



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS RURALES EN LA AMAZONÍA PERUANA

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN RURAL PUBLIC INSTITUTIONS IN THE PERUVIAN AMAZON

Cecil Wilmer Burga-Campos^{1*}

E-mail: cecil.burga@untrm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6501-9720>

Melissa Dalila Feria-Hernández¹

E-mail: melissa.feria@untrm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-9236>

Julio Arévalo-Reátegui¹

E-mail: julio.arevalo@untrm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1999-5071>

Jean Peter Eduardo De Rutte-Gonzalez¹

E-mail: jean.derutte@untrm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1246-7308>

Oscar Chávez-Espinoza¹

E-mail: oscar.chavez.untrm@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6865-4815>

Juan Alberto Avalos-Hubeck¹

E-mail: juan.avalos@untrm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4973-477X>

¹Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Burga-Campos, C. W., Feria-Hernández, M. D., Arévalo-Reátegui, J., Eduardo De Rutte-Gonzalez, J. P., Chávez-Espinoza, O., & Avalos-Hubeck, J. A. (2026). Comunicación organizacional y gestión administrativa en instituciones públicas rurales en la Amazonía peruana. *Universidad y Sociedad* 18(2). e5918.

RESUMEN:

Este estudio examina la influencia de la comunicación organizacional en la gestión administrativa de los trabajadores de instituciones públicas rurales en la Amazonía peruana. Se utilizó la metodología Smart PLS-SEM para analizar datos recolectados mediante un cuestionario estructurado aplicado a 97 empleados del sector público del distrito de Imaza, Perú. Los resultados evidencian que la eficiencia institucional se ve condicionado por deficiencias tanto en la gestión administrativa como en la comunicación organizacional. El 69% de los trabajadores perciben debilidades en la gestión administrativa, especialmente el 47% en el área de planificación y 42% en organización. A nivel comunicacional, se reportan carencias en los canales de comunicación institucional: 60% en la comunicación ascendente, 59% en la descendente, 64% en la horizontal y 54% en la diagonal. El modelo PLS-SEM muestra relaciones significativas entre la gestión administrativa y sus dimensiones de planificación, dirección y organización, mientras que el control y la comunicación

organizativa no resultaron ser significativos. Además, es significativa con la comunicación descendente y ascendente. Se ha llegado a la conclusión de que las deficiencias estructurales en la comunicación limitan la eficacia de la gestión institucional. Se destaca el papel crítico de la comunicación organizacional para mejorar el rendimiento institucional. Este estudio contribuye al limitado literatura sobre la dinámica de comunicación y organización en áreas rurales de países en desarrollo.

Palabras clave: Comunicación organizacional, Comunicación interna, Gestión administrativa, Empleados, Liderazgo.

ABSTRACT:

This study examines the influence of organizational communication on the administrative management of employees in rural public institutions in the Peruvian Amazon. The Smart PLS-SEM methodology was used to analyze data collected through a structured questionnaire administered

to 97 public sector employees in the district of Imaza, Peru. The results show that institutional efficiency is affected by deficiencies in both administrative management and organizational communication. Sixty-nine percent of workers perceive weaknesses in administrative management, particularly 47% in the planning area and 42% in organization. At the communication level, shortcomings are reported in institutional communication channels: 60% in upward communication, 59% in downward communication, 64% in horizontal communication, and 54% in diagonal communication. The PLS-SEM model shows significant relationships between administrative management and its dimensions of planning, leadership, and organization, while control and organizational communication were not significant. In addition, significant relationships were found with downward and upward communication. It is concluded that structural deficiencies in communication limit the effectiveness of institutional management. The critical role of organizational communication in improving institutional performance is highlighted. This study contributes to the limited literature on communication and organizational dynamics in rural areas of developing countries.

