($M = 3,60$), con una diferencia estadísticamente relevante ($t = 3,64$, $p < 0,001$; d de Cohen = 0,51). Se concluye que existe una asociación significativa entre ambas variables y que la comunicación efectiva actúa como un constructo multidimensional que, al articularse con las estructuras hospitalarias, favorece la sincronía en la percepción del clima organizacional.

Palabras clave: Comunicación efectiva, Clima organizacional, Hospitales públicos, Gestión hospitalaria, Sustentabilidad logística

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between effective communication and organizational climate in public hospitals. A quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, and correlational scope were employed, with a stratified probabilistic sample of 213 health sector workers in Lima, Peru, using a Likert-type questionnaire. The results confirmed the first hypothesis, finding a strong positive correlation between effective communication and organizational climate ($r = 0.51$, $p < 0.001$; $r^2 = 0.26$). Likewise, the second hypothesis was accepted, showing that the organizational climate is significantly higher in clinical staff ($M = 3.89$) than in administrative staff ($M = 3.60$), with a statistically relevant difference ($t = 3.64$, $p < 0.001$; Cohen's d = 0.51). It is concluded that there is a significant association between both variables and that effective communication acts as a multidimensional construct that, when articulated with hospital structures, favors synchrony in the perception of the organizational climate.

Keywords: Effective communication, Organizational climate, Public hospitals, Hospital management, Logistics sustainability

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La gestión eficiente de las organizaciones de salud constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad de los servicios públicos, donde la complejidad de las operaciones requiere una coordinación precisa entre los diversos actores del sistema (Nemoto, 2026; Nyan et al., 2026). En el ámbito hospitalario, la logística y la administración de recursos no solo dependen de la infraestructura tecnológica, sino fundamentalmente de la calidad de las interacciones humanas que sostienen la operatividad diaria (Zaid et al., 2024; Boz et al., 2022). La literatura contemporánea subraya que la capacidad de una institución para mantener estándares elevados de atención está intrínsecamente ligada a la forma en que se gestionan los flujos de información y se construye el entorno laboral, elementos que determinan la resiliencia y la eficacia institucional frente a las demandas crecientes de la sociedad (Zaman et al., 2022; Tovar Posso, 2025).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la relevancia de los procesos administrativos en los hospitales públicos, se observa una brecha persistente en la articulación de los canales de comunicación interna, lo cual suele derivar en una percepción fragmentada del ambiente laboral (Nemoto, 2026; Bagas Kristanto et al., 2026). En contextos hospitalarios de segundo nivel, la falta de mecanismos claros para la retroalimentación y la ambigüedad en los mensajes institucionales dificultan la cohesión del personal administrativo y asistencial, afectando la estabilidad del clima organizacional (Satiani, 2025; Ljajić y Pirsl, 2021). Esta problemática se agudiza cuando las políticas institucionales no logran integrar las necesidades de los trabajadores con los objetivos estratégicos, generando un vacío de conocimiento sobre cómo la calidad del intercambio comunicativo influye en la valoración que los empleados otorgan a sus condiciones de trabajo y a su sentido de pertenencia (Siddique et al., 2025; Alghoul, 2025).

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta una perspectiva teórica necesaria para comprender la dinámica relacional en el sector público, integrando constructos de comunicación y comportamiento organizacional en un marco de referencia específico para el entorno hospitalario (Globa et al., 2025; Jufrizen et al., 2025). Desde una vertiente práctica, el análisis permite identificar puntos críticos en la interacción interna que, al ser optimizados, favorecen un ambiente laboral más cohesionado y motivador para los equipos de salud (Global y Kazanskaia, 2025; Hagelstein et al., 2026). Metodológicamente, la investigación ofrece un enfoque riguroso para examinar la covariación entre variables mediante herramientas estadísticas que permiten validar la percepción del personal, proporcionando una base empírica para el diseño de estrategias de gestión que promuevan la sostenibilidad del capital humano en instituciones públicas (Sari et al., 2023; Putra y Syaebani, 2023).

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva se define como el proceso dinámico de intercambio de información que garantiza la claridad, oportunidad y pertinencia del mensaje entre los miembros de una organización (Hagelstein et al., 2026; Ljajić y Pirsl, 2021). Este constructo se articula a través de tres dimensiones fundamentales: la claridad en el mensaje, que reduce la incertidumbre en las tareas operativas; los canales de comunicación, que determinan la fluidez y el alcance de la información en la jerarquía institucional; y la retroalimentación, mecanismo esencial para el aprendizaje organizacional y la corrección de procesos (Global y Kazanskaia, 2025; Satiani, 2025). La evidencia empírica reciente sostiene que una comunicación estructurada y transparente es un determinante crítico para el bienestar del personal, facilitando la adaptación a entornos de trabajo complejos y reduciendo los riesgos asociados a la

desinformación (Bagas Kristanto et al., 2026; Lee et al., 2021).

