TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"Relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, 2025"

Tesis para optar el Título profesional de:

Licenciado en Administración de empresas

Presentado por:

Norma Mery Cáceres Trujillo (0009-0005-1265-3548)

Janeth Gissella Cáceres Arias (0009-0003-3361-8800)

Asesor:

Cinthya Soledad Olivera Angeles (0000-0002-9456-2260)

Lima – Perú

2026

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"Relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, 2025"

Tesis para optar el Título profesional de:

Licenciado en Administración de empresas

Presentado por:

Norma Mery Cáceres Trujillo (0009-0005-1265-3548)

Janeth Gissella Cáceres Arias (0009-0003-3361-8800)

Asesor:

Cinthya Soledad Olivera Angeles (0000-0002-9456-2260)

Lima – Perú

2026

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 28 de agosto del 2026

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente: Dr. ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA
Miembro 1: Dr. ARTURO ENRIQUE BURGA NORIEGA
Miembro 2: Dr. LUIS RICARDO CARPIO CENTELLAS

Se reúnen para evaluar la tesis titulada: RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE REHABILITACIÓN EN LIMA, PERÚ, 2025 CÓDIGO: PRE-1-2025-00855.

Presentada por las bachilleres:

- NORMA MERY CACERES TRUJILLO
- JANETH GISSELLA CACERES ARIAS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas
Asesorados por: Dra: Cinthya Soledad, Olivera Ángeles.

Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de las egresadas de la carrera de Administración de Empresas en la sustentación, se concluyen de manera unánime (X) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesistas: NORMA MERY CACERES TRUJILLO			Nota (en letras): 14
Aprobado (X)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Tesistas: JANETH GISSELLA CACERES ARIAS			Nota (en letras): 14
Aprobado (X)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.

Dr. ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA

Presidente del Jurado

Dra: Cinthya Soledad, Olivera Angeles.

Asesor (a)

Dr. ARTURO ENRIQUE BURGA NORIEGA

Miembro 1



Dr. LUIS RICARDO CARPIO CENTELLAS

Miembro 2

T // (511) 610 6738
informes@cientifica.edu.pe
cientifica.edu.pe

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Anexo: Formato de declaración de originalidad de contenido de informe final de tesis o trabajo de investigación

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DEL INFORME FINAL DE TESIS (versión 2.0) [1]

Lima, 28 de setiembre del 2026

Señor,
Dr. Percy Mayta-Tristán
Vicerrector de Investigación
Universidad Científica del Sur
Presente. –

De nuestra consideración,

Las abajo firmantes – Norma Mery Cáceres Trujillo y Janeth Gissella Cáceres Arias, egresadas del Programa académico de Administración de Negocios de la Universidad Científica del Sur, y el asesor/la asesora de tesis Cinthya Soledad Olivera Ángeles – declaramos que este informe final de tesis titulado "Relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, 2025, sustentado para obtener el título de (Licenciado) es original.

En consecuencia, declaramos que el informe no contiene plagio ni total ni parcial; que, cuando se utilizó información de fuentes externas, se reconoció su autoría mediante la citación correspondiente; y que los resultados obtenidos son producto íntegro de nuestra investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo ello en cumplimiento del Código de ética en la Investigación, Reglamento de Disciplina de Pregrado y Posgrado, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos 2, que afirmamos conocer en su totalidad.

Declaramos, además, que no se han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa, de forma parcial ni total, en ninguna fase del desarrollo de la investigación ni en la redacción del informe final de la tesis. Sí declaramos haber utilizado herramientas de IA no generativa como apoyo complementario en la revisión de información, específicamente en la elaboración de resúmenes de trabajos de investigación, corrección gramatical y de estilo, y revisión de expresiones que pudieran implicar relaciones causales. Conforme a la normativa de la Universidad 3. Todo el material ha sido revisado y validado por las autoras, quienes asumen la responsabilidad del contenido final.

Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados, uso indebido de IA generativa o uso no declarado de IA, nos sometemos al proceso de investigación que establezca la Universidad y aceptamos las sanciones que pudieran corresponder. También declaramos conocer las normativas institucionales que regulan las sanciones aplicables en estos casos, incluido el de la compra y venta de tesis.

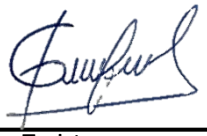
[1] En conformidad con la Resolución del Consejo Directivo N° 084-2022-SUNEDU/CD
[2] Los documentos están en: https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/3652
[3] GEA-GIE-POL-05 Política del uso de inteligencia artificial

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Firmamos en conformidad con lo declarado:



Tesista
Cáceres Trujillo, Norma Mery
Nº Carnet: 100032111
DNIº 43593827



Tesista
Cáceres Arias, Janeth Gissella
Nº Carnet: 100032114
DNIº 72174707



Asesor de tesis
Olivera Angeles, Cinthya Soledad
DNIº 41711588

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Dedicatorias

En memoria de mi ángel Diego,
quien permanece para siempre en mi corazón y en cada uno de mis pasos.

A mi hijo, Daniel,
por ser una de las razones que me impulsan a seguir creciendo. Este logro no pretende señalarte un camino, sino mostrarte que siempre podemos construir uno propio, aprender, crecer y luchar por aquello que nos proponemos.

Que este logro te recuerde que nunca es tarde para intentarlo, para comenzar de nuevo ni para alcanzar aquello que soñamos.

Con todo mi amor, mamá.

Norma Cáceres

A Dios, por guiarme y fortalecerme en cada paso.

A mi familia y a mi novio, por su amor, confianza y apoyo incondicional.

A Norma, mi compañera de tesis, por compartir conmigo este desafío, los aprendizajes y la satisfacción de alcanzar juntas esta meta.

Y a mí misma, por la perseverancia, disciplina y valentía que me permitieron llegar hasta aquí.

Con gratitud, dedico este logro a quienes caminaron conmigo.

Janeth Cáceres

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Agradecimientos

A Dios, por darme fortaleza y perseverancia para culminar esta etapa.

A mi madre, por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante este camino.

A mi hijo, por comprender las horas de estudio y los momentos en que tuve que dividir mi tiempo entre el trabajo, la familia y esta meta.

A mis compañeros de trabajo, por su comprensión, paciencia y apoyo durante este proceso.

A mi jefe, por la confianza, las facilidades y los permisos brindados para poder cumplir con mis responsabilidades académicas y laborales.

Finalmente, a mis docentes, asesores y jurados, por sus enseñanzas y aportes, que contribuyeron a fortalecer este trabajo.

A todos, mi sincero agradecimiento.

Norma Cáceres

A Dios, por brindarme fortaleza y perseverancia para culminar esta etapa.

A mi familia y a mi novio, por su amor, apoyo y comprensión durante este camino.

A mis docentes y asesores, por sus enseñanzas y orientación en mi formación profesional.

Finalmente, a mí misma, por la disciplina y perseverancia para alcanzar esta meta mientras asumía los retos de ser estudiante, y emprendedora.

Con gratitud, cierro una etapa y doy inicio a nuevos desafíos.

Janeth Cáceres

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND JOB PERFORMANCE OF ADMINISTRATIVE STAFF OF A REHABILITATION INSTITUTION IN LIMA, PERU, 2025

RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE REHABILITACIÓN EN LIMA, PERÚ 2025

Bach. CÁCERES TRUJILLO NORMA MERY | https://orcid.org/0009-0005-1265-3548 | ncacerest1@gmail.com | Universidad Científica del Sur, Lima, Perú.

Bach. CÁCERES ARIAS JANETH GISSELLA | https://orcid.org/0009-0003-3361-8800 | gcaceres15@hotmail.com | Universidad Científica del Sur, Lima, Perú.