Keywords: Organizational communication, Internal communication, Administrative management, Employees, Leadership.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la comunicación organizativa se ha consolidado un eje estratégico para el desarrollo de los procedimientos administrativos y como factor determinante del rendimiento institucional, tanto en el sector privado como en el público (Hamdan et al., 2021; Neiroukh et al., 2024). En el ámbito público, sobre todo en los países en desarrollo, la comunicación interna eficaz, facilita desarrollar a para fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia operativa (García et al., 2022), además promueve satisfacción personal y el compromiso institucional (Karakose et al., 2021). Las instituciones públicas que operan en regiones rurales y descentralizadas a menudo se enfrentan a desafíos únicos, como el aislamiento geográfico, las limitaciones de recursos y los bajos niveles de capacidad institucional, que pueden obstaculizar el flujo de información y reducir la eficacia de la gestión (Arzuaga-Williams et al., 2024).

La comunicación organizacional abarca los procesos formales e informales a través de los cuales se intercambia información entre los miembros de una organización (Ramos-Maçães & Román-Portas, 2022). Desempeña un papel vital en la toma de decisiones, la coordinación de equipos, la resolución de conflictos y la motivación de los

empleados (Bartels et al., 2010; Villón-Laínez et al., 2025). En contextos administrativos rurales, donde la interacción cara a cara y el compromiso con la comunidad son más pronunciados, la calidad de la comunicación interna está directamente vinculada a la capacidad de la institución para prestar servicios públicos de manera eficiente.

A pesar de su relevancia, existen limitadas las investigaciones que han explorado sobre la comunicación organizacional y sus afectaciones a la gestión administrativa en las instituciones públicas rurales. Existen investigaciones que se centran en entornos urbanos u organizaciones privadas, lo que crea una limitación en investigación para comprender la dinámica de la comunicación en unidades gubernamentales rurales.

Por otra parte, el estudio se enfoca un análisis con el Modelo de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Se buscó abordar la limitación de investigación que existen en la comunicación organizacional que influye en la gestión administrativa de instituciones públicas ubicadas en el distrito rural amazónico de Imaza, Perú. Aplicando la metodología Smart PLS-SEM, se examina las relaciones entre los componentes de la comunicación (ascendente, descendente, diagonal y horizontal) y los componentes de la gestión administrativa como planificación, control, dirección y organización, esto permite proporcionar conocimientos en el ámbito académicos y profesionales interesados en fortalecer la gobernanza rural a través de la mejora de la comunicación organizacional.

La gestión administrativa en las instituciones públicas busca mejorar la imagen institucional, con el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos para satisfacer las necesidades del ciudadano, mejorando la transparencia y contribuir a la creación de valor público. La gestión administrativa comprende los componentes tales como planificación (H1), organización (H2), control (H3), dirección (H4) que busca mejorar los sistemas de comunicación de manera más sencilla, claro en la gestión administrativa, sobre todo en las instituciones rurales del Perú. Así pues, la gestión administrativa permite coordinar las actividades y los recursos, y actúa como catalizador de la dinámica de comunicación en las instituciones públicas.

La calidad de la comunicación organizacional de cualquier institución ya sea pública o privada depende de una comunicación ascendente (H6), descendente (H7), diagonal (H8) y horizontal (H9). Un buen manejo de la comunicación ayuda a tener interacciones rápidas y fáciles entre diferentes partes y niveles dentro de una institución, haciendo más fácil trabajar juntos entre diversas áreas;

mejorando el flujo de información para lograr metas importantes y tomar decisiones (Villasana et al., 2021).

Los procesos de toma de decisiones están estrechamente vinculados a las estructuras de comunicación, fortaleciendo el compromiso, transparencia y habilidad de adaptarse para reducir la resistencia al cambio, permite mejorar el trabajo y el proceso comunicativo (Gómez-González & Gallardo-Echenique, 2023), en las entidades rurales aun la comunicación viene ser una herramienta sostenible para resolver cualquier documentación, sobre todo en las zonas alejadas del Perú.

