

## Relación entre estilos de comunicación y clima organizacional en personal de salud: caso Huarupampa en Huaraz, Perú

*Relationship between communication styles and organizational climate in health personnel: the case of Huarupampa in Huaraz, Peru*

**Andrea Zarzosa Rosas** 

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú  
azarzosar@unasam.edu.pe

**Fiorella Mendoza Alarcón** 

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú  
fmendozaal@unasam.edu.pe

**Lourdes Gantu Pomar** 

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú  
lgantup@unasam.edu.pe

**Laura Nivin Vargas** 

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú  
lnivin@unasam.edu.pe

### Resumen

Este artículo analiza la relación entre comunicación y clima organizacional en el Centro de Salud Huarupampa, Huaraz (Perú). Con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional y de corte transversal, se aplicaron dos cuestionarios: uno para evaluar las dimensiones de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y otro para medir el clima organizacional (potencial humano, diseño organizacional y cultura). La muestra estuvo compuesta por 50 profesionales de la salud con formación universitaria y técnica. Los resultados evidencian una correlación positiva moderada entre ambas variables, lo que sugiere que el fortalecimiento de la comunicación

### Abstract

This article analyzes the relationship between communication and organizational climate at the Huarupampa Health Center, Huaraz, Perú. Using quantitative research with a non-experimental, correlational, and cross-sectional design, two questionnaires were administered—one to evaluate the dimensions of communication (upward, downward, and horizontal) and another to assess the organizational climate (human potential, organizational design, and culture). The sample consisted of 50 healthcare professionals with both university and technical education. The results showed a moderate positive correlation between the two variables, suggesting

RECIBIDO: 15/03/2025 - ACEPTADO:13/05/2025 - PUBLICADO:06/06/2025

interna contribuye a un ambiente laboral más favorable. Estos hallazgos tienen importantes implicancias para la gestión de recursos humanos en el sector salud, al señalar áreas de mejora en la transmisión de información y en la integración del personal.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, Clima organizacional, Salud, Gestión, Investigación cuantitativa

that strengthening internal communication contributes to a more favorable work environment. These findings have important implications for human resource management in the health sector, as they highlight areas for improvement in information flow and staff integration.

**Keywords:** Organizational communication, Organizational climate, Health, Management, Quantitative research

## INTRODUCCIÓN

La comunicación se erige como el eje central en la dinámica organizacional y es esencial para alcanzar los objetivos institucionales y optimizar los procesos internos. En el sector salud, donde la precisión y coordinación en el intercambio de información son vitales, una comunicación eficaz no solo garantiza la calidad de la atención, sino que también repercute de manera directa en el bienestar y desempeño del personal. Estudios recientes han evidenciado que un clima de comunicación positivo en las organizaciones mejora el rendimiento de los empleados y reduce la rotación de personal (Prasetyo et al., 2021; Macetas Porras & Carhuanchu-Mendoza, 2024). En consonancia con estos hallazgos, organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Asamblea Mundial de la Salud (AMS) han destacado la necesidad de contar con sistemas comunicativos integrados y efectivos, especialmente en entornos críticos como los centros de atención médica. Este imperativo se refuerza en contextos nacionales, donde investigaciones han evidenciado que las deficiencias en la comunicación organizacional impactan negativamente en el clima laboral, afectando la salud física y emocional del personal (Duffy et al., 2021; Del Ángel et al., 2020). Estos hallazgos reflejan una tendencia internacional hacia el reconocimiento del papel estratégico que cumple la comunicación interna en la sostenibilidad del sistema de salud.

El clima organizacional se define como la percepción compartida por los trabajadores respecto a su entorno laboral, abarcando aspectos que van desde lo moral y el liderazgo hasta la estructura interna y la cultura institucional. Un clima laboral positivo se asocia con altos niveles de satisfacción, compromiso y productividad, mientras que un ambiente desfavorable puede fomentar el estrés y la desmotivación (Guevara & Peñalver, 2024; Macetas Porras & Carhuanchu-Mendoza, 2024).