Dra. OLIVERA ANGELES CINTHYA SOLEDAD | https://orcid.org/0000-0002-9456-2260 | cinthya.soledad.oa@gmail.com | Universidad Científica del Sur, Lima, Perú - Asesora

Abstract

Organizational communication is an essential component of institutional functioning, particularly in the public healthcare sector, where coordination among different levels and areas requires clear, timely, and appropriate channels that address employees' needs. In this context, the present study aimed to determine the relationship between organizational communication and job performance among administrative staff at a rehabilitation institution in Lima, Peru, in 2025. A quantitative approach was employed using a non-experimental, cross-sectional, correlational design. A 30-item Likert-scale questionnaire was administered to a sample of 130 administrative workers, assessing three dimensions of organizational communication (upward vertical, downward vertical, and horizontal communication) and three dimensions of job performance (efficiency, attitude, and commitment). The instrument was validated through expert judgment and demonstrated excellent internal consistency ($\alpha = 0.971$); the data were analyzed using Spearman's rank correlation coefficient. The results showed a high and statistically significant positive correlation between organizational communication and job performance ($\rho = 0.735$, $p < 0.001$), with the strongest association observed for efficiency ($\rho = 0.784$), followed by attitude ($\rho = 0.651$) and commitment ($\rho = 0.457$). Additionally, 95.4% of the staff reported a high level of commitment, 87.0% indicated that they performed their duties within the established deadlines, and 87.6% reported a positive attitude toward challenges. Downward communication presented the lowest levels of favorable perception, ranging from 59% to 60%. It is concluded that there is a positive, high, and statistically significant relationship between organizational communication and job performance among the administrative staff of the institution studied. Due to the non-experimental and correlational design, the findings demonstrate an association between the variables but do not establish a causal relationship. As a contribution, the study provides a validated and replicable instrument for the systematic assessment of this relationship in the public sector.

Keywords: organizational communication; job performance; administrative staff; public healthcare institutions; human talent management; rehabilitation.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Resumen

La comunicación organizacional constituye un componente esencial para el funcionamiento de las instituciones, especialmente en el sector público de salud, donde la coordinación entre diferentes niveles y áreas requiere canales claros, oportunos y adecuados a las necesidades de los trabajadores. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, durante el año 2025. Se empleó un diseño no experimental, transversal y correlacional con enfoque cuantitativo. Se aplicó un cuestionario de 30 ítems con escala de Likert a una muestra de 130 trabajadores administrativos, evaluando tres dimensiones de la comunicación organizacional (vertical ascendente, vertical descendente y horizontal) y tres dimensiones del desempeño laboral (eficiencia, actitud y compromiso). El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y presentó excelente confiabilidad interna ($\alpha = 0.971$); los datos se analizaron mediante el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una correlación alta y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0.735$, $p < 0.001$), con mayor asociación en eficiencia ($\rho = 0.784$), seguida de actitud ($\rho = 0.651$) y compromiso ($\rho = 0.457$). El 95.4% del personal mostró un nivel alto de compromiso, el 87.0% indicó cumplir sus funciones dentro de los plazos establecidos y el 87.6% manifestó una actitud positiva ante los retos. La comunicación descendente presentó los niveles más bajos de percepción favorable entre 59 y 60%. Se concluye que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la institución estudiada. Debido al diseño no experimental y correlacional del estudio, los resultados evidencian asociación entre las variables, pero no permiten establecer una relación de causalidad. Como aporte, el estudio ofrece un instrumento validado y replicable para la medición sistemática de esta relación en el sector público.

Palabras Clave: comunicación organizacional; desempeño laboral; personal administrativo; instituciones de salud pública; gestión del talento humano; rehabilitación.

Introducción

En la institución elegida para el estudio se han identificado deficiencias en la comunicación organizacional, especialmente en la comunicación vertical descendente, evidenciadas en la falta de claridad en las instrucciones, limitada retroalimentación y dificultades en la transmisión oportuna de información. Esta situación se relaciona con dificultades en la coordinación entre áreas y con limitaciones en el cumplimiento eficiente de las funciones del personal administrativo. En el estudio realizado durante el año 2025: solo el 59-60% del personal percibe favorablemente la comunicación vertical descendente, es la dimensión comunicacional con mayor dificultad dentro de la organización. Este suceso se expresa de manera diferenciada en las dimensiones del desempeño laboral, registrándose una correlación alta con la eficiencia ($\rho = 0.784$), moderada con la actitud ($\rho = 0.651$) y regular con el compromiso ($\rho = 0.457$), lo que evidencia desconexiones comunicacionales que no se vinculan de forma uniforme con los distintos componentes del rendimiento. Analizar la relación entre ambas variables resulta, por tanto, un paso necesario para aportar evidencia concreta a la gestión de esta institución.

En ese sentido, Chiavenato (2020) menciona que cuando los canales de comunicación están bien organizados, los colaboradores entienden mejor sus responsabilidades, y se ve reflejado tanto en su desempeño individual como en el trabajo en grupal. Igualmente, Carrasco (2025)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

argumenta que una comunicación organizada y efectiva se relaciona con la prevención de conflicto internos y con mayores niveles de productividad. En el ámbito latinoamericano, Silva (2011) identifica que las dificultades para establecer comunicación efectiva se relacionan con menor motivación y eficiencia del personal, mientras que Marroquín et al. (2024) proponen promover canales comunicativos con niveles equitativos de participación entre los miembros de la organización. Araníbar et al. (2025) encontraron, además, que la retroalimentación bidireccional, la disponibilidad adecuada de información y la coordinación efectiva entre áreas se relacionan positivamente con el logro de los objetivos organizacionales, y que la ausencia de estos elementos se correlaciona negativamente con el desempeño. En instituciones públicas del contexto andino, Ortega et al. (2023) confirman que las deficiencias en la comunicación interpersonal y la desmotivación laboral constituyen factores que se relacionan con limitaciones en la productividad del personal administrativo.

En el contexto nacional, Castro y Cosi (2025) señalan que la comunicación organizacional interna deficiente, caracterizada por la falta de claridad y fluidez informativa, guarda relación con la confusión en la asignación de funciones y mayores niveles de estrés laboral en el personal administrativo. Motta (2023), por su parte, encontró que cuando la comunicación recíproca es escasa, el trabajo en equipo y el rendimiento del personal se ven limitados. En este contexto, el estudio se pregunta: ¿qué relación existe entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, durante el año 2025?

Marco Referencial

Con el propósito de entender el problema se fundamenta este estudio, a partir de dos conceptos centrales: la comunicación organizacional y el desempeño laboral. La comunicación organizacional va más allá del simple intercambio de mensajes; según Goldhaber (1989, citado en Silva, 2011), este proceso es como un sistema que agrupa la coordinación, la motivación y la eficiencia dentro de las instituciones. Sus tres dimensiones, vertical ascendente, vertical descendente y horizontal, son los medios concretos por los que se transmite la información entre los diferentes rangos jerárquicos, asimismo Ramos et al., 2020 y Castro et al., 2023. Menciona el desempeño laboral, no es solo una cuestión de productividad; ya que también comprende la manera en que el trabajador desarrolla sus funciones. Desde la perspectiva de Bautista et al. (2020) describen como un resultado multidimensional que abarca la eficiencia en el uso de recursos, la actitud del trabajador y su grado de compromiso con la organización. La interrelacionó entre ambas variables es directa: cuando la comunicación falla, los trabajadores pierden claridad sobre sus roles y su motivación disminuye, lo que dificulta alcanzar un desempeño optimo. Desde este marco, el estudio parte del supuesto de que una comunicación más sólida se corresponde con mejores indicadores de desempeño.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional permite ordenar el intercambio de información y facilitar la coordinación entre los distintos niveles de una institución. Goldhaber, (1989) citado por Silva, (2011), la concibe como un sistema que agrupa las relaciones y los flujos de comunicación entre sus integrantes. En esa misma línea, Kresps, (2001) citado por Silva, (2011) agrega que este proceso requiere una gestión deliberada para integrarse de manera efectiva al

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

funcionamiento institucional. Desde esta perspectiva, una comunicación adecuada y bien gestionada se relaciona con una mejor coordinación, así como con la motivación, la confianza y el compromiso de personal, Chiavenato, (2020.