La gestión administrativa se refiere a la coordinación de recursos, personal y procedimientos para lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y la comunicación organizacional se refiere al proceso de intercambio de información dentro de una organización, con el objetivo de fortalecer lazos, fortalecer la imagen institucional y asegurar la fluidez de la comunicación interna. Ante este contexto de estudio se plantea la hipótesis la comunicación organizacional influye significativamente en la gestión administrativa (H5). Sin embargo, los estudios empíricos sobre este tema son limitados en contextos rurales. La mayoría de las investigaciones proceden de instituciones urbanas o de países desarrollados, y se presta poca atención a las zonas marginadas, donde los problemas de comunicación son más pronunciados. Existe una necesidad apremiante de comprender cómo funciona la comunicación en las organizaciones públicas en condiciones de infraestructura limitada, rotación de personal y aislamiento geográfico.

MATERIALES Y MÉTODOS

El alcance del estudio se centró en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) del distrito de Imaza, provincia de Bagua, Perú, una institución pública. El objetivo de la investigación fue analizar cómo perciben los trabajadores administrativos la comunicación organizacional y la gestión administrativa dentro de la institución educativa. La población muestral estuvo compuesta por 97 trabajadores administrativos, seleccionados al azar mediante muestreo no probabilístico. La investigación es básica, con un enfoque cuantitativo descriptivo, utilizando un diseño transversal no experimental, con un método de análisis hipotético-deductivo que permite formular hipótesis teóricas y contrastarlas con los resultados obtenidos. Esto sirvió de base para aplicar el modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM, a través del cual se analizaron las relaciones entre las variables latentes: comunicación organizacional y gestión administrativa.

Para la recolección de información se estructuró la técnica de la encuesta en dos partes: la primera recogió información sobre datos generales, género, grado de instrucción, actividad principal. La segunda recogió información en escala de Likert de uno a cinco puntos, siendo uno el nivel más bajo y el cinco el nivel más alto, compuesta por 35 preguntas relativas a la variable de comunicación organizativa y la gestión administrativa. Es importante señalar que durante el proceso de investigación se realizó una prueba piloto a 22 trabajadores de la UGEL de Imaza, Perú, con una validación del coeficiente alfa de Cronbach del 0,85. Posteriormente se aplicó a una encuesta a 97 trabajadores de dicha institución de manera presencial, desde el día 17 al 20 de octubre del 2024.

Los datos se recogieron a través de fuentes primarias mediante encuestas, con un muestreo no probabilístico, lo que facilitó los criterios de inclusión que fueron: 1. Trabajadores dispuestos a proporcionar información sincera. 2. Trabajadores que tengan disponibilidad de tiempo para proporcionar información. Los criterios de exclusión fueron: 1. Personas que no rellenaron la información completamente. 2. Trabajadores que no quisieran facilitar información. En el momento de realizar la encuesta se informó a los trabajadores de que la información proporcionada será anónima y con fines de investigación.

Los datos recogidos se analizaron utilizando el método de estimación de ecuaciones estructural basado en la varianza (SEM-PLS 4.0). La validación del modelo se realizó con análisis multivariante (prueba de fiabilidad alfa de Cronbach, de fiabilidad compuesta y varianza media extraída). El análisis SEM-PLS es una herramienta para evaluar las interrelaciones de las distintas variables latentes que permiten la explicación de los datos observados con el fin de probar la teoría. Además, los datos recogidos se codificaron en el paquete estadístico Excel.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Figura 1 analiza la gestión administrativa (A) y la comunicación organizacional (B) a partir de las percepciones de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Perú. La Figura 1A muestra que el 69% percibe la gestión como mala, el 47% como mala en planificación y el 42% en organización y control. Sin embargo, el 25% califica el control como bueno y el 48% como excelente en organización. Esto refleja deficiencias en los cuatro canales de gestión administrativa para alcanzar los objetivos, estrategias o procesos anticipatorios dentro de la institución evaluada.