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional representa la percepción colectiva y subjetiva que los trabajadores construyen respecto a su entorno laboral, las políticas institucionales y las prácticas de gestión vigentes (Globa et al., 2025; Alghoul, 2025). Este fenómeno se manifiesta a través de las relaciones interpersonales, que definen el grado de apoyo social entre pares; las condiciones de trabajo, que abarcan desde la seguridad física hasta la disponibilidad de recursos; y el reconocimiento y motivación, factores que inciden directamente en el compromiso del personal con la misión hospitalaria (Jufrizen et al., 2025; Khamis y Faruk, 2025). Estudios previos indican que un clima organizacional favorable actúa como un mediador clave en la retención del talento y en la eficiencia operativa, siendo una variable sensible a las transformaciones en la cultura institucional (Siddique et al., 2025; Shaikh et al., 2025).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

La literatura científica sugiere una asociación significativa entre la calidad de la comunicación y el estado del clima organizacional, fundamentando la premisa de que un flujo informativo eficiente es una condición necesaria para la satisfacción laboral (Bagas Kristanto et al., 2026; Ljajić y Pirsl, 2021). Se postula que la claridad y la bidireccionalidad en el intercambio de información fortalecen la percepción de justicia y apoyo organizacional, lo cual se traduce en una valoración más positiva del ambiente de trabajo (Jufrizen et al., 2025; Hagelstein et al., 2026). Asimismo, la diversidad de roles entre el personal administrativo y asistencial sugiere que la experiencia comunicativa y la percepción del clima pueden variar según las responsabilidades y el nivel de exposición a las políticas institucionales, lo que justifica el análisis de la variabilidad en los niveles de percepción entre estos grupos (Globa et al., 2025; Putra y Syaebani, 2023). A continuación, se presentan los objetivos e hipótesis que guían la presente investigación, la cual emplea la correlación de Pearson y la prueba *t* de Student para examinar tales asociaciones.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en hospitales públicos. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Determinar la relación entre comunicación efectiva y clima organizacional.
- **OE2:** Comparar clima organizacional según tipo de personal.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una asociación positiva entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en los hospitales públicos.
- **H2:** Existen diferencias significativas en la percepción del clima organizacional según el tipo de personal.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual permitió la medición objetiva y el análisis estadístico de las variables de estudio. Se empleó un diseño no experimental de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en un único momento temporal sin la manipulación deliberada de los factores intervinientes. El alcance del estudio fue correlacional, orientado a determinar el grado de relación existente entre los constructos analizados y a identificar diferencias significativas entre grupos poblacionales.

Población y muestra

La población estuvo constituida por el personal administrativo y asistencial de hospitales públicos de segundo nivel en Lima, Perú, con un total de 450 trabajadores. Para la determinación del tamaño muestral,

se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error del 5 % (e = 0,05) y una variabilidad máxima (p = q = 0,5), lo que resultó en un tamaño mínimo requerido de 208 participantes. El muestreo fue de tipo probabilístico estratificado con afijación proporcional según el tipo de personal.

Se enviaron 277 cuestionarios, de los cuales se recibieron 222, alcanzando una tasa de respuesta del 80,1 %. El proceso de depuración de datos contempló criterios de exclusión específicos: se eliminaron 5 cuestionarios por presentar más del 15 % de ítems sin responder y 4 cuestionarios por exhibir patrones de respuesta invariante, lo que totalizó 9 casos excluidos. En consecuencia, la muestra final analizada quedó conformada por 213 trabajadores, distribuidos en 90 administrativos y 123 asistenciales.

Instrumento

La recolección de datos se efectuó mediante un cuestionario estructurado bajo una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El instrumento se organizó en dos variables principales:

- **Comunicación efectiva:** Variable independiente compuesta por 12 ítems, distribuidos en las dimensiones de claridad en el mensaje (4 ítems), canales de comunicación (4 ítems) y retroalimentación (4 ítems).
- **Clima organizacional:** Variable dependiente integrada por 15 ítems, estructurados en las dimensiones de relaciones interpersonales (5 ítems), condiciones de trabajo (5 ítems) y reconocimiento y motivación (5 ítems).