Esta variable alcanza especial relevancia en el presente estudio porque una transmisión tardía, poco clara o desigual de la información que puede generar interpretaciones diferentes entre la dirección y el personal. En la institución analizada, la principal oportunidad de mejora se encuentra en la comunicación vertical descendente: únicamente entre el 59% y el 60% de los trabajadores percibe favorablemente. Este resultado muestra que, aunque más de la mitad del personal mantiene una percepción positiva, todavía existe una proporción importante que encuentra dificultades en la información transmitida desde las jefaturas. Medir con qué intensidad esa brecha se relaciona con el desempeño laboral es el propósito central de este estudio.

Dimensiones de la Comunicación Organizacional

Comunicación vertical ascendente

Esta dimensión se define como el flujo de información que va desde el personal operativo hacia la dirección. Su importancia radica en que abre un canal real de participación: a través de ella, los trabajadores pueden expresar sus opiniones, reportar dificultades cotidianas y proponer mejoras. Cuando ese canal funciona bien, las decisiones directivas se toman con mejor información y el personal siente que su voz tiene peso dentro de la institución Pari, (2022).

Mas allá de ser un mecanismo de retroalimentación, la comunicación ascendente le da a la dirección algo valioso: información de primera mano sobre cómo funcionan realmente los procesos y que condiciones enfrenta el personal en su día a día. Pari (2022) destaca que cuando los trabajadores sienten que sus aportes son tomados en cuenta, el vínculo con la institución se fortalece y el desempeño laboral mejora.

Comunicación vertical descendente

La comunicación descendente es la que va de arriba hacia abajo: de la dirección al personal operativo. Su función principal es transmitir instrucciones, normas y criterios de trabajo. Silva (2011) señala que cuando este flujo es claro y ordenado, la coordinación mejora notablemente. Ramos et al. (2020) agregan que ayuda a que las actividades cotidianas estén alineadas con los objetivos de la institución, mientras que Castro et al. (2023) destacan su papel en la correcta comprensión y ejecución de las tareas. En términos prácticos, el funcionamiento adecuado de este canal guarda relación con una mejor coordinación de las tareas, la colaboración entre el personal y una mayor claridad al momento de tomar decisiones.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal se desarrolla entre personas o áreas que se encuentran en un nivel jerárquico similar dentro de la organización. Ramos et al. (2020) señala que este intercambio facilita la coordinación de las actividades entre compañeros y equipos de trabajo, sin que intervengan diferencias de autoridad. Por su parte, Silva (2011) sostiene que una comunicación lateral adecuada se relaciona con la confianza y la integración del grupo. Asimismo, Ramos et

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

al. (2020) indican que este tipo de comunicación favorece la toma conjunta de decisiones y ayuda a evitar la duplicación de tareas.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral se refiere a la manera en que los trabajadores desarrollan sus funciones y responden a las exigencias de su puesto. Su evaluación no se limita al cumplimiento de metas o a los niveles de producción, sino que también considera la calidad del trabajo, el uso de los recursos, la iniciativa, la actitud y el grado de identificación con los objetivos institucionales.

Esta variable se sustenta en el modelo de Campbell (1993), citado en Bautista et al, (2020), que entiende el desempeño como un constructo multidimensional compuesto por ocho elementos: dominio de las tareas, habilidades, administración, organización, comunicación, supervisión, disciplina y rendimiento. A partir de este planteamiento, la presente investigación agrupo el desempeño laboral en tres dimensiones: eficiencia, vinculada con la ejecución de las tareas y el saber hacer; actitud, relacionada con el comportamiento del trabajador; y compromiso, asociado con el desempeño contextual y la disposición para mantener su aporte a su centro laboral.

Bautista et al. (2020) y Castro et al, (2023) señalan que el desempeño laboral se relaciona con las capacidades individuales, las condiciones organizacionales y el aporte de cada trabajador al equipo. En este contexto, la investigación analiza su relación con la comunicación organizacional, considerando que la falta de información clara y oportuna puede asociarse con dificultades para comprender y coordinar las funciones. Los resultados obtenidos aportan evidencias útiles para orientar las gestiones institucionales.

Dimensiones del Desempeño Laboral

Eficiencia

La eficiencia laboral se observa en la manera en que una persona utiliza el tiempo, los materiales y las herramientas disponibles para cumplir sus funciones con calidad y reducir posibles errores. Bautista et al. (2020) la relacionan con el uso adecuado de los recursos asignados, mientras que Castro et al. (2023) señala que no consiste únicamente en realizar las tareas con rapidez, sino también en ejecutarlas con la comunicación interna, las indicaciones claras y oportunas facilitan la comprensión y coordinación del trabajo. Por ello, una responsabilidad exclusivamente individual, sino como una dimensión que también guarda relación con las condiciones organizacionales en las que el personal desarrolla sus actividades.

Actitud

La actitud laboral se define como la disposición mental, emocional y practica que un colaborador adopta frente a su entorno, sus colegas, sus superiores y las responsabilidades que le son encomendadas. Esta dimensión constituye un componente dinámico del desempeño, ya que media entre las condiciones organizacionales y las respuestas en el comportamiento del trabajador ante los desafíos laborales Bautista et al. (2020).

Observando desde la perspectiva analítica, la actitud laboral no puede considerar de manera independiente al clima organizacional ni a la calidad de la comunicación institucional. Bautista

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

et al. (2020) la describen como el conjunto de factores que inciden sobre la motivación, la cooperación y la forma en que el trabajador asume sus responsabilidades. Castro et al. (2023) señalan que una actitud favorable se relaciona con la iniciativa, el compromiso y la capacidad del trabajador para adaptarse a los cambios. Estas características también guardan relación con la comunicación entre compañeros y disposición para trabajar en equipo. Por el contrario, cuando la comunicación institucional se percibe como poco clara o desigual, pueden presentarse dificultades para aceptar los cambios y mantener relaciones laborales adecuadas. En este sentido, la actitud permite conocer cómo responde el personal ante su entorno de trabajo y constituye un aspecto relevante para la gestión del talento humano

Compromiso

El compromiso laboral refleja el grado de identificación y responsabilidad que mantiene una persona con los objetivos, valores y misión de la institución. A diferencia de la eficiencia, relacionada principalmente con el cumplimiento de las tareas, y de la actitud, vinculada con la disposición individual, el compromiso expresa la voluntad de contribuir al logro de objetivos compartidos. Bautista et al (2020), señala su desarrollo se vincula con las experiencias que el trabajador acumula dentro de la organización y con diferentes condiciones laborales, entre ellas, la manera en que recibe información y se comunica con sus compañeros y superiores.

Bautista et al. (2020) lo caracterizan como una actitud de entusiasmo y conexión del trabajador que favorece el cumplimiento de las metas institucionales. Castro et al. (2023) agregan que el trabajador comprometido se involucra activamente en los procesos organizacionales, lo que refuerza tanto la cohesión del equipo como el logro de los objetivos colectivos.

Objetivos

General:

- Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, durante el año 2025.

Especifico:

- Determinar la relación entre la comunicación organizacional y la eficiencia del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, 2025.
- Determinar la relación entre la comunicación organizacional y la actitud del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, 2025.
- Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el compromiso del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, 2025.