La Figura 1B muestra que los canales de comunicación, tanto ascendente como descendente, son deficientes con

60% y 59% con mala percepción. La comunicación horizontal con 64% y diagonal con 54% como mala. Evidenciando que los trabajadores perciben una comunicación deficiente por parte de la unidad de gestión educativa local, donde se evidencia la necesidad de mejorar los flujos de comunicación interna en todos los niveles de la organización, para obtener mejor eficiencia en la gestión administrativa que permita fomentar la retroalimentación y colaboración entre las áreas de la UGEL.

En el modelo SEM-PLS se evalúa la fiabilidad y la validación de los constructos de las variables de comunicación organizativa y la gestión administrativa en la UGEL. Se destaca el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la validez discriminante. El modelo de medición es válido al cumplir 3 criterios, donde la varianza media extraída (AVE) para todo constructo debe ser superior a 0,5, las cargas de los indicadores deben ser superiores a 0,65 y la fiabilidad compuesta (CR) debe ser superior a 0,8, que se presenta en la tabla 1.

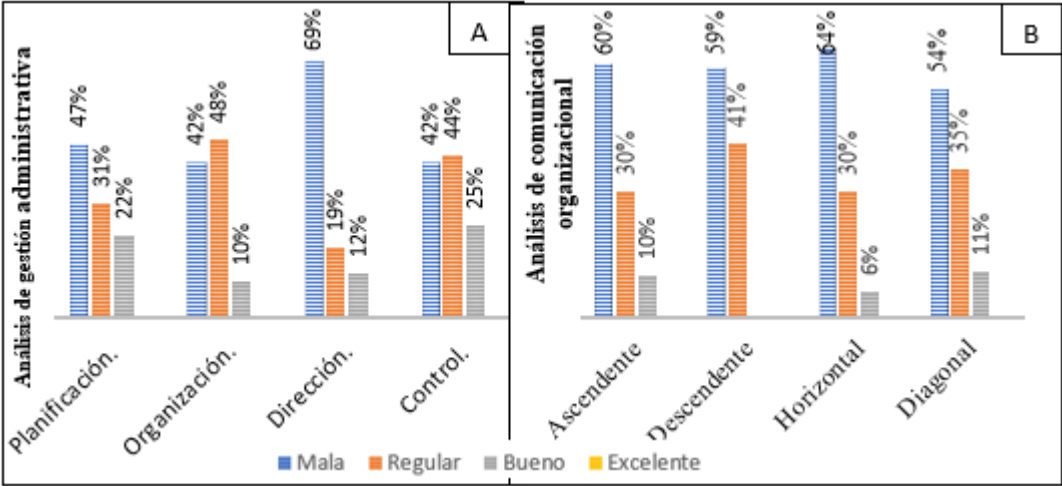


Fig 1. Análisis descriptivo preliminar de la encuesta.

Tabla 1. Fiabilidad y validez de constructo.

	Alfa de Cronbach	(rho_a)	(rho_c)	(AVE)
Comunicación ascendente	0.736	0.742	0.712	0.556
Comunicación descendente	0.730	0.753	0.748	0.598
Comunicación diagonal	0.762	0.790	0.703	0.546
Comunicación horizontal	0.817	0.966	0.887	0.724
Comunicación organizacional	0.706	0.729	0.734	0.509
Control	0.701	0.723	0.768	0.531
Dirección	0.756	0.768	0.858	0.669
Gestión administrativa	0.787	0.807	0.859	0.604
Organización	0.773	0.789	0.851	0.588
Planificación	0.838	0.841	0.893	0.678

Nota. (rho_a) =Fiabilidad Compuesta; Fiabilidad Compuesta (rho c).

En el análisis de los mínimos cuadrados parciales a partir de la varianza, en la tabla se aprecia un alfa de Cronbach y una fiabilidad compuesta superiores a 0,7, lo que indica que existe relación entre los indicadores del constructo, y una validez convergente superior a 0,5 indica que el constructo explica que más de la mitad de las variancias de sus indicadores, lo que demuestra que el modelo de medida es fiable. En otras palabras, los constructos formados tienen una buena consistencia como modelo de estudio.