La literatura científica ha evidenciado la estrecha interrelación entre la comunicación y el clima organizacional. Diversas investigaciones han confirmado que una comunicación eficaz –ya sea ascendente, descendente u horizontal– está vinculada a la creación de entornos laborales más colaborativos y satisfactorios (Macetas Porras & Carhuanchu-Mendoza, 2024; Barreto & Madrid, 2022; Cortez, 2020; Valencia & Castaño, 2022).

En este marco, resulta relevante analizar a fondo la vinculación entre la comunicación organizacional y el clima laboral dentro del contexto particular del Centro de Salud Huarupampa, ubicado en la ciudad de Huaraz, capital de la provincia de Huaraz y del departamento de Áncash, en Perú. Esta ciudad andina, situada a más de 3,100 metros sobre el nivel del mar, destaca por su

diversidad cultural y su entorno geográfico singular. El centro de salud se encuentra en una zona urbana de Huaraz y atiende a una población heterogénea, mayoritariamente urbana, aunque con una significativa presencia de personas quechua-hablantes, lo que refleja la identidad cultural de la región (Julca & Nivin, 2020; Nivin, 2021). Como parte de la red de atención primaria, este establecimiento proporciona servicios esenciales en áreas como medicina general, salud materno-infantil, vacunación y control de enfermedades tanto transmisibles como no transmisibles. En este contexto, se han identificado ciertas dificultades en los procesos de comunicación y en la articulación del trabajo en equipo, factores que inciden directamente en la eficacia de la atención y en el bienestar tanto del personal como de los usuarios.

El estudio se planteó como una respuesta a la necesidad de comprender cómo las distintas dimensiones de la comunicación –ascendente, descendente y horizontal– se relacionan con la percepción del ambiente laboral de los trabajadores, lo que puede tener importantes implicancias en la calidad de la atención y en la gestión de recursos humanos en el sector salud. En este marco, se formularon los siguientes objetivos: (1) determinar la relación entre la comunicación y el clima organizacional en el personal de salud del Centro de Salud Huarupampa, Huaraz, 2024; (2) analizar la relación entre la comunicación descendente y el clima organizacional; (3) analizar la relación entre la comunicación horizontal y el clima organizacional. La integración de antecedentes, fundamentos teóricos y objetivos permitió proporcionar un marco comprehensivo que justifica la relevancia del estudio, permitiendo avanzar en la comprensión de cómo el fortalecimiento de la comunicación interna puede contribuir a la mejora del clima organizacional y, por ende, a la calidad del servicio en el ámbito de la salud.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. Este enfoque permitió observar y analizar la relación entre las variables en su entorno natural, sin intervención directa (Hernández, et al., 2014).

La población estuvo conformada por 50 profesionales de la salud con formación universitaria y técnica que laboran en el Centro de Salud Huarupampa, Huaraz, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Personal de salud del Centro de Salud Huarupampa*

| Profesionales           | Cantidad |
|-------------------------|----------|
| Médicos cirujanos       | 6        |
| Enfermeras              | 12       |
| Técnicos en enfermería  | 18       |
| Técnicos en laboratorio | 4        |
| Obstetras               | 8        |
| Cirujano dentista       | 1        |
| Técnico en farmacia     | 1        |
| Total                   | 50       |

Se aplicaron dos cuestionarios estructurados bajo la escala de Likert. El primero, Cuestionario de Comunicación Organizacional, estuvo conformado por 15 ítems distribuidos en las dimensiones de comunicación ascendente (5 preguntas), descendente (5 preguntas) y horizontal (5 preguntas). Este instrumento presentó una confiabilidad (Alpha de Cronbach) de 0.85 (Portugal, 2005). El segundo instrumento, Cuestionario de Clima Organizacional, se estructuró con 55 ítems que evaluaron las dimensiones de potencial humano (18 preguntas), diseño organizacional (20 preguntas) y cultura (17 preguntas). En este caso, se utilizó un instrumento previamente validado por el Ministerio de Salud del Perú (2008), con índices de confiabilidad cercanos a 1.