Metodología

La investigación adoptó un diseño no experimental, transversal y correlacional con enfoque cuantitativo aplicado. La población estuvo conformada por 194 trabajadores administrativos

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de una institución de rehabilitación de Lima, de la cual se seleccionó una muestra de 130 participantes mediante muestreo por conveniencia, que representa el 67% de la población total.

Para la selección de la muestra se estableció criterio de inclusión y exclusión. Se incluyeron trabajadores administrativos con contrato u orden de servicio vigente al momento de la recolección de datos, con una antigüedad mínima de tres meses en la institución y que otorgaron su consentimiento voluntario para participar. Fueron excluidos aquellos trabajadores que se encontraban en periodo de licencia o vacaciones durante la aplicación del instrumento, así como el personal asistencial o clínico cuyas funciones no corresponden al ámbito administrativo objeto del estudio.

Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado de 30 ítems con escala de Likert de cinco opciones, diseñado en función de las dimensiones de comunicación organizacional (ascendente, descendente y horizontal) y desempeño laboral (eficiencia, actitud y compromiso). Antes de la aplicación del instrumento, cada participante fue informado sobre los objetivos del estudio, el carácter anónimo y confidencial de sus respuestas, y la voluntariedad de su participación, obteniéndose el consentimiento informado de forma verbal y escrita.

El instrumento fue sometido a validación por juicio de tres expertos y evidenció alta confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis estadístico se llevó a cabo con el software SPSS v.25, se empleó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para verificar el supuesto de normalidad y el coeficiente de Rho de Spearman para determinar la correlación entre las variables.

En cumplimiento de los principios éticos establecidos por la APA (7.ª ed.), y en resguardo de la confidencialidad, se omite el nombre de la institución participante.

Análisis de los Resultados

Fiabilidad de los resultados

El Alfa de Cronbach para los 30 ítems fue 0.971, lo que evidencia una consistencia interna excelente. Este valor demuestra una elevada consistencia interna del instrumento para medir las dimensiones de ambas variables como se aprecia en la Tabla 1. Los cuestionarios sobre C.O. y D.L. tuvieron 15 preguntas por cada variable.

Tabla 1

Confiabilidad del instrumento por variable y dimensión (Alfa de Cronbach)

Variable / Dimensión	ítems	α de Cronbach
Instrumento completo	30	0.971
Comunicación Organizacional (total)	15	0.958
- **Comunicación vertical ascendente**	5	0.938
- **Comunicación vertical descendente**	5	0.906

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

- **Comunicación horizontal**	5	0.894
Desempeño Laboral (total)	15	0.956
- **Eficiencia**	5	0.886
- **Actitud**	5	0.945
- **Compromiso**	5	0.896

Nota: α = coeficiente Alfa de Cronbach. Todos los valores indican confiabilidad excelente (>0.80)

Resultados descriptivos de las variables y dimensiones

El análisis estadístico permitió determinar el grado de relación de la comunicación organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución estudiada. Se analizaron las respuestas de los 130 trabajadores encuestados, de los cuales el 39% corresponde a hombres y el 61% corresponde a mujeres. A continuación, se presentan los principales hallazgos por variables:

Comunicación Organizacional

La tabla 2 presenta los resultados descriptivos de las tres dimensiones de la C.O. En la comunicación vertical ascendente, el 73% de los trabajadores manifestó poder expresar sugerencias libremente a sus superiores, y el 75% señaló que sus jefes muestran disposición para escucharlos. Esto evidencia un entorno de apertura y confianza en la comunicación.

En la comunicación vertical descendente, las respuestas reflejan una mayor diversidad de percepciones. Sin embargo, el 59% consideró que recibe instrucciones claras respecto a sus funciones, mientras que el 60% afirmó que los medios usados por la jefatura son adecuados y efectivos, aunque se perciben la necesidad de mejorar la claridad y oportunidad de los mensajes.

En la comunicación horizontal, predominan percepciones muy favorables, el 70% de los encuestados indicó que existe una comunicación fluida entre los integrantes de su equipo, y el 66% expresó sentirse cómodo al solicitar apoyo a sus compañeros, reflejando un ambiente laboral colaborativo y de confianza.

Tabla 2

Resultados descriptivos de comunicación organizacional por dimensión (n=130)

Dimensión/Ítem	T/D	D	N	A	T/A	% favorable
COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE						
Puedo expresar sugerencias a superiores	7.7%	2.3%	16.9%	43.8%	29.2%	73.0%
Jefes muestran disposición para escuchar	6.2%	11.5%	6.9%	43.1%	32.3%	75.4%
Ideas y aportes son considerados por jefatura	11.5%	5.4%	20.0%	40.0%	23.1%	63.1%
Recibo apoyo ante dificultades laborales	5.4%	8.5%	23.1%	38.5%	24.6%	63.1%
Oportunidades para proponer mejoras de procesos	10.8%	4.6%	20.8%	40.8%	23.1%	63.9%
COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE						

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Recibo instrucciones claras sobre funciones	7.7%	10.8%	22.3%	30.0%	29.2%	59.2%
Medios usados por jefatura son adecuados	5.4%	16.2%	18.5%	34.6%	25.4%	60.0%
Información oportuna sobre cambios organizacionales	7.7%	18.5%	23.1%	35.4%	15.4%	50.8%
Comunicación clara de metas y criterios de evaluación	7.7%	18.5%	18.5%	38.5%	16.9%	55.4%
Retroalimentación de superiores ayuda a mejorar	13.8%	12.3%	22.3%	26.9%	24.6%	51.5%
COMUNICACIÓN HORIZONTAL						
Comunicación fluida entre equipo	4.6%	10.8%	14.6%	31.5%	38.5%	70.0%
Me siento cómodo pidiendo apoyo	7.7%	5.4%	20.8%	33.8%	32.3%	66.1%
Intercambio de información relevante en equipo	5.4%	10.8%	13.8%	36.9%	33.1%	70.0%
Coordinación interáreas para objetivos comunes	5.4%	11.5%	32.3%	33.8%	16.9%	50.7%
Comunicación horizontal favorece trabajo en equipo	7.7%	6.2%	23.1%	26.9%	36.2%	63.1%

Nota: T/D= Totalmente en desacuerdo, D= En desacuerdo, N= Neutral, A= De acuerdo, T/A= Totalmente de acuerdo. Las filas suman 100%. % favorable = A + T/A

Desempeño Laboral

La tabla 3 presenta los resultados descriptivos de las tres dimensiones del D.L. En la dimensión eficiencia, el 87% cumple sus funciones dentro de los plazos establecidos y el 81% considera que una comunicación clara mejora la calidad de su trabajo.

En la dimensión actitud, el 88% mantiene una disposición positiva ante los retos y el 87% está dispuesto a compartir conocimientos con sus compañeros, lo que demuestra compromiso y colaboración.

Finalmente, en la dimensión compromiso, el 95% se esfuerza por cumplir sus tareas incluso ante dificultades, y el 91% asume responsabilidades adicionales cuando la situación lo requiere, evidenciando alto sentido de pertenencia e identificación institucional.