Según el criterio de Fornell-Larcker, se evalúa la varianza que un constructo obtiene de los indicadores que lo forman, el AVE, que debe ser superior a la varianza que el constructo comparte con otros constructos. Por lo que la raíz

cuadrada del AVE de cada variable latente debe ser mayor que las correlaciones de esa variable con las demás. Así, para alcanzar la validez discriminante, la raíz cuadrada del AVE de un constructo debe ser mayor que su correlación con cualquier otro constructo, tal y como se observa en la práctica.

La diagonal principal muestra la raíz cuadrada del AVE y la diagonal secundaria la correlación de las variables latentes. En la matriz de Validez Discriminante, las correlaciones existentes entre constructos son analizadas mediante el criterio de Fornell-Larcker. La diagonal principal de la matriz representa la raíz al cuadrado del AVE de todo constructo y las celdas situadas fuera de la diagonal muestran las relaciones entre los diferentes constructos latentes. Según el criterio de validez discriminante, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor que las correlaciones que tiene con los del resto de constructos. La tabla 2 muestra que, para la mayoría de los constructos, la raíz cuadrada del AVE es superior a las correspondencias entre las variables, lo que indica que el modelo cumple el criterio de validez discriminante y, por tanto, puede considerarse estadísticamente viable.

Tabla 2. Validez discriminante (Heterotrait-Monotrait (HTMT)).

	CA	C.D	CD	CH	CO	C	D	GA	O
Comunicación ascendente (CA)									
Comunicación descendente (C.D)	0.446								
Comunicación diagonal (CD)	0.365	0.264							
Comunicación horizontal (CH)	0.276	0.238	0.154						
Comunicación organizacional (CO)	0.726	0.802	0.517	0.286					
Control (C)	0.424	0.399	0.309	0.635	0.487				
Dirección (D)	0.176	0.326	0.330	0.269	0.297	0.153			
Gestión administrativa (GA)	0.203	0.191	0.196	0.206	0.389	0.232	0.432		
Organización (O)	0.211	0.257	0.366	0.263	0.277	0.147	0.230	0.494	
Planificación (P)	0.218	0.210	0.319	0.217	0.311	0.171	0.831	0.467	0.899

El desempeño de los emprendimientos y su caracterización empresarial se mide por el algoritmo PLS-SEM, donde las variables observables de los indicadores y el constructo explican el nivel significancia entre los ítems y la dimensión de cada variable de estudio. Los indicadores reflectivos de cada constructo que no explican de manera significativa como resultan eliminados ajustándose al modelo estructural que se muestra en la figura 2.

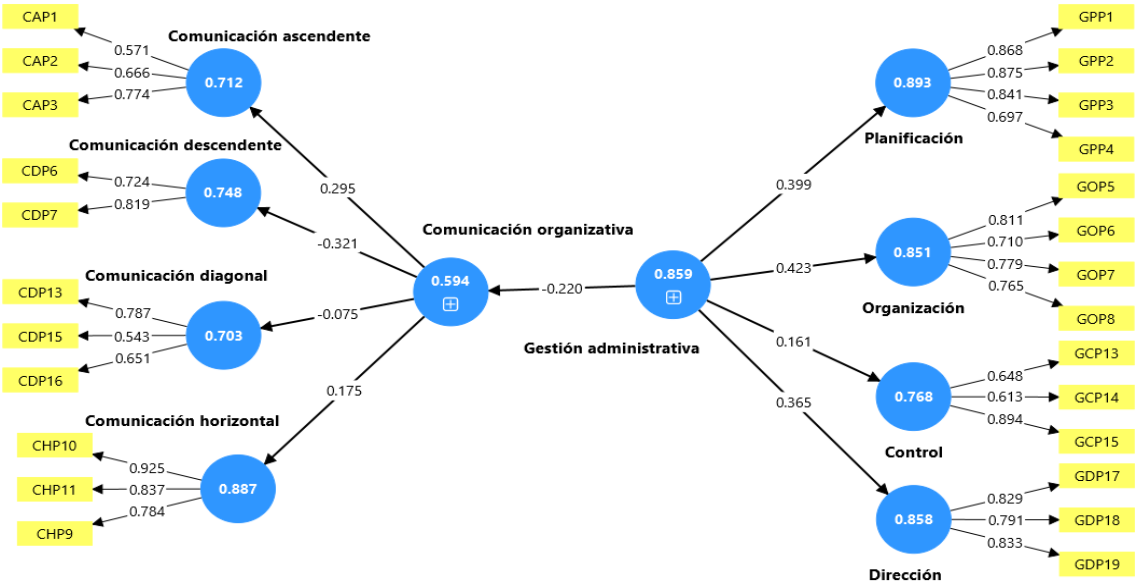


Fig 2. Evaluación del modelo estructural.

La figura 2 se visualiza la evaluación del modelo estructural, donde se eliminan varios indicadores que alteraban al modelo, con el fin de mejorar la fiabilidad y validez del modelo. Esta depuración permite conservar indicadores más representativos de cada dimensión. Mostrando en los constructos e indicadores que garantizan consistencia interna y validez de convergente, lo que hace viable explicar la comunicación organizacional y la gestión administrativa en la UGEL.

La comprobación de la hipótesis se realiza utilizando los estadísticos t y observando el valor p. Si el valor p es $\leq 0,05$, y cuando se supera $t > 1,96$, se acepta la hipótesis. Según la Tabla 3, se muestra en cuando la influencia de la gestión administrativa sobre sus constructos, se muestra estadísticamente significativa, por lo que se aceptan H1, H2, H4, sobre planificación, organización y dirección.

Tabla 3. Prueba de hipótesis.

Hipótesis	Relación	Estadísticos t	Valores p
H1	Gestión administrativa -> Planificación	4.260	0.000
H2	Gestión administrativa -> Organización	4.985	0.000
H3	Gestión administrativa -> Control	0.971	0.332
H4	Gestión administrativa -> Dirección	4.311	0.000
H5	Gestión administrativa -> Comunicación organizativa	1.755	0.079
H6	Comunicación organizativa -> Comunicación ascendente	2.864	0.004
H7	Comunicación organizativa -> Comunicación descendente	2.712	0.007
H8	Comunicación organizativa -> Comunicación diagonal	0.303	0.762
H9	Comunicación organizativa -> Comunicación horizontal	1.107	0.268

Como las hipótesis H3 y H5 no se relacionan estadísticamente con la gestión administrativa, puede decirse que existe un debilitamiento estructural en la UGEL. Por otro lado, desde la perspectiva de la comunicación organizacional, la prueba de hipótesis muestra un impacto significativo en la comunicación descendente H6 y H7 en la comunicación ascendente y descendente. Mientras que la comunicación diagonal y horizontal no son significativas con la comunicación organizacional, evidenciando empíricamente una guía de estrategias de mejora en la gestión institucional y en la arquitectura de la comunicación organizacional.

La gestión administrativa en la UGEL de Imaza, Perú, presenta serias deficiencias estructurales, lo que limita su capacidad de responder eficientemente a las demandas organizativas y sociales del contexto público educativo. Esta situación se refleja en la baja percepción que los trabajadores tienen de los procesos de planificación, control, organización y dirección. La literatura sostiene que una gestión administrativa efectiva actúa como eje catalizador del funcionamiento institucional (Hua & Le, 2025), pero cuando carece de estrategias comunicacional y objetivos, se convierte en un obstáculo en lugar de un facilitador (Compte-Pujol & Zeler, 2025).

La debilidad observada en los canales de comunicación interna como ascendente, descendente, horizontal y diagonal, afecta el clima organizacional, además también el proceso decisional y la colaboración interdepartamental (Curilla et al., 2023). Asimismo, el modelo SEM-PLS subraya que las hipótesis H3 y H5 no resultan estadísticamente significativas, lo cual alerta sobre un desequilibrio en el diseño funcional del aparato administrativo, indicando la urgencia de intervenciones sistémicas en la estructura comunicacional de la institución.

Además, los descubrimientos enseñan que la planificación y el mandar, son muy impactados por la acción administrativa, confirmando lo que Elbanna et al. (2016), mencionan acerca del rol de planificar en lugares públicos. Sin embargo, la carencia de importancia en el control como parte de la acción, significa un agujero grande en las formas de revisar y medir, lo cual fue señalado también por personas como Ballivian et al. (2016) quienes afirman que la falta de supervisión reduce la oportunidad para mejorar constantemente y la claridad en las instituciones. Si se menciona sobre la comunicación dentro de un grupo, solo los tipos que suben o bajan, obtienen una conexión clara con el tema; esto muestra una falla en cómo se tratan las personas que están en el mismo nivel, o en uno diferente. Esta división puede dañar trabajo juntos, nuevas ideas y solución rápida de problemas, como muestran los análisis de Mkhize & Mutambara (2025) quien destacan la comunicación multidireccional como pilar para la transformación institucional. La



baja eficacia comunicativa limita la articulación de funciones, así como refuerza una estructura vertical rígida que inhibe la participación activa del personal.

También se confirma el valor de mejorar las habilidades para dirigir y hablar de los líderes en organizaciones grandes, donde hay muchas reglas. Como sostiene Romero & Campana (2022), la buena o mala manera de liderar afecta a cómo se une el grupo y cuán fácil es adaptarse a cambios. Además Cervera (2021), muestra que el liderazgo que cambia cosas y conforma buenas formas de hablar, son importantes para lograr metas grandes en comunidades educativas. El estudio pide un cambio del método para hablar dentro de la UGEL, centrados en hacer un ambiente donde se trabaje más junto y en estrecha colaboración. Investigaciones como Chacón (2024), muestran que las organizaciones que permiten a las personas charlar libremente y usan la sabiduría del grupo para decisiones, llegan a mejores resultados, compromiso y duración en el tiempo. De aquí que, la presente investigación aporta evidencia empírica local, y favorece la alineación a las tendencias globales en administración pública y educación, posicionando a la comunicación organizacional como motor de eficiencia en contextos estructuralmente limitados.

CONCLUSIONES

La gestión pública y comunicación organizacional al integrarse a un modelo con enfoque SEM-PLS, se fortalece el rol articulador de la comunicación en la administración pública, especialmente en contextos educativos descentralizados. Parcialmente se valida que, la gestión administrativa se constituye como un eje estructurante del desempeño institucional, pero se revela también que su efectividad depende de un entramado comunicacional funcional y coherente en la gobernanza y estructura organizacional en instituciones públicas.

Los gestores educativos y los responsables públicos, se enfrentan a la necesidad de rediseñar los sistemas de comunicación interna, promoviendo canales abiertos, bidireccionales y eficientes. Esto implica capacitar a los líderes institucionales en habilidades técnicas, además en competencias comunicacionales y organizacionales. Se recomienda, por tanto, institucionalizar mecanismos de retroalimentación y participación activa para alinear los objetivos estratégicos, con las prácticas administrativas, promoviendo una gestión colaborativa, transparente y eficaz.

La gestión administrativa y la comunicación organizacional, no pueden abordarse de forma aislada si se busca fortalecer la eficiencia institucional. La articulación entre

ambos constructos, resulta clave para mejorar el desempeño organizacional, especialmente en contextos donde las limitaciones estructurales y de gobernanza son persistentes. Superar esta brecha, requiere reformas profundas en la cultura institucional, liderazgos transformacionales y políticas públicas centradas en la gestión del conocimiento y la colaboración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arzuaga-Williams, M., Baquerizo-Neira, G., & Mena-Young, M. (2024). Evaluar y medir el impacto social de la comunicación organizacional: Perspectiva latinoamericana en un estudio global. *Austral Comunicación*, 13(01). <https://doi.org/10.26422/aucom.2024.1301.arz>
- Ballivian, A., Bamberger, M., Caso Raphael, A., Cooper, R., Diéguez, G., Farfán Mares, G., Frugoni, G., García López, R., Kaufmann, J., Martínez, U., Medina Giopp, A., Munte, A., Orozco, H., Székely, M., Monegro, J. T., Vargas, V., Velásquez, A., & Wi, S. (2016). *Los sistemas de monitoreo y evaluación: Hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública*. Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-sistemas-de-monitoreo-y-evaluaci%C3%B3n-Hacia-la-mejora-continua-de-la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-y-la-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica.pdf>
- Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210–226. <https://doi.org/10.1108/00483481011017426>
- Cervera Cajo, L. E. (2021). El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima. *IGOVERNANZA*, 4(14), 205–220. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.122>
- Chacón Dueñas, G. E. (2024). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Invencom*, 5(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14834226>
- Compte-Pujol, M., & Zeler, I. (2025). Relaciones públicas en tiempos de desinformación: Desafíos y oportunidades para la comunicación organizacional. *Palabra Clave*, 28(S1). <https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.13>
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93–101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>

García Curo, G., Lescano López, G. S., Quiñones Li, A. E., & Morales Paredes, W. (2022). Nuevas tecnologías y organizaciones del sector público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 806–818. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.5>

Gómez-González, A., & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. *Comunicación Y Sociedad*, 1–21. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>

Hamdan, R., Ashour, W., & Daher, W. (2021). The role of the e-learning departments in controlling the quality of electronic assessments in Palestinian universities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(21), 12021. <https://doi.org/10.3390/su132112021>

Hua, H. H., & Le, T. T. (2025). Exploring the influence of administrative management on EFL research productivity: A qualitative study of Vietnamese lecturers across career stages. *Journal of Further and Higher Education*, 49(2), 243-255. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2024.2448532>

Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448. <https://doi.org/10.3390/su132313448>

Mkhize, S., & Mutambara, E. (2025). Fuelling organizational efficiency strategy: Downward communication's role in employee behavior in developing markets. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(1), 134–144. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art13>

Neiroukh, N., Ansari, A. A., Dalu, R. A., Khlaif, E., Barahmaeh, D., Zubeidi, J., Shtayeh, B., & Daher, W. (2024). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1374279>

Ramos-Maçães, M.-A., & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 35(2), 89-106. <https://doi.org/10.15581/003.35.2.89-106>

Romero Torres, R. M., & Campana Concha, A. R. (2022). Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Asia, Cañete – Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3502–3513. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3336

Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. R. F. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro: Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad Y Gestión*, 6(18), 53–78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

Villón-Laínez, S. M., Guerrero-Bejarano, M. A., & Manosalvas-Vaca, C. A. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 112–134. <https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>

CONFLICTO DE INTERESES:

“Los autores declaran no tener conflictos de intereses”.

Contribución de los autores:

Autor	Roles
Cecil Wilmer Burga-Campos	Análisis formal, redacción, revisión y edición.
Melissa Dalila Feria-Hernández	Metodología, redacción del borrador original.
Julio Arévalo Reátegui	Redacción, análisis formal, metodología
Jean Pêter Eduardo de Rutte-González	Corrección de pruebas. Metodología, redacción del borrador original.
Oscar Chavez-Espinoza	Metodología, redacción del borrador original.
Juan Alberto Avalos-Hubeck	Supervisión, análisis de datos, redacción

Universidad & Sociedad publica sus artículos bajo una licencia Creative Commons <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