Antes de la aplicación de los cuestionarios se obtuvo la autorización del Centro de Salud Huarupampa, luego se informó a los participantes sobre el tema y finalidad de la investigación. Seguidamente, procedieron a la firma del consentimiento informado. La recolección de datos se realizó en un único corte temporal, asignando entre 10 y 15 minutos para el llenado de cada instrumento, garantizando respuestas espontáneas y representativas. Los datos fueron organizados en una hoja de cálculo y posteriormente analizados con el software SPSS v.27. Se realizaron análisis descriptivos (frecuencias y porcentajes) y análisis inferenciales a través de la correlación de Spearman, estableciendo un nivel de significancia de  $p < 0.05$ .

## RESULTADOS

### 1. Análisis descriptivo

A continuación, en las tablas 2 y 3 se presenta la distribución de los niveles de comunicación organizacional y clima organizacional en el personal del Centro de Salud Huarupampa. Se considera tanto el nivel general como sus respectivas dimensiones: comunicación ascendente, descendente y horizontal, así como las dimensiones del clima organizacional: potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional, en una muestra de 50 trabajadores.

**Tabla 2**

*Distribución según niveles de comunicación en el personal de salud del Centro de Salud Huarupampa (n=50)*

| Nivel | Variable                    |       |                         |       | Dimensiones              |       |                         |       |
|-------|-----------------------------|-------|-------------------------|-------|--------------------------|-------|-------------------------|-------|
|       | Comunicación organizacional |       | Comunicación ascendente |       | Comunicación descendente |       | Comunicación horizontal |       |
|       | F                           | %     | f                       | %     | F                        | %     | f                       | %     |
| Alto  | 4                           | 8,0   | 10                      | 20,0  | 12                       | 24,0  | 5                       | 10,0  |
| Medio | 20                          | 40,0  | 20                      | 40,0  | 15                       | 30,0  | 30                      | 60,0  |
| Bajo  | 26                          | 52,0  | 20                      | 40,0  | 23                       | 46,0  | 15                      | 30,0  |
| Total | 50                          | 100,0 | 50                      | 100,0 | 50                       | 100,0 | 50                      | 100,0 |

En la Tabla 2, se observa que el 52 % posee un nivel bajo de comunicación organizacional y el 40% se encuentra en un nivel medio. Este dato refleja una deficiencia significativa en los procesos comunicativos



generales dentro de la institución, lo que puede repercutir negativamente en la eficiencia organizacional, la moral del equipo y la toma de decisiones clínicas.

En la Comunicación ascendente, se aprecia que un 40% se encuentra en los niveles bajo y medio. Esta distribución sugiere que existe una retroalimentación limitada del personal hacia los niveles superiores de gestión, lo cual puede afectar la capacidad institucional para identificar necesidades operativas y tomar decisiones informadas.

Por otro lado, en la comunicación descendente, el 46% se encuentra en un nivel bajo y el 30% en un nivel medio, aunque se observa una proporción relativamente mayor en el nivel alto comparado con otras dimensiones. El hecho de que casi la mitad del personal considere deficiente esta forma de comunicación indica posibles fallas en la transmisión de directrices, objetivos institucionales y retroalimentación desde la dirección hacia el personal operativo.

Finalmente, en la comunicación horizontal, el 60% se encuentra en un nivel medio y el 30% en nivel alto. Esta tendencia positiva sugiere que la comunicación entre colegas del mismo nivel jerárquico es más fluida y efectiva, lo cual puede facilitar el trabajo en equipo y la coordinación entre pares, aspectos fundamentales en la atención sanitaria.