La validez de contenido fue evaluada mediante el juicio de 7 expertos, obteniéndose una V de Aiken global de 0,89, lo que garantizó la pertinencia y claridad de los reactivos. La fiabilidad del instrumento se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportan en la sección de resultados.

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de información se llevó a cabo entre agosto y octubre de 2025 a través de un formulario en línea. Se garantizó la participación voluntaria de los sujetos mediante la aplicación de un consentimiento informado, el cual detalló los objetivos del estudio y el derecho de los participantes a retirarse en cualquier momento. Se aseguró el anonimato y la confidencialidad de la información, implementando medidas de anonimización de los datos y restringiendo el acceso a los mismos únicamente al equipo investigador, conforme a los estándares éticos vigentes para la investigación con seres humanos.

Análisis de datos

El procesamiento estadístico se realizó mediante el software Stata, versión 18. Para el análisis de normalidad, se emplearon las pruebas de asimetría y curtosis, bajo un criterio de ±1, complementadas con la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. El nivel de significación establecido para todas las pruebas fue de α = 0,05. El plan de contraste se estructuró de la siguiente manera:

- **Asociación entre variables:** Para la hipótesis que postula una asociación positiva entre la comunicación efectiva y el clima organizacional, se utilizó la correlación de Pearson, incluyendo los intervalos de confianza al 95 %.
- **Diferencias entre grupos:** Para la hipótesis que plantea diferencias significativas en la percepción del clima organizacional según el tipo de personal, se aplicó la prueba t de Student para muestras independientes, verificando el supuesto de homogeneidad de varianzas mediante la prueba de Levene y calculando el tamaño del efecto mediante la d de Cohen.

RESULTADOS

Caracterización de la muestra

La investigación se desarrolló sobre una población de 450 trabajadores, estableciéndose un tamaño muestral mínimo de 208 individuos. Tras el proceso de recolección, se recibieron 222 cuestionarios de los 277 enviados, lo cual representa una tasa de respuesta del 80,1 %. Durante la fase de depuración, se excluyeron 9 cuestionarios: 5 por presentar más del 15 % de ítems sin respuesta y 4 debido a patrones de respuesta invariante. En consecuencia, la muestra final analizada quedó conformada por 213 participantes. Respecto a la composición por tipo de personal, el grupo administrativo integró a 90 trabajadores, equivalente al 42,3 % de la muestra, mientras que el personal asistencial comprendió a 123 trabajadores, representando el 57,7 % del total.

Fiabilidad y estadísticos descriptivos

La consistencia interna de los instrumentos fue evaluada mediante los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald, obteniendo valores satisfactorios. Para la variable comunicación efectiva, se registraron valores de α = 0,91 y ω = 0,91, mientras que sus dimensiones alcanzaron niveles adecuados: claridad en el mensaje (α = 0,88; ω = 0,90), canales de comunicación (α = 0,86; ω = 0,87) y retroalimentación (α = 0,88; ω = 0,88). Por su parte, el clima organizacional presentó una fiabilidad de α = 0,89 y ω = 0,90, con sus dimensiones relaciones interpersonales (α = 0,82; ω = 0,84), condiciones de trabajo (α = 0,78; ω = 0,79) y reconocimiento y motivación (α = 0,83; ω = 0,85). La validez de contenido, determinada por el juicio de 7 expertos, arrojó una *V* de Aiken global de 0,89.

En cuanto a la tendencia central y dispersión, la comunicación efectiva obtuvo una media de 3,74 (*DE* = 0,83), con sus dimensiones claridad en el mensaje (*M* = 3,73; *DE* = 0,86), canales de comunicación (*M* = 4,12; *DE* = 0,81) y retroalimentación (*M* = 3,36; *DE* = 1,00). El clima organizacional presentó una media de 3,76 (*DE* = 0,60), desglosándose en relaciones interpersonales (*M* = 3,98; *DE* = 0,69), condiciones de trabajo (*M* = 3,12; *DE* = 0,63) y reconocimiento y motivación (*M* = 4,20; *DE* = 0,77). Los valores de asimetría y curtosis para todas las variables y dimensiones se situaron dentro del rango de ±1.