Tabla 3

Resultados descriptivos de Desempeño Laboral por dimensión (n=130)

Dimensión/Ítem	T/D	D	N	A	T/A	% favorable
EFICIENCIA						
Cumplo funciones en plazos establecidos	1.5%	5.4%	6.2%	36.2%	50.8%	87.0%
Comunicación clara mejora calidad de trabajo	6.2%	5.4%	7.7%	39.2%	41.5%	80.7%
Uso efectivo de recursos disponibles	1.5%	5.4%	6.2%	38.5%	48.5%	87.0%
Conocimiento claro de procedimientos laborales	3.1%	3.1%	11.5%	36.2%	46.2%	82.4%
Instrucciones reducen errores en el trabajo	4.6%	3.1%	19.2%	39.2%	33.8%	73.0%

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ACTITUD						
Mantengo disposición positiva ante retos	3.1 %	1.5 %	7.7%	33.8 %	53.8 %	87.6%
Dispuesto a compartir conocimientos	3.1 %	4.6 %	5.4%	19.2 %	67.7 %	86.9%
Esfuerzo por contribuir al clima laboral	3.1 %	4.6 %	7.7%	37.7 %	46.9 %	84.6%
Adaptabilidad a cambios funcionales	3.1 %	1.5 %	14.6 %	33.1 %	47.7 %	80.8%
Iniciativa para resolver problemas	3.1 %	3.1 %	10.8 %	32.3 %	50.8 %	83.1%
COMPROMISO						
Me esfuerzo por cumplir tareas pese dificultades	1.5 %	1.5 %	1.5%	30.0 %	65.4 %	95.4%
Asumo responsabilidades adicionales si es necesario	1.5 %	1.5 %	6.2%	34.6 %	56.2 %	90.8%
Identificación con objetivos y misión institucional	3.1 %	4.6 %	7.7%	35.4 %	49.2 %	84.6%
Responsabilidad en la relación con usuarios	3.1 %	4.6 %	3.1%	35.4 %	53.8 %	89.2%
Motivación para contribuir al desarrollo del área	1.5 %	8.5 %	5.4%	39.2 %	45.4 %	84.6%

Nota: T/D= Totalmente en desacuerdo, D= En desacuerdo, N= Neutral, A= De acuerdo, T/A= Totalmente de acuerdo. Las filas suman 100%. % favorable = A + T/A

Antes de comparar las variables, se verifico la normalidad de los datos mediante la prueba Kolmogórov-Smirnov, cuyos resultados mostraron valores de significancia $p < 0.05$ en todas las dimensiones, demostrando que los datos no tienen una distribución normal, en la Tabla 4. Con dicho resultado se determinó utilizar un método de análisis no paramétrico.

Tabla 4

Prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov para variables y dimensiones.

Variable / Dimensión	Estadístico K-S	gl	Sig.
Comunicación Organizacional (total)	0.156	130	0.001
- Comunicación vertical ascendente	0.173	130	0.001
- Comunicación vertical descendente	0.137	130	0.001
- Comunicación horizontal	0.174	130	0.001
Desempeño Laboral (total)	0.163	130	0.001
- Eficiencia	0.190	130	0.001
- Actitud	0.209	130	0.001
- Compromiso	0.194	130	0.001

Nota: gl = grados de libertad; $p < 0.05$ indica distribución no normal, justificando uso de Spearman.

La relación entre la C.O. y el D.L. se analizó mediante el coeficiente de correlación de Spearman, obteniéndose un valor de $\rho = 0.735$ ($p < 0.01$) Tabla 5. Estos resultados evidencian una relación positiva, alta y significativa entre ambas variables: se observa una asociación positiva entre ambas variables: a mayores niveles de C.O., se registra mayores niveles de D.L.

De manera específica, se halló una relación positiva alta con la eficiencia ($\rho = 0.784$), moderada con la actitud ($\rho = 0.651$) y regular con el compromiso ($\rho = 0.457$). Estos resultados muestran que la magnitud de la relación no es uniforme entre las dimensiones del D.L., siendo la eficiencia la dimensión que presento la asociación más alta y el compromiso la de menor magnitud. Como se puede observar en la Tabla 6.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 5

Correlación entre comunicación organizacional y desempeño laboral (Rho de Spearman)

Variable / Dimensión		Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	N
Comunicación Organizacional → Desempeño Laboral	→	ρ = 0.735	0.001	130

Tabla 6

Correlaciones entre comunicación organizacional y dimensiones del desempeño laboral

Variable / Dimensión		Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	Interpretación
Comunicación Organizacional → Eficiencia	→	ρ = 0.784	0.001	Correlación alta
Comunicación Organizacional → Actitud	→	ρ = 0.651	0.001	Correlación moderada
Comunicación Organizacional → Compromiso	→	ρ = 0.457	0.001	Correlación regular

Estos resultados evidencian asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre la comunicación organizacional y las dimensiones eficiencia, actitud y compromiso del desempeño laboral.

Discusiones

Los hallazgos del presente estudio evidencian una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional (C.O.) y el desempeño laboral (D.L.) ($\rho = 0.735$, $p < 0.01$) en el personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima. Dado que el diseño es correlacional y el estadístico empleado es el coeficiente Rho de Spearman, estos resultados permiten afirmar la existencia de una asociación entre las variables, sin que sea posible establecer relaciones de causalidad. Este resultado se encuentra dentro del rango de correlaciones reportadas por la literatura latinoamericana revisada (0.712-0.85) donde los resultados confirman consistencia. La diferencia entre los estudios, no fueron ignorados, se explican por la diferencia en contexto, el constructo medido, la muestra los cuales enriquecen la interpretación que convergen con cada hallazgo encontrado.

Estudios Nacionales

En el ámbito nacional, revisamos el estudio de Bedriñana y Saavedra (2023), quienes reportaron la correlación más elevada del grupo de investigaciones revisadas ($\rho = 0.85$, $p < 0.05$) entre estilos de liderazgo y desempeño laboral en 62 médicos del Hospital Vitarte de Lima, aplicaron una metodología idéntica a la de nuestro estudio (correlacional, Rho de Spearman, escala Likert, validación de expertos) así como el mismo contexto geográfico e institucional. Nosotras al medir comunicación organizacional y obtener una correlación de 0.735 y el 0.85 obtenidos por ellos, nos da una posible explicación, donde liderazgo al ser un

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

constructo más amplio que comunicación, indicaría que nuestra variable constituye uno de los componentes con mayor peso dentro del liderazgo en el Hospital. Esta interpretación se refuerza con sus resultados descriptivos donde el 50% de médicos identifico el liderazgo democrático como predominante, donde un 41.9% toma decisiones en grupo, 38.7% lleva problemas a decisiones grupales y un 38.7% integra a los todos los miembros en el desarrollo de actividades, estas prácticas requieren comunicación bidireccional efectiva y que convergen con el 73% del personal del presente estudio que puede expresar sugerencias a superiores y el 75% que encuentra disposición de sus jefes para ser escuchado. Los niveles de desempeño reportados son igualmente comparables: Bedriñana y Saavedra documentan entre 66% y 97% según dimensión, frente al 73% y 95% del presente estudio, confirmando que en instituciones públicas de Lima con sistemas organizacionales funcionales el personal alcanza estándares consistentemente altos.

Figueroa (2023) aporta validación desde el sector privado limeño al reportar una correlación prácticamente idéntica (r = 0781, Pearson) entre comunicación organizacional y desempeño en 52 ejecutivos comerciales de una entidad financiera. Que asociaciones similares emerjan en contextos tan distintos, salud pública, finanzas privadas y una institución de rehabilitación, muestra que la relación entre ambas variables es transversal al sector y al tipo de personal. Al igual que en el presente estudio, la comunicación descendente emerge como la dimensión con menor satisfacción en Figueroa (2023), lo que sugiere que esta es la vulnerabilidad transversal de las organizaciones peruanas independientemente del sector. Carrasco (2025) confirma el patrón en otro ámbito público a reportar $\rho = 0.780$ entre satisfacción laboral y desempeño en 125 servidores de Migraciones del Aeropuerto Jorge Chávez. Aunque la variable independiente es la satisfacción laboral, sus factores motivacionales que se asocian con $\rho = 0.703$ con el desempeño, incluyen reconocimiento, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo, factores que podrían mantener relación con la calidad de la comunicación organizacional. Un dato especialmente relevante es que Carrasco (2025) identificó que el 82.4% de encuestados reportó satisfacción media y solo el 1.6% alta, niveles notablemente inferiores a los porcentajes favorables del presente estudio en comunicación organizacional (73%-75% en comunicación ascendente, 70% en comunicación horizontal). Esta divergencia se explica en parte por las condiciones laborales de Migraciones, con turnos rotativos y jornadas nocturnas, mientras que el personal administrativo de la institución de rehabilitación opera en horario regulares. La correlación regular entre la C.O. y compromiso ($\rho = 0.457$), la más baja de las dimensiones evaluadas en este estudio, resulta consistente con el hallazgo de Carrasco de que el 33.6% de sus encuestados reportó factores de higiene bajos (salarios insuficientes, equipos obsoletos), lo que indica que el compromiso en el sector público peruano posiblemente puede guardar relación con las condiciones materiales y estructurales en mayor medida que con la comunicación, factores que no fueron evaluados en el presente estudio.