**Tabla 3**

*Distribución según niveles de clima organizacional en el personal de salud del Centro de Salud Huarupampa (n= 50)*

| Nivel | Variable             |       | Dimensiones      |       |                       |       |                        |       |
|-------|----------------------|-------|------------------|-------|-----------------------|-------|------------------------|-------|
|       | Clima organizacional |       | Potencial humano |       | Diseño organizacional |       | Cultura organizacional |       |
|       | f                    | %     | f                | %     | f                     | %     | F                      | %     |
| Alto  | 11                   | 22.0  | 10               | 20.0  | 12                    | 24.0  | 5                      | 10.0  |
| Medio | 19                   | 38.0  | 20               | 40.0  | 15                    | 30.0  | 30                     | 60.0  |
| Bajo  | 20                   | 40.0  | 20               | 40.0  | 23                    | 46.0  | 15                     | 30.0  |
| Total | 50                   | 100.0 | 50               | 100.0 | 50                    | 100.0 | 50                     | 100.0 |

En la Tabla 3, se puede visualizar que el 40% presenta un nivel bajo de clima organizacional, mientras que el 38% un nivel medio. Estos resultados revelan una tendencia hacia la insatisfacción o percepciones negativas sobre el entorno laboral. La prevalencia de un clima organizacional percibido como bajo puede impactar directamente en la motivación, el compromiso laboral y la calidad del servicio prestado a los usuarios.

Respecto al potencial humano, se observa una distribución equitativa: el 40 % en nivel bajo y el 40 % en el nivel medio. Esta paridad entre los niveles bajo y medio indica una debilidad en las políticas o prácticas institucionales orientadas al fortalecimiento del capital humano, lo que podría derivar en rotación de personal, baja productividad o desmotivación.

El diseño organizacional es la dimensión con la percepción más crítica, dado que el 46% lo califica como bajo y un 30% en un nivel medio. Este patrón sugiere una posible desorganización

interna o deficiencias en la gestión administrativa, lo que puede generar confusión en la asignación de funciones y una carga laboral desbalanceada.

Finalmente, con respecto a la cultura organizacional, se presentan resultados más alentadores, puesto que el 60% se encuentra en un nivel medio y el 30% en un nivel alto. Esto indica que, a pesar de las deficiencias estructurales y de gestión, existen valores, normas y relaciones interpersonales que sostienen una convivencia laboral relativamente armónica y colaborativa entre los miembros del equipo.

## 2. Análisis correlacional

A continuación, en las tablas 4, 5 y 6 se presenta la correlación entre las variables comunicación organizacional y clima organizacional en el personal del Centro de Salud Huarupampa. Asimismo, se detalla la correlación entre las dimensiones de la comunicación organizacional –ascendente, descendente y horizontal– con el clima organizacional, considerando una muestra de 50 trabajadores.

**Tabla 4**

*Correlación entre Comunicación y clima organizacional en el personal de salud del Centro de Salud Huarupampa (n =50)*

| Variables    |                      | Estadísticos    |    |       |
|--------------|----------------------|-----------------|----|-------|
|              |                      | Rho de Spearman | gl | p     |
| Comunicación | Clima organizacional | 0.517           | 48 | 0.001 |

*Nota.* Rho de Spearman = Coeficiente de correlación; gl= Grados de libertad; p = Nivel de significancia estadística,  $p < .01$ = relación significativa.

En la Tabla 4, se puede apreciar que la variable Comunicación se correlacionó de forma positiva moderada con el clima organizacional, lo que sugiere que a medida que mejora la comunicación organizacional, también tiende a mejorar el clima organizacional en el Centro de Salud Huarupampa. Estos hallazgos destacan la importancia de la comunicación como un factor clave para fomentar un entorno laboral más favorable. De este modo, se sugiere que la implementación de estrategias orientadas a fortalecer la comunicación interna podría contribuir a mejorar significativamente el clima organizacional en instituciones de salud.

**Tabla 5**

*Correlación entre comunicación ascendente y clima organizacional en el personal de salud del Centro de Salud Huarupampa (n =50)*

| Variables               |                      | Estadísticos    |    |       |
|-------------------------|----------------------|-----------------|----|-------|
|                         |                      | Rho de Spearman | gl | p     |
| Comunicación ascendente | Clima organizacional | 0.397           | 48 | 0.004 |

*Nota.* Rho de Spearman = Coeficiente de correlación, gl= Grados de libertad, p = Nivel de significancia estadística,  $p < .05$ = relación significativa.