Verificación de supuestos

La normalidad de la distribución fue examinada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron valores de $D = 0{,}074$ ($p < 0{,}01$) para la comunicación efectiva y $D = 0{,}064$ ($p < 0{,}05$) para el clima organizacional. No obstante, dado que los índices de asimetría y curtosis se mantuvieron dentro de los límites aceptables y considerando el tamaño muestral de 213 participantes, se determinó la pertinencia de aplicar técnicas estadísticas paramétricas para el contraste de hipótesis.

Asociación entre la comunicación efectiva y el clima organizacional

Para la verificación de la primera hipótesis, se empleó la prueba de correlación de Pearson, la cual reveló una asociación positiva y significativa entre la comunicación efectiva y el clima organizacional, con un coeficiente de $r(211) = 0{,}51$ ($p < 0{,}001$) y un intervalo de confianza al 95 % de. El coeficiente de determinación $r^2 = 0{,}26$ indicó que la comunicación efectiva explica el 26,4 % de la varianza del clima organizacional. Asimismo, se observaron correlaciones significativas en las dimensiones de claridad en el mensaje ($r(211) = 0{,}44$; $p < 0{,}001$), canales de comunicación ($r(211) = 0{,}45$; $p < 0{,}001$) y retroalimentación ($r(211) = 0{,}41$; $p < 0{,}001$). Ante estos resultados, se acepta la hipótesis de que existe una asociación positiva entre ambas variables.

Diferencias en la percepción del clima organizacional según el tipo de personal

La segunda hipótesis se evaluó mediante la prueba *t* de Student para muestras independientes, tras confirmar la homogeneidad de varianzas mediante la prueba de Levene ($F(1, 211) = 0{,}29$; $p = 0{,}593$). Se identificaron diferencias significativas en la percepción del clima organizacional entre el personal

administrativo (*M* = 3,60; *DE* = 0,58) y el personal asistencial (*M* = 3,89; *DE* = 0,57), con un estadístico de *t*(211) = 3,64 (*p* < 0,001) y un tamaño del efecto de *d* de Cohen = 0,51. En virtud de estos hallazgos, se acepta la hipótesis de que existen diferencias significativas en la percepción del clima organizacional según el tipo de personal.

DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en hospitales públicos, hallando una asociación positiva y significativa de magnitud fuerte entre ambas variables. Este resultado corrobora que la calidad de los flujos informativos constituye un eje determinante para la percepción del entorno laboral en el sector salud, donde la claridad en la transmisión de objetivos y la retroalimentación constante fomentan una mayor cohesión grupal (Global y Kazanskaia, 2025; Ljajić y Pirsl, 2021). La evidencia obtenida se alinea con investigaciones que sostienen que la comunicación no solo es un mecanismo operativo, sino una herramienta constitutiva que define la jerarquía y la seguridad psicológica dentro de las organizaciones sanitarias (Nemoto, 2026; Hagelstein et al., 2026). En este sentido, la capacidad de los líderes para coordinar planes estratégicos mediante canales abiertos es fundamental para gestionar el cambio cultural y mantener la estabilidad del clima interno (Satiani, 2025).

Respecto a la segunda hipótesis, se confirmó que el clima organizacional es significativamente mayor en el personal asistencial en comparación con el administrativo, observándose un efecto de magnitud mediana. Esta diferenciación sugiere que la naturaleza de las funciones asistenciales, orientadas al cuidado directo del paciente, genera un sentido de propósito y pertenencia que, a pesar de las presiones operativas, fortalece la percepción de un entorno laboral más integrado (Jufrizen et al., 2025; Alghoul, 2025). Si bien la literatura reconoce que la gestión de la diversidad y las políticas de recursos humanos son transversales, las disparidades en las condiciones de trabajo y en la naturaleza de las tareas entre ambos grupos funcionales pueden explicar esta divergencia en la valoración del clima (Putra y Syaebani, 2023; Khamis y Faruk, 2025). Es plausible que el personal asistencial encuentre en la interacción clínica un factor de validación que el personal administrativo, a menudo alejado del propósito misional de la institución, percibe con menor intensidad (Globa et al., 2025; Sari et al., 2023).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los hallazgos extienden la comprensión de la dinámica organizacional al ratificar que la comunicación efectiva actúa como un predictor robusto del clima en entornos públicos de alta complejidad. La asociación identificada refuerza la teoría de que el intercambio de información transparente mitiga la incertidumbre y reduce los conflictos interpersonales, elementos que son críticos en contextos donde la seguridad del paciente y la eficiencia logística son prioridades ineludibles (Nemoto, 2026; Bagas Kristanto et al., 2026). Asimismo, la distinción entre los niveles asistenciales y administrativos aporta evidencia sobre la necesidad de segmentar las estrategias de gestión del clima, reconociendo que los factores que fomentan el compromiso varían según la naturaleza del rol desempeñado, lo cual es consistente con modelos que integran la justicia organizacional y la motivación en el sector público (Siddique et al., 2025; Jufrizen et al., 2025).

