

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

[DOI 10.35381/gep.v6i11.186](https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.186)

**Comunicación interna en el sector público: Estado actual y perspectivas futuras**

**Internal communication in the public sector: Current status and future prospects**

Kelly Guisela Llantoy-Morales  
[klantoym@ucvvirtual.edu.pe](mailto:klantoym@ucvvirtual.edu.pe)  
Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad  
Perú  
<https://orcid.org/0009-0003-8527-5993>

Andrés Enrique Recalde-Gracey  
[arecalde@ucvvirtual.edu.pe](mailto:arecalde@ucvvirtual.edu.pe)  
Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad  
Perú  
<https://orcid.org/0000-0003-3039-1789>

Recepción: 10 de marzo 2024  
Revisado: 15 de mayo 2024  
Aprobación: 15 de junio 2024  
Publicado: 01 de julio 2024

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

## RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue describir la comunicación interna en el sector público: Estado actual y perspectivas futuras. Se utilizó la recuperación, recopilación y análisis de referencias bibliográficas y documentales y se llevó a cabo la investigación desde una perspectiva cuantitativa. Los investigadores emplearon un diseño bibliográfico de tipo documental, la población de estudio se basó principalmente en trabajos arbitrados. Además, se llevó a cabo la revisión sistemática, utilizó un protocolo que permitió organizar la información de cada artículo seleccionado. En el contexto de la investigación, las revisiones sistemáticas son herramientas valiosas para sintetizar y evaluar críticamente la evidencia disponible sobre un tema particular. Se concluye, en la actualidad se puede reflejar la importancia de la comunicación interna en diversas instituciones y cómo han mejorado las percepciones de los colaboradores, aunque el resultado del buen manejo de la comunicación interna ha logrado orientar al logro de los objetivos.

**Descriptores:** Comunicación; sector público; gestión. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRAC

The overall objective of the research was to describe internal communication in the public sector: Current status and future perspectives. The retrieval, collection and analysis of bibliographic and documentary references was used and the research was conducted from a quantitative perspective. The researchers employed a documentary bibliographic design, the study population was mainly based on refereed works. In addition, a systematic review was carried out, using a protocol that allowed the information from each selected article to be organized. In the context of research, systematic reviews are valuable tools for synthesizing and critically evaluating the available evidence on a particular topic. In conclusion, the importance of internal communication in various institutions and how it has improved the perceptions of employees can now be reflected, although the result of good management of internal communication has managed to guide the achievement of objectives.

**Descriptors:** Communication; public sector; management. (UNESCO Thesaurus).

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

## INTRODUCCIÓN

Las diversas organizaciones son diferentes y no existen dos instituciones iguales, aunque se consideren que parten de una misma organización, tienen diferentes características, objetivos propios, finanzas propias, identidad cultural, entre otras diferencias (Bernal Torres, 2007). En este sentido, existen diversas teorías acerca de la comunicación, según Watzlawick et al. (1991) menciona que entre dos o más personas que tienen contacto o relación es imperante la comunicación, es una condición de la vida humana y es parte fundamental de la sociedad. Además, la comunicación interna involucra directamente al liderazgo dentro de la organización (Whitehead, 2006).

Se entiende que la comunicación interna es esencial para el óptimo funcionamiento de una organización, donde los trabajadores desempeñan un papel fundamental. Además, la importancia de un buen clima laboral se alinea con el ideal organizacional. Este estudio se justifica teóricamente porque presenta teorías, conceptos y fundamentos relacionados con la comunicación interna en diversas realidades, respaldados por revistas científicas confiables y organizados según categorías establecidas. En el ámbito práctico, la investigación recopilará artículos de distintas realidades vinculadas a la comunicación interna, con el fin de identificar los aspectos más relevantes del tema y las limitaciones que se presentan. Esto permitirá ofrecer un aporte significativo a futuros investigadores. Después de haber analizado y estudiado la comunicación interna, se formula la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo es la comunicación interna en el sector público: estado actual y perspectivas futuras? Y para responder la pregunta se formuló el siguiente objetivo general: Describir la comunicación interna en el sector público: estado actual y perspectivas futuras.

El aporte de este estudio ayudará a las instituciones para tomar buenas decisiones con respecto a la comunicación interna, ya que la recopilación de la información organizada y sistematizada de este artículo amplía el conocimiento de dicha variable y el impacto que

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

tiene en una organización.

## **MÉTODO**

Se utilizan la recuperación, recopilación y análisis de referencias bibliográficas y documentales para llevar a cabo la investigación desde una perspectiva cuantitativa. Para llevar a cabo un proceso de investigación, los investigadores emplean un diseño bibliográfico de tipo documental; en este caso, la población de estudio se basa principalmente en trabajos arbitrados, documentos escritos y textos; además, se tiene en cuenta el análisis del contenido de la información recopilada, lo que permite obtener resultados. Se lleva a cabo una revisión sistemática, que utilizó un protocolo que permitió organizar la información de cada artículo seleccionado. En el contexto de la investigación, las revisiones sistemáticas son herramientas valiosas para sintetizar y evaluar críticamente la evidencia disponible sobre un tema particular. Una revisión sistemática es una revisión de la literatura científica bajo un proceso planificado y cuidadosamente ejecutado, con la finalidad de analizar los hallazgos previamente publicados (Quispe et al., 2021, p. 95).

## **RESULTADOS**

Se muestran a continuación los resultados obtenidos, luego del método desarrollado por los investigadores.

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

**Tabla 1.**  
Revisión sistemática.

| <b>Autor(es)</b>                           | <b>Método</b>              | <b>País</b> | <b>Breve resumen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|----------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bravo, Téllez et al. (2023)                | Cuantitativo-descriptivo   | Cuba        | La comunicación interna es parte útil y fundamental para que los colaboradores se sientan conectados con los objetivos de la organización y esta logre el éxito esperado. Se encontró poco conocimiento sobre la historia de la institución y se constató que la comunicación se realiza de manera descendente. Se pudo evidenciar que utilizan los canales de comunicación de la institución. Se manifiesta en la mayoría de los colaboradores compromiso por la institución. Se puede concluir que si bien se encuentra de manera positiva la comunicación interna, se puede fortalecer con procedimientos que permitan mejorar aún más la gestión de la comunicación. |
| Gómez-González y Gallardo-Echenique (2023) | Cuantitativo-correlacional | Perú        | Se establece la forma en que la comunicación impacta en la satisfacción y el compromiso con los colaboradores y se pudo encontrar que existe relación entre la comunicación y la satisfacción. Se pudo verificar la importancia de la comunicación interna que tienen los colaboradores y cómo repercute en la satisfacción, logrando ser uno de los indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

|                                 |                         |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|-------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                         |         | positivos para el compromiso del colaborador con la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Villacorta-Méndez et al. (2023) | Exploratorio            | Perú    | EL estudio se orienta a determinar la relación de las habilidades directivas y la comunicación interna en una institución pública, en el que se pudo evidenciar que sí existe relación entre dichas variables, lo que demuestra que la comunicación interna tiene gran importancia en poder potenciar las habilidades directivas y con ello lograr que mejore la productividad en la institución y generar el logro de los objetivos.                                                                |
| Claro et al. (2022)             | Cualitativo-descriptivo | Chile   | El artículo refleja la manera de la evolución de la comunicación interna en diversos escenarios, en donde se obtuvo como resultado que la comunicación interna es importante en el desarrollo de las organizaciones, en especial en tiempos de cambios, ello se ha reflejado en empresas de Chile donde el 88% tienen un área exclusiva para la comunicación interna lo que muestra un accionar de estrategias para potenciar dicha área y con ello mejorar la comunicación entre los colaboradores. |
| Cisternas-Osorio et al. (2022)  | Descriptivo             | Ecuador | La comunicación se presenta de diversas maneras, en la actualidad la comunicación digital se ha hecho más común entre los colaboradores de una institución es así como se obtuvo un resultado positivo en el uso de la tecnología y más aún en la comunicación digital, los colaboradores para                                                                                                                                                                                                       |

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

|                              |                         |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|-------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |                         |      | su comunicación utilizaron aplicativos como el Telegram para remitir un mensaje unidireccional y este secundado con imágenes y texto. Eso quiere decir que la comunicación interna se va modernizando y evolucionando para impactar de manera positiva en las organizaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Robledo-Dioses et al. (2020) | Descriptivo             | Perú | El artículo se basa en el uso del storytelling como herramienta para la gestión de la comunicación interna, donde los colaboradores conciben los valores que imparte la entidad y donde la promoción es un aspecto alcanzable, además de la identificación del trabajador con la institución y la importancia que se le da al trabajador. Asimismo, dicha estrategia genera mayor comunicación, no solo entre los trabajadores, sino con la organización, es imperante como la estrategia del uso del storytelling potencializa los canales de comunicación en la institución. |
| Yeunjae y Cen. (2020)        | Cualitativo-descriptivo |      | Este artículo muestra la realidad sobre la comunicación interna y las tendencias de los últimos años, los resultados evidencian que hubo un incremento en los estudios acerca de la comunicación interna desde el 2011, así también muestra el potencial que tiene el tema en relación con otros factores que en la práctica incrementan la capacidad del colaborador y con ello lograr los objetivos de la entidad. Asimismo, se evidencia la                                                                                                                                 |

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

|  |  |  |                                                             |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------|
|  |  |  | relación entre la comunicación interna con la organización. |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------|

**Elaboración:** Los autores.

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

Se pudo evidenciar que, en cuanto al estado actual de la comunicación interna en diversas instituciones, los resultados fueron favorables. Esto es corroborado por Bravo Téllez et al. (2023), quienes señalan que la comunicación interna es un componente esencial para que los colaboradores se sientan conectados con los objetivos de la organización y ésta alcance el éxito deseado. Sin embargo, se identificó un escaso conocimiento sobre la historia de la institución, y se constató que la comunicación se lleva a cabo principalmente de manera descendente. Asimismo, se evidenció el uso de los canales de comunicación proporcionados por la institución. Por otro lado, la mayoría de los colaboradores manifiestan un compromiso significativo con la organización. En conclusión, aunque la comunicación interna se encuentra en un estado positivo, existe la posibilidad de fortalecerla aún más mediante la implementación de procedimientos que mejoren la gestión comunicacional.

Además, Claro Montes et al. (2022) destacan la evolución de la comunicación interna en diversos contextos, demostrando que es un elemento esencial para el desarrollo de las organizaciones, especialmente en tiempos de cambio. Este fenómeno se ha observado en empresas chilenas, donde el 88% de ellas cuentan con un área exclusiva para la comunicación interna, lo que refleja la implementación de estrategias destinadas a fortalecer esta área y, en consecuencia, mejorar la comunicación entre los colaboradores. Actualmente, se aprecia que la comunicación interna está estrechamente vinculada con diversos factores dentro de la organización, entre los cuales se encuentran las habilidades directivas, según Villacorta Méndez et al. (2023).

Asimismo, en lo que respecta a la categoría Perspectivas futuras: tendencias y oportunidades, la comunicación interna presenta diversas estrategias que ayudan a mejorar los resultados de una organización. Gómez González y Gallardo Echenique (2023) mencionan en su artículo sobre la forma en que la comunicación impacta en la satisfacción y el compromiso con los colaboradores y se pudo encontrar que sí existe

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

relación entre la comunicación con la satisfacción, además se pudo verificar la importancia de la comunicación interna que tienen los colaboradores y como este repercute en la satisfacción, logrando ser uno de los indicadores positivos para el compromiso de los colaboradores con la institución.

El autor, Charry Condor (2018) destaca lo siguiente:

La gestión de la comunicación en toda entidad pública debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. (p. 26).

La comunicación es reconocida como un factor crítico en los procesos de conocimiento y la interacción de los grupos, y se ha convertido en la principal fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Rueda Fierro et al. 2020). La construcción del diálogo en un ambiente interprofesional permite la creación de una relación de integración entre los involucrados, lo que posibilita el reconocimiento del trabajo del otro y sus especificidades (Quiñones Li et al. 2021).

En este contexto, una de las estrategias que está ganando mayor relevancia es el uso de la tecnología. Cisternas et al. (2022) señalan que la comunicación se manifiesta de diversas maneras, y actualmente la comunicación digital se ha vuelto más común entre los colaboradores de una institución. El uso de la tecnología, especialmente en la comunicación digital, ha mostrado resultados positivos, con colaboradores utilizando aplicaciones como Telegram para enviar mensajes unidireccionales, complementados con imágenes y texto. Esto indica que la comunicación interna se está modernizando y evolucionando, lo que impacta positivamente en las organizaciones. Además, Robledo-Dioses et al. (2020) refuerzan esta idea al destacar el uso del storytelling como una herramienta efectiva para la gestión de la comunicación interna. Mediante el storytelling, los colaboradores internalizan los valores de la entidad, ven la promoción como un

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

objetivo alcanzable, se identifican más con la institución y se les otorga una mayor importancia dentro de la organización.

El análisis muestra que existen numerosos factores que pueden influir en la felicidad de los empleados, pero se han identificado los más esenciales, así como las prácticas de comunicación que contribuyen a alcanzar este bienestar (Valencia Franco y Castaño González, 2022). Por lo tanto, la comunicación interna debe anticipar los riesgos no previstos y desarrollar diversas estrategias para enfrentarlos. Una gestión adecuada de la comunicación interna, que tenga en cuenta las nuevas perspectivas y tendencias, puede ser clave para el éxito de una organización.

## **CONCLUSIONES**

Actualmente, se reconoce la importancia de la comunicación interna en diversas instituciones y cómo ha mejorado las percepciones de los colaboradores. Aunque el buen manejo de la comunicación interna ha permitido orientar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos, no todas las empresas han alcanzado este ideal, ya que no han tomado conciencia de los beneficios de implementar una gestión efectiva de la comunicación interna en los centros laborales.

Además, en los diferentes artículos se evidencian las perspectivas futuras de la comunicación interna, donde la tecnología juega un papel importante en este mundo cambiante. Es fundamental entender que el uso adecuado de herramientas tecnológicas optimiza los procesos de comunicación interna en una institución, lo que contribuye al éxito organizacional.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo, por el apoyo prestado en el desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Bernal Torres, C. A. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones. [Introduction to organisational management organisations]. Enfoque global e integral. Bogotá, Colombia: Pearson. <https://n9.cl/5lbzl>
- Bravo Téllez O., Almenares Rodríguez K., Arocha Mariño C., Badía Sánchez A., Romero Gonzáles A., y Gonzales Pérez D. (2023). Internal communication in the Ministry of Public Health. *Revista Infodir*, (41). <https://n9.cl/0okag>
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. [Comunicación interna: caracterización y análisis del trabajo realizado por las empresas Great Place to Work en Chile]. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. <https://n9.cl/g46v>
- Cisternas-Osorio, R., López Navarrete, A. J., Cabrera-Méndez, M., y Díez-Somavilla, R. (2022). Telegram para el ejercicio de la comunicación interna: Análisis de su uso en universidades hispanohablante. [Telegram for internal communication: Analysis of its use in Spanish-speaking universities]. *Fonseca, Journal of Communication*, (25), 77-93. <https://doi.org/10.14201/fjc.29750>
- Claro, C., Ayala de Choriego, M., y Barros, J. P. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis del trabajo que realizan las empresas del Great Place to Work, en Chile. [Internal communication: characterisation and analysis of the work carried out by Great Place to Work companies in Chile]. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(41), 1-27. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Gómez González, A., y Gallardo Echenique, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. [Impact of satisfaction