En la Tabla 5, se puede visualizar que la variable Comunicación ascendente se correlacionó de forma positiva moderada con el clima organizacional. Este hallazgo sugiere que, a medida que mejora la comunicación ascendente, también se mejora el clima organizacional en el personal de salud del Centro de Salud Huarupampa. Este resultado resalta la importancia de una comunicación efectiva desde los niveles inferiores hacia los superiores dentro de una organización, lo que podría fomentar un ambiente laboral más favorable y contribuir a una mayor productividad.

**Tabla 6**

*Correlación entre comunicación descendente y clima organizacional en el personal de salud del Centro de Salud Huarupampa (n =50)*

| Variables                |                      | Estadísticos    |    |       |
|--------------------------|----------------------|-----------------|----|-------|
|                          |                      | Rho de Spearman | gl | P     |
| Comunicación descendente | Clima organizacional | 0.392           | 48 | 0.005 |

*Nota.* Rho de Spearman = Coeficiente de correlación, gl= Grados de libertad, p = Nivel de significancia estadística,  $p < .05$ = relación significativa.

En la Tabla 6, se puede observar que la variable Comunicación descendente se correlacionó de forma positiva moderada con el clima organizacional. Sugiere que mejorar la comunicación descendente puede favorecer un ambiente laboral más saludable y productivo en el personal del Centro de Salud Huarupampa. En particular, la comunicación descendente facilita la transmisión de objetivos, expectativas y retroalimentación, lo que puede impactar en la motivación, el compromiso y la productividad del personal de salud.

**Tabla 7**

*Correlación entre comunicación horizontal y clima organizacional en el personal de salud del Centro de Salud Huarupampa (n =50).*

| Variables              |                      | Estadísticos    |    |       |
|------------------------|----------------------|-----------------|----|-------|
|                        |                      | Rho de Spearman | gl | P     |
| Comunicación orizontal | Clima organizacional | 0.412           | 48 | 0.003 |

*Nota.* Rho de Spearman = Coeficiente de correlación, gl= Grados de libertad, p = Nivel de significancia estadística,  $p < .05$ = relación significativa.0

En la Tabla 7, se constata que la variable Comunicación horizontal se correlaciona de forma positiva moderada con el clima organizacional, lo cual sugiere que mejorar la comunicación horizontal entre pares podría favorecer un ambiente laboral más saludable y productivo en el personal del Centro de Salud Huarupampa. Este hallazgo refuerza la importancia de generar espacios de comunicación fluida y colaborativa entre el personal, ya que puede impactar positivamente tanto en la moral del equipo como en la eficiencia operativa.

## DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como finalidad analizar la relación entre la comunicación organizacional y el clima organizacional en el personal del Centro de Salud Huarupampa, partiendo de la premisa de que una deficiente gestión comunicativa puede incidir negativamente en la percepción del entorno laboral. Esta problemática, abordada desde el planteamiento inicial, fue respaldada por los resultados empíricos obtenidos.

Contrario a lo esperado en contextos sanitarios —donde la coordinación y la precisión en la comunicación resultan esenciales para garantizar una atención eficaz—, el análisis descriptivo (Tabla 2) revela que el 52 % del personal percibe un nivel bajo de comunicación organizacional y el 40 %, un nivel medio. Este hallazgo evidencia un déficit importante en los procesos comunicativos institucionales, lo cual contradice las directrices de la Organización Mundial de la Salud (2007), que enfatiza la necesidad de implementar sistemas de comunicación efectivos, particularmente en los servicios de atención primaria.

Al descomponer las dimensiones de la comunicación organizacional, se identificó que tanto la comunicación ascendente como la descendente presentan altas proporciones en niveles bajos (40 % y 46 %, respectivamente), lo que refleja limitaciones estructurales en los flujos verticales de información. Estas carencias afectan tanto la retroalimentación del personal hacia los niveles superiores como la claridad en la transmisión de lineamientos institucionales. Situación similar ha sido documentada por Skogstad et al. (2022), quienes destacan que estructuras jerárquicas con comunicación limitada debilitan la motivación, la transparencia y la participación del equipo.