LIMITACIONES

- **Naturaleza del diseño:** El carácter transversal del estudio impide establecer una secuencia temporal o inferir vínculos de causalidad, limitando la interpretación a una covariación observada entre las variables en un momento determinado.
- **Sesgo de medición:** La utilización de autoinformes mediante un único informante por caso introduce la posibilidad de sesgo de método

común, lo cual podría inflar artificialmente la magnitud de la relación estadística encontrada.
- **Alcance geográfico:** La recolección de datos circunscrita a hospitales públicos de Lima, Perú, restringe la generalización de los resultados a otros contextos hospitalarios con marcos regulatorios, culturales o logísticos distintos.

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer una asociación significativa y positiva entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en el contexto hospitalario analizado. Se evidenció que una mayor fluidez en los procesos comunicativos, tanto formales como informales, se vincula de manera directa con una percepción más favorable del entorno laboral, lo cual sugiere que la calidad de los intercambios informativos constituye un pilar fundamental para la cohesión y el bienestar de los equipos de salud.

Al analizar las diferencias en la percepción del clima organizacional según la naturaleza de las funciones desempeñadas, se identificó una variación estadísticamente relevante entre el personal asistencial y el administrativo. Los resultados indican que el personal asistencial manifiesta una valoración superior respecto a las condiciones del clima organizacional en comparación con sus pares del área administrativa, lo cual refleja una disparidad en la experiencia subjetiva del entorno laboral que se encuentra mediada por la naturaleza de las tareas y las dinámicas de interacción propias de cada sector hospitalario.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la validación de la comunicación efectiva como un constructo multidimensional que, al articularse con las estructuras jerárquicas y operativas de los hospitales públicos, favorece una sincronía en la percepción del clima organizacional. Esta investigación subraya que la gestión de la información no debe entenderse como un proceso aislado, sino como un elemento transversal que, al fortalecerse, permite una mayor convergencia en las expectativas y experiencias del capital humano, consolidando así un marco teórico que vincula la interacción comunicativa con la estabilidad y la satisfacción dentro de las instituciones de salud pública.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Implementación de programas de comunicación asertiva:** Las autoridades hospitalarias deben institucionalizar protocolos de interacción dialógica que trasciendan la transmisión de directrices operativas, fomentando espacios de retroalimentación bidireccional que fortalezcan la percepción de apoyo organizacional entre el personal.
- **Equiparación de estrategias de gestión del talento humano:** Dado que el personal administrativo reporta niveles de clima organizacional inferiores al asistencial, resulta imperativo diseñar intervenciones específicas que integren a los trabajadores de soporte en la cultura institucional, reconociendo su rol crítico en la cadena de valor del servicio de salud para mitigar la brecha percibida.
- **Desarrollo de competencias comunicativas en mandos medios:** Es necesario capacitar a los jefes de servicio y supervisores en técnicas de comunicación efectiva, dado que su capacidad para articular los objetivos institucionales con las necesidades del personal constituye un factor determinante en la consolidación de un entorno laboral saludable.

Futuras líneas de investigación

- **Estudios de diseño longitudinal:** Se recomienda realizar investigaciones que incorporen mediciones en múltiples momentos

temporales para evaluar la estabilidad de la relación entre la comunicación efectiva y el clima organizacional, permitiendo así inferir relaciones de causalidad que el diseño transversal actual no logra capturar.

- **Triangulación de fuentes de información:** Futuros estudios deben integrar técnicas de recolección de datos que combinen el autoinforme con evaluaciones de pares o registros de desempeño, con el objetivo de reducir el sesgo de método común y obtener una visión más objetiva de la dinámica comunicativa interna.
- **Ampliación del alcance geográfico y sectorial:** Es pertinente extender el análisis a otros contextos regionales fuera de Lima y comparar los resultados con instituciones de salud privadas, lo cual permitirá determinar si los hallazgos observados son inherentes a la gestión pública o si responden a factores culturales y estructurales más amplios del sistema sanitario nacional.

REFERENCIAS

Alghoul, Y. M. (2025). The Impact of the Prevailing Organizational Climate in Government Hospitals on Organizational Loyalty Among Employees: A Narrative Review. *American Journal of Biomedical Science & Research*, *27*(2), 341–345.