Estudios Internacionales

En el ámbito latinoamericano, Ortega et al. (2023) reportaron $\rho = 0.712$ ($p < 0.001$) entre clima organizacional y desempeño laboral en 64 servidores de la DIGEIM, institución militar ecuatoriana con estructura jerárquica vertical comparable a la de una entidad pública peruana. La proximidad de este coeficiente con el del presente estudio (0.735) tiene significado al considerar que Ortega et al. (2023), midieron el clima organizacional, el cual es un constructo más amplio, mientras que nuestra investigación acotó la variable a la comunicación organizacional. Reforzando este argumento, tenemos las correlaciones dimensionales reportadas por Ortega et al. (2023) para las relaciones entre comunicación interpersonal y desempeño que van entre $\rho = 0.471$ y $\rho = 0.527$, valores inferiores a los nuestros $\rho = 0.457$ y $\rho = 0.784$, estas diferencias podría explicarse por el contexto institucional, la DIGEIM opera con

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

cadenas de mando rígidas que pueden suprimir la comunicación ascendente y horizontal, el 54.7 % de su personal reporta ausencia de clima adecuado y el 18.8% señala que nunca logra comunicación interpersonal exitosa, mientras que la institución de rehabilitación mantiene canales ascendentes (73-75%) y horizontales (70%) más abiertos. A pesar de estas diferencias, estas instituciones comparten la misma debilidad en la comunicación descendente con un 15.6% de percepción favorable y el 59-60% en la institución de rehabilitación, confirmando que el flujo de información de la dirección a empleados es una debilidad que trasciende a las instituciones públicas de la región.

En Colombia, Mendoza et al. (2022) identificaron una asociación fuerte y directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Laboratorio Empresaria LAEMCO, con una muestra de 75 participantes, aplicaron Chi-cuadrado, con un resultado de $p = 0.0001$. El análisis descriptivo permitió evidenciar que un 77.33% perciben su desempeño como bueno y muy bueno, en contraste el 22.67% consideran su desempeño como regular y/o deficiente; esta cifra es inferior a las halladas en nuestro estudio donde un 95.4% se esfuerza por cumplir tareas ante dificultades y el 90.8% asume responsabilidades adicionales, esta diferencia podría explicarse por el contexto formativo en LAEMCO, donde participan estudiante en proceso de aprendizaje, versus personal administrativo consolidado del instituto de rehabilitación. También reportaron que el 84% de actitudes positivas favorecen el clima organizacional, fomenta la sana convivencia y mejoran el desempeño laboral, este hallazgo resuena con nuestros resultados donde el 88% mantiene disposición positiva ante los retos. Aunque los estudios difieren en técnicas estadísticas, ambos obtienen niveles de significancia fuertes, confirmando la solidez de la relación entre las variables.

En Chile, Vivas et al. (2022), presentan discrepancias significativas en el estudio a docentes de escuelas municipales de la Provincia de Maule, durante la pandemia del COVID-19, donde nos reportan el extremo negativo del espectro donde se identificó una ausencia critica de comunicación organizacional interna efectiva dado que un 52 – 62% de docentes manifestaron percepciones desfavorables con esta variable, de la misma manera con el desempeño laboral, un 49 – 62% percepciones desfavorables. En nuestro estudio se reportó un 73 -75% comunicación ascendente efectiva y el 95 % evidencia alto compromiso. Estos resultados: el deterioro comunicacional correlacionado con indicadores de desempeño igualmente adversos podría explicarse por la naturaleza de las instituciones, sector salud el cual está acostumbrado a manejo de crisis versus el sector educativo que enfrentó un cambio abrupto e impositivo total en su modelo de comunicación. Este contraste no permite inferir causalidad, pero si refuerza la consistencia de la relación encontrada.

Por último, Villegas y Bello (2021) complementan nuestro estudio, mientras nosotras cuantificamos la relación especifica comunicación – desempeño, y sus respectivas dimensiones, Villegas y Bello emplearon un diseño longitudinal comparativo en 12 centros de salud del IESS en Ecuador durante 2018-2019. Mientras nosotras definimos qué y cuanto se relacionan, ellos demuestran cómo evoluciona el desempeño cuando se implementan cambios organizacionales. Detalladamente sus resultados se asociaron a un incremento en la media de evaluación de desempeño de 92.45% a 94.42% (+1.97 puntos porcentuales), acompañado de una reducción de la varianza de 2.39 a 1.35, evidenciando una mayor homogeneidad del alto rendimiento. Este patrón converge con el del presente estudio, donde el 87-95% del personal administrativo alcanza indicadores favorables de desempeño, lo que sugiere que la institución presenta indicadores favorables de desempeño junto con oportunidades de mejora en la comunicación descendente. Estos hallazgos con convergentes no contradictorios, el estudio ecuatoriano captura el proceso de mejora mientras el presente estudio captura el estado antes de una futura intervención.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Síntesis transversal y convergencia de resultados

En síntesis, nuestro resultado principal confirma una asociación positiva y significativa entre comunicación organizacional y desempeño laboral. En la convergencia con estudios de Ecuador, Chile, Colombia y Perú, observamos una tendencia regional donde los procesos de comunicación favorables suelen asociarse a mejores indicadores en el desempeño laboral. Además, en diversos antecedentes revisados coinciden como debilidad a la comunicación descendente y una valoración positiva de la comunicación horizontal. Debemos ser enfáticas en agregar que los coeficientes de los estudios no deben interpretarse como único rango estrictamente comparable, debido a los diferentes contextos, metodologías, muestra y constructos revisados.

Limitaciones del trabajo

El presente estudio reconoce las siguientes limitaciones metodológicas: (1) Alcance correlacional: nos permitió establecer una asociación mas no una causalidad; por ello evitamos afirmar que la comunicación causa directamente el desempeño. (2) Diseño transversal: no nos permite observar cambios a lo largo del tiempo. Refleja la percepción de los participantes en un periodo especifico en el tiempo. (3) Muestreo por conveniencia: limita la generalización de los resultados a otras instituciones. (4) Posible deseabilidad social en las respuestas, cuyo efecto se buscó reducir con el anonimato de estas.

Aportaciones y deducciones

Se recomienda implementar un plan estratégico de comunicación interna 2026 – 2030 con objetivos medibles. Fortalecimiento de la comunicación interna, priorizando la comunicación vertical descendente, debido a que presento los menores porcentajes de percepción favorable, entre 59 % y 60%. El plan deberá establecer objetivos, actividades responsables, plazos e indicadores de seguimiento.

Asimismo, se recomienda incorporar tecnologías comunicacionales como ERP, Microsoft Teams y Google Workspace, las jefaturas deberían realizar reuniones mensuales con el personal administrativo para comunicar cambios institucionales, metas, funciones, plazos y criterios de evaluación. Los acuerdos adoptados deberán registrarse en actas y asignarse a responsables específicos para facilitar su seguimiento.