En contraste, la comunicación horizontal obtuvo los resultados más alentadores: el 60 % del personal la ubica en un nivel medio y el 30 %, en nivel alto, lo que sugiere relaciones funcionales y colaborativas entre colegas. Este tipo de comunicación, centrada en el intercambio entre pares, ha sido ampliamente valorada en contextos organizacionales por su capacidad para fortalecer la cooperación y cohesión grupal (Barreto & Madrid, 2022).

Respecto al clima organizacional (Tabla 3), el 40 % del personal lo percibe en un nivel bajo y el 38 % en un nivel medio. Particularmente crítica fue la valoración del diseño organizacional, cuya dimensión fue clasificada como baja por el 46 % de los participantes. Esto pone en evidencia posibles deficiencias en la definición de funciones, procesos administrativos y distribución de carga laboral. Wibowo y Purwandari (2020) afirman que un diseño organizacional poco estructurado impide el flujo eficiente de tareas, generando desmotivación y estrés entre los colaboradores.

En contraparte, la dimensión más resiliente fue la cultura organizacional, con un 60 % de respuestas en nivel medio y un 30 % en nivel alto, lo cual denota la presencia de valores, normas y relaciones interpersonales que sostienen una convivencia institucional relativamente armoniosa, pese a las debilidades estructurales.

El análisis correlacional confirma la hipótesis general del estudio: Existe una correlación positiva y moderada entre la comunicación y el clima organizacional ( $r = 0.517$ ;  $p = 0.001$ ), tal como



se muestra en la Tabla 4. Este resultado coincide con lo señalado por Prasetyo et al. (2021), quienes subrayan que la calidad de la comunicación interna es un predictor del desempeño organizacional en contextos sanitarios.

Específicamente, la comunicación ascendente (Tabla 5) mostró una correlación significativa con el clima organizacional ( $r = 0.397$ ;  $p = 0.004$ ), lo cual pone en relieve la importancia de generar espacios de participación y expresión del personal en la gestión institucional. Según Chiavenato (2007), la comunicación vertical ascendente es un componente esencial para el liderazgo democrático y la toma de decisiones basada en evidencia operativa.

La comunicación descendente (Tabla 6) también presentó una correlación moderada ( $r = 0.392$ ;  $p = 0.005$ ), lo cual respalda la necesidad de mejorar los canales de información que provienen de la alta dirección, especialmente aquellos vinculados a políticas, objetivos y asignación de tareas. Como argumentan Skogstad et al. (2022), la falta de claridad directiva es uno de los principales factores que afectan la moral organizacional.

Por último, la comunicación horizontal (Tabla 7) obtuvo una correlación significativa ( $r = 0.412$ ;  $p = 0.003$ ) con el clima organizacional, consolidándose como un punto fuerte del centro de salud. La cooperación entre pares, en entornos donde la estructura formal es deficiente, puede actuar como amortiguador ante los efectos negativos del desorden institucional (Barreto & Madrid, 2022).

En conjunto, los resultados evidencian que la mejora del clima organizacional requiere una intervención integral que fortalezca los canales de comunicación vertical, optimice el diseño estructural y fomente una cultura participativa. Tal como afirman Jianchun (2024) y Lepeley et al. (2021), el desarrollo de una cultura organizacional basada en la comunicación transparente y el liderazgo colaborativo es clave para incrementar la satisfacción laboral y garantizar servicios de salud de mayor calidad.

## CONCLUSIONES

Existe una correlación positiva y moderada entre la comunicación organizacional y el clima organizacional ( $r = 0.517$ ;  $p = 0.001$ ). Este hallazgo confirma la hipótesis general del estudio y evidencia que una comunicación interna eficaz favorece directamente un entorno laboral más colaborativo, saludable y productivo en contextos de atención primaria en salud.

La comunicación ascendente presenta una correlación positiva moderada con el clima organizacional ( $r = 0.397$ ;  $p = 0.004$ ), lo cual indica que fomentar espacios donde el personal pueda expresar sus ideas, sugerencias y preocupaciones hacia los niveles superiores contribuye significativamente a mejorar el ambiente de trabajo. La escasa retroalimentación identificada actualmente representa una oportunidad de mejora en la gestión interna.

Se observó una correlación positiva moderada entre la comunicación descendente y el clima organizacional ( $r = 0.392$ ;  $p = 0.005$ ), lo que demuestra que la claridad en la transmisión de directrices,

normas y políticas desde los niveles jerárquicos superiores influye de manera directa en la moral, la motivación y el sentido de pertenencia del personal.

La comunicación horizontal también muestra una correlación positiva moderada con el clima organizacional ( $\rho = 0.412$ ;  $p = 0.003$ ), lo que revela que las relaciones interpersonales entre colegas representan una fortaleza institucional. El trabajo en equipo, la colaboración y el respeto entre pares son elementos clave para sostener un clima laboral favorable, incluso en contextos con deficiencias estructurales.

## REFERENCIAS

- Asamblea Mundial de la Salud (2007). *Salud de los trabajadores: Plan de acción mundial* (WHA60.26).
- Barreto, L., & Madrid, C. (2022). *Influencia de la comunicación en el clima organizacional de los trabajadores asistenciales del área de urgencias de la ESE Hospital San Antonio de Taraza – Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UNISIMÓN. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/10132>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Cortez, C. (2020). *Comunicación organizacional y clima laboral en los trabajadores del Centro de Salud Metropolitano - Abancay* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/14828>
- Del Ángel, E., Fernández, A., & Santes, M. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Revista de Investigación en Salud*, 30(1), 273–283. <https://doi.org/10.14482/INDES.30.1.303.661Redalyc+1Redalyc+1>
- Duffy, R., Douglass, R., Autin, K., & Allan, B. (2021). Examining the link between decent work and physical health: An empirical test in the South African context. *Journal of Counseling Psychology*, 68(3), 310–319. <https://doi.org/10.1037/cou0000538>
- Guevara, S., & Peñalver, M. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. *Ciencia y Movimiento*, 10(19). <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1357>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de investigación*. Interamericana Editores.
- Jianchun, L. (2024). The impact of organizational climate and employee happiness on job satisfaction. *BMC Psychology*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02269-5>
- Julca, F., & Nivin, L. (2020). Una aproximación al desarrollo sociocultural de Huaraz. *Saber Discursivo*, 1(1), 106-121. <https://doi.org/10.32911/saberdiscursivo.2020.v1.n1.722>

- Lepeley, T., Beutell, N. J., & Torres, C. (2021). Human capital development and its impact on organizational performance: A human-centered approach. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 35–50. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18344>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2007). *Salud de los trabajadores: Plan de acción mundial (WHA60.26)*. [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA60/A60\\_R26-sp.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA60/A60_R26-sp.pdf)
- Macetas Porras, M. N., & Carhuancha-Mendoza, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, 45(5), 106-119. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Ministerio de Salud (2008). *Cuestionario de Clima Organizacional*. Ministerio de Salud.
- Nivin, L. (2021). Aproximación a las identidades culturales en Huaraz. En D. Barrón y F. Zubieta (eds.), *Ancash ante el Bicentenario* (pp. 168-180.) Asociación de Escritores Ancashinos.
- Portugal, J. (2005). *Cuestionario de Comunicación Organizacional*. Bellas Artes.
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Khadijah, S. N., Gustomi, M. P., Irawan, H., Rochman, A. S., Pramitasari, D. A., Farid, M. M., & Kalbuana, N. (2021). Effects of organizational communication climate and employee retention toward employee performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(S1), 1–12. <https://www.researchgate.net/publication/355412192>
- Skogstad, P., Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2022). The role of culture and leadership in shaping ethical organizational climates. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 143–158. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04884-3>
- Valencia, J., & Castaño, J. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191–218. <https://doi.org/10.14482/indes.30.2.8575861>
- Wibowo, H., & Purwandari, D. (2020). The influence of organizational design on employee performance. *International Journal of Management Excellence*, 14(2), 1971–1976. <https://doi.org/10.17722/ijme.v14i2.1073>