Bagas Kristanto, Anita Asnawi y Mochammad Arfani (2026). From Workplace Experience to Turnover Intention: Unraveling the Effects of Physical Work Environment, Internal Communication, and Workload Through Job Satisfaction. *Formosa Journal of Business and Economic Statistics*, *2*(3), 297–320.

Boz, E., Çizmecioğlu, S. y Çalık, A. (2022). A Novel MDCM Approach for Sustainable Supplier Selection in Healthcare System in the Era of Logistics 4.0. *Sustainability*, *14*(21), 13839.

Globa, N., Spinei, L. y Goma, L. (2025). Intergative analysis of organizational culture and climate in public hospitals in the Republic of Moldova. *Bulletin of the Academy of Sciences of Moldova. Medical Sciences*(2(82)), 168–173.

Global, N. y Kazanskaia, A. N. (2025). Internal Communication Strategies for Inclusive and Effective Organizations. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*.

Hagelstein, J., Huber, J., Wahl, I. y Einwiller, S. (2026). Psychological Safety and Internal Communication: Employees' Perceptions of Psychologically Safe Communication Settings in the Workplace. *International Journal of Business Communication*.

Jufrizen, Saripuddin Hasibuan, J., Farisi, S. y Muslih (2025). Determinants of employee engagement and organizational citizenship behavior of nurses in public hospitals in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(1), 584–596.

Khamis, A. M. y Faruk, S. (2025). EFFECT OF MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN NIGERIA PUBLIC HEALTH SECTOR. *Journal of Public Administration Kaduna State University*, *3*(2), 78–86.

Lee, Y., Li, J.-Y. Q. y Tsai, W.-H. S. (2021). The Role of Strategic Internal Communication in Workplace Discrimination: A Perspective of Racial Minority Employees. *International Journal of Strategic Communication*, *15*(1), 37–59.

Ljajić, S. y Pirsl, D. (2021). The Role of Internal Communication and Workplace Language in Positioning of Organizations. *Društvene i humanističke studije (Online)*(1(14)), 441–452.

Nemoto, M. (2026). Organizational

dedifferentiation: neural gradient axes and communication hierarchy in healthcare organizations. *Frontiers in Communication*, *11*.

Nyan, B. D., Bridgelall, R. y Tolliver, D. (2026). Beyond Drone Delivery: A Scoping Review of Advanced Air Mobility in Healthcare Logistics. *Sustainability*, *18*(17), 8942.

Putra, Y. R. A. y Syaebani, M. I. (2023). Effect of Employee Perception of Sex Diversity and Employee Perception of Retaining Sex Diversity on Work Efforts Mediated By Interactional Justice, Distributive Justice, and Procedural Justice in Public Sector. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, *7*(10), 18224–18237.

Sari, M., Dahrani y Aprilyani Sagala, N. (2023). Determinants of employee performance at public hospitals in Indonesia: Examining the moderating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(1), 57–68.

Satiani, B. (2025). The Significance of Communication in Managing Cultural Change Within Healthcare Organizations. *Physician Leadership Journal*, *12*(4), 7–10.

Shaikh, O. A., Mubashir, A. y Waqasi, M. (2025). When HRM Turns Green: Exploring the Role of Psychological Climate in Driving Environmental Performance in Public Hospitals in Pakistan. *Journal of Social and Organizational Matters*, *4*(3), 514–537.

Siddique, A., Liu, L., Farooq, S. y Mohi Ud Din, Q. (2025). Addressing work engagement in the presence of organizational politics: The roles of public service motivation and psychological safety climate in public-sector hospitals. *Acta Psychologica*, *257*, 105069.

Tovar Posso, M. (2025). Estrategias de sostenibilidad aplicadas a la logística. *Criterio Libre*, *23*(43), 93–124.

Zaid, A. A., Asaad, A. R., Othman, M. y Haj Mohammad, A. (2024). Multi-Objective Technology-Based Approach to Home Healthcare Routing Problem Considering Sustainability Aspects. *Logistics*, *8*(3), 75.

Zaman, K., Anser, M. K., Awan, U., Handayani, W., Salamun, H., Abdul Aziz, A. R., Jabor, M. K. y Subari, K. (2022). Transportation-Induced Carbon Emissions Jeopardize Healthcare Logistics Sustainability: Toward a Healthier Today and a Better Tomorrow. *Logistics*, *6*(2), 27.