Se recomienda capacitar semestralmente a los jefes y responsables de área en comunicación efectiva, formulación de instrucciones claras, escucha activa y retroalimentación constructiva. Después de cada capacitación, deberá evaluarse la aplicación de estos conocimientos mediante encuestas breves al personal.

Recomendamos formalizar el reconocimiento porque la actitud laboral obtuvo resultados favorables y presentó una relación moderada y significativa con la comunicación organizacional. La finalidad no es corregir una actitud negativa, sino conservar y consolidar una fortaleza existente mediante criterios claros y transparentes. Sin embargo, no afirmamos que el reconocimiento mejorará automáticamente la actitud; proponemos implementarlo y evaluar sus resultados.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Se recomienda que la institución evalúe las condiciones estructurales vinculadas con el compromiso laboral, tales como la política remunerativa, las modalidades contractuales, las oportunidades de desarrollo y la disponibilidad de infraestructura y equipamiento adecuados. Esta recomendación se fundamenta en que el compromiso presentó una relación positiva, aunque de menor magnitud, con la comunicación organizacional ($\rho = 0.457$; $p < 0.001$), lo que sugiere que podría vincularse también con otros factores no incluidos en el estudio. Por ello, antes de implementar modificaciones, se propone realizar un diagnóstico institucional que permita identificar cuáles de estas condiciones requieren atención y establecer acciones viables de acuerdo con la normativa y los recursos disponibles.

Conclusiones

Se determinó la existencia de una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente de $\rho = 0.735$ y un nivel de significancia menor a 0.01. Debido al diseño metodológico empleado, este resultado evidencia una asociación entre las variables, sin establecer relaciones de causalidad.

En segundo lugar, la intensidad de la asociación fue diferente según cada dimensión del desempeño laboral. La eficiencia presentó la asociación más alta ($\rho = 0.784$), seguida de la actitud ($\rho = 0.651$) y, finalmente, el compromiso ($\rho = 0.457$), lo que evidencia que cada dimensión mantiene un comportamiento particular frente a la comunicación organizacional.

Asimismo, el análisis descriptivo permitió identificar como fortalezas la comunicación ascendente y la comunicación horizontal, mientras que la comunicación descendente obtuvo las valoraciones menos favorables, constituyéndose en la principal oportunidad de mejora institucional.

Finalmente, al comparar estos resultados con investigaciones realizadas en Perú, Colombia, Chile y Ecuador, se observa una fuerza en la evidencia científica disponible, lo que aporta mayor solidez a los hallazgos obtenidos y respalda su utilidad para orientar futuras acciones de fortalecimiento organizacional.

Referencias

Araníbar, M. F., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2025). Estudio del nivel de comunicación efectiva en una institución universitaria pública del Noroeste de México. Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 7(63), 44–57. https://doi.org/10.51896/rilcods.v7i63.751

Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Revista De Investigación Valor Agregado, 7(1), 54-60. https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417

Bedriñana Sotomayor, J. L., & Saavedra Muñoz, M.J. (2023). Estilos de liderazgo y desempeño laboral en profesionales médicos del hospital Vitarte – Lima, 2018, Revista de La

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Facultad de Medicina Humana, 23(3), 92 - 99. https://doi.org/10.25176/rfmh.v23i3.5631

Carrasco Pastor, D. (2025). Satisfacción y desempeño laboral en una entidad estatal: caso personal de Migraciones Perú. Gestión En El Tercer Milenio, 28(55), 133-157. https://doi.org/10.15381/gtm.v28i55.28991

Castro Castro, R. M., Escudero Vílchez, F. E., & Salazar Llerena, S. L. (2023). Desempeño laboral y comunicación interna en la PNP. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 908-927. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4446

Castro Anculle, R. I., & Cosi Chambilla, P. R. (2025). *Comunicación organizacional interna y estrés laboral en el personal administrativo*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa https://hdl.handle.net/20.500.12773/20929

Chiavenato, I. (2020). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (10ª Ed) https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administración-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf

Figueroa Alvarado, C. G. (2023). Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera Lima, Perú [Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Sur] Repositorio de Tesis Ucsur https://doi.org/10.21142/tl.2023.3001

Marroquín, L., De Lima, G. & Montoya, M. J. (2024). Explorando el contexto laboral de la academia de la comunicación organizacional en América Latina: perspectivas y desafíos. Cuadernos.info, 58(5), 91-114. https://doi.org/10.7764/cdi.58.69481

Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio enfocado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). Información tecnológica, 33 (6), 157-166. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157

Motta Huayanca, J, D. (2023). Caracterización de la comunicación organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una universidad pública del Perú, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional San Luis Gonzaga] Repositorio Tesis UNSLG https://hdl.handle.net/20.500.13028/4578

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R., & Tovar Pinzón, M. E. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. Ciencias Administrativas, 11(23), e131. https://doi.org/10.24215/23143738e131

Pari Hanco, F. A. (2022). Comunicación interna y desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino, PRADERA 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano] Repositorio Tesis UNAP https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/22100

Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P.E., & Lema LIiguicota, L. F. (2020) Comunicación Organizacional. http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/501

Silva Murillo, R., (2011). La intracomunicación. PERSPECTIVAS, 2011(28), 91-111. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941257005

Villegas-Cedeño, A., & Bello-Sabando, B. (2021). Relación de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud - Seguro Campesino Portoviejo. Polo del Conocimiento, 6(5), 752-768. https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2697

Vivas, A, Solís, D, & Quiñonez, J. (2022). Comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 17(4), 2938-2955. https://doi.org/10.21723/riaee.ev17i4.17497

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Outlook

[EA] Submission Acknowledgement

Desde revistas.academicas@uchile.cl <revistas.academicas@uchile.cl>
Fecha Lun 21/09/2026 18:13
Para Norma Mery Caceres Trujillo <100032111@cientifica.edu.pe>

No suele recibir correo electrónico de revistas.academicas@uchile.cl. Por qué es esto importante

Dear Authors

Janeth , has sent the manuscript to be submitted to the peer evaluation process, and potential publication to Estudios de Administración.

It will be a pleasure for us to consider an article of yours. The manuscript "ES RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE REHABILITACIÓN EN LIMA, PERÚ, 2025" has been sent to one of the members of the editorial committee to verify that it coincides with the scope and other criteria of the journal. This process usually takes between two and three weeks, so we hope to communicate as soon as possible, to inform you about the decision.

Please, if you have any questions, do not hesitate to contact us at: estudios@unegocios.cl

We appreciate that you have choosen our Journal as means of publication. We are always open to provide an academic forum for research and exchange of ideas in the Latin American academic and business community, which will allow us to reproduce relevant knowledge for both communities.

Best regards.

Sergio Olavarrieta

Estudios de Administración - https://revistas.uchile.cl/index.php/EDA -

Por último, informarle que no es necesario que responda este correo, y cualquier petición, debe hacerla a través de nuestra plataforma

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

RESOLUCIÓN DE FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES N°113-ADM-U. CIENTÍFICA-2025

Lima 11 de noviembre del 2025

VISTO:

El informe de resolución independiente académico del proyecto de tesis titulado: RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE REHABILITACIÓN EN LIMA, PERÚ, 2025 presentado por:

-NORMA MERY CACERES TRUJILLO // JANETH GISSELLA CACERES ARIAS //

CONSIDERADO:

Que, de acuerdo al reglamento general de la universidad Científica del sur y los reglamentos de para obtener el en la Carrera de Administración de Empresas se debe desarrollar un trabajo de investigación.

Que, el inciso 4 del artículo 79 del Reglamento de Estudios de Pregrado vigente establece que:
"Todos los proyectos de tesis luego de tener un informe aprobatorio de la revisión independiente deben presentarse a uno de los dos Comités Institucionales de Ética en Investigación (CIEI) para su revisión y aprobación, salvo que el responsable de investigación considerase el no envío de la tesis en conformidad con las indicaciones emitidas por la DGIDI."

Que, mediante Resolución Directoral No. 008-DGIDI-CIENTIFICA-2023, que aprueba el documento titulado:
"Precisiones respecto a la evaluación de proyectos de tesis e investigación realizados por los miembros de la Universidad Científica del Sur (versión 2023)" dispone que las situaciones por las que un proyecto de tesis puede ser eximido de ser enviado a evaluación de un comité de ética e integridad científica son las siguientes:
1. Proyectos no realizados en personas ni muestras de material biológico obtenido de seres humanos.
2. Análisis secundario de bases de datos públicamente disponibles o que provengan de investigaciones aprobadas por un comité de ética.
3. Revisiones sistemáticas con o sin metaanálisis.
4. Estudios bibliométricos.
5. Estudios con permisos otorgados por las instituciones nacionales competentes para la protección del sujeto de investigación y que son supervisados por estas.

QUE, el responsable de investigación de la carrera de Administración de Empresas ha informado que la tesis en cuestión consiste en un estudio de recolección de datos anónimos que no altera las condiciones humanas, físicas, psicológicas ni emocionales de los participantes.
QUE, por la naturaleza del estudio (encuestas anónimas) el proyecto se ajusta a los criterios de exoneración previstos en la normativa vigente de la DGIDI.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

QUE, el segundo párrafo del artículo 70 del Reglamento de Estudios de Pregrado dispone que: "A partir de la fecha de aprobación, el tesista tiene como máximo 18 meses para la ejecución y presentación de la tesis para sustentación.

Que, de acuerdo normativa vigente de la universidad científica del sur, en uso de las atribuciones conferidas al director académico de carrera.

SE RESUELVE:

Aprobar e inscribir el proyecto de tesis titulado: RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE REHABILITACIÓN EN LIMA, PERÚ, 2025 con Número de registro: PRE-1-2025-00855, y establecer el inicio del periodo de ejecución del mencionado proyecto. Nombrar a la docente CINTHYA SOLEDAD OLIVERA ÁNGELES como asesor para el desarrollo de tesis en cuestión.

Regístrese, Comuníquese y archívese



Director Académico

Carrera de Administración de Empresas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Cuestionario

Consentimiento informado

Estimado/a colaborador/a:

Somos Norma Cáceres & Janeth Cáceres, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Científica del Sur. Estamos realizando la investigación "Relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una institución de rehabilitación en Lima, Perú, 2025", como parte de nuestra tesis de pregrado. El objetivo es analizar cómo se relacionan ambos aspectos desde la experiencia del personal administrativo.

En qué consiste su participación: responder una encuesta anónima de aproximadamente 5 a 8 minutos.

- ✓ **Voluntariedad**: su participación es totalmente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento, sin ninguna consecuencia para usted ni para su relación laboral con la institución.
- ✓ **Riesgos y beneficios**: no existen riesgos significativos asociados a su participación. Aunque no recibirá un beneficio directo, sus respuestas contribuirán a generar conocimiento útil para mejorar la gestión y la comunicación en instituciones similares.
- ✓ **Confidencialidad y uso de datos**: la encuesta no solicita datos que permitan identificarle. Las respuestas serán analizadas de forma conjunta, solo los investigadores tendrán acceso a ellas y se usarán exclusivamente con fines académicos, conforme a la Ley N.º 29733 de Protección de Datos Personales. La institución no tendrá acceso a respuestas individuales.
- ✓ **Contacto**: si tiene dudas sobre el estudio, puede escribirnos a 100032111@cientifica.edu.pe.

Al marcar "Acepto", declara que es mayor de 18 años, que ha leído esta información y que acepta participar de forma libre y voluntaria.

☐ Acepto participar ☐ No acepto participar

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

¡Gracias por su tiempo y colaboración!

Datos Socio demográficos

1. Genero
    a. Femenino
    b. Masculino
2. Edad
    a. Hasta 25 años
    b. Entre 26 a 30 años
    c. Entre 31 a 40 años
    d. De 41 a más
3. Nivel de estudios
    a. Técnico
    b. Universitario
    c. Especialización
    d. Maestría
    e. Doctorado
4. Condición laboral
    a. Nombrado
    b. CAS
    c. Locador
5. Tiempo de servicio (años)
    a. Menor a 5 años
    b. De 6 a 10 años
    c. De 11 a 15 años
    d. De 16 a 20 años
    e. Más de 21 años

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la comunicación organizacional y el desempeño laboral.

Por favor, marque la opción que refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Variable comunicación organizacional

1. Comunicación ascendente

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1.1	Puedo expresar sugerencias y opiniones libremente a mis superiores.					
1.2	Cuando tengo dudas o problemas laborales, encuentro disposición para ser escuchado por mis jefes.					
1.3	Siento que mis aportes o ideas son tomados en cuenta por la jefatura.					
1.4	Recibo orientación o apoyo cuando comunico dificultades en el cumplimiento de mis funciones.					
1.5	Tengo oportunidades para plantear mejoras en los procesos del área.					

2. Comunicación descendente

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
2.1	Recibo instrucciones claras de mis superiores respecto a mis funciones.					
2.2	Me informan oportunamente sobre cambios organizacionales que afectan mi trabajo.					
2.3	Las metas institucionales y sus criterios de evaluación me son comunicadas con claridad.					
2.4	Los medios utilizados por la jefatura para comunicarse conmigo son adecuadas y efectivas.					
2.5	Recibo comentarios de mis superiores sobre mi desempeño que me ayudan a mejorar.					

3. Comunicación horizontal

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
3.1	Existe una comunicación fluida entre los integrantes de mi equipo de trabajo.					
3.2	En mi equipo compartimos información relevante que facilita nuestras funciones.					
3.3	Existe coordinación entre mi oficina y otras áreas para alcanzar objetivos comunes.					
3.4	Me siento cómodo/a pidiendo apoyo a mis compañeros cuando lo necesito.					
3.5	La comunicación entre compañeros de mí mismo nivel jerárquico favorece el trabajo en equipo.					

NOTA: cuestionario de elaboración propia basado en **Gerald M. Goldhaber (1989)** *(citado en Silva, 2011)*.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Variable desempeño laboral

4. Eficiencia

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
4.1	Cumplo mis funciones dentro de los plazos establecidos.					
4.2	Utilizo los recursos disponibles para lograr los objetivos con efectividad.					
4.3	Conozco claramente los procedimientos necesarios para realizar mi trabajo.					
4.4	Las instrucciones recibidas me permiten trabajar con menos errores.					
4.5	La clara comunicación en mi área mejora la calidad de mi trabajo.					

5. Actitud

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
5.1	Mantengo una disposición positiva ante nuevos retos laborales.					
5.2	Me esfuerzo por contribuir al buen clima laboral.					
5.3	Me adapto con facilidad a cambios en las funciones o procesos.					
5.4	Estoy dispuesto/a a compartir conocimientos y apoyar a otros compañeros.					
5.5	Tomo la iniciativa para resolver inconvenientes dentro de mis posibilidades.					

6. Compromiso

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
6.1	Me identifico con los objetivos y misión de la institución.					
6.2	Me esfuerzo por cumplir con mis tareas, incluso ante dificultades.					
6.3	Siento responsabilidad por el impacto de mi trabajo en los usuarios o beneficiarios.					
6.4	Asumo responsabilidades adicionales cuando la situación lo requiere.					
6.5	Me mantengo motivado/a para contribuir con el desarrollo de mi oficina.					

Nota: cuestionario de elaboración propia basado en **John P. Campbell (1993)** *(citado en Bautista et al., 2020)*.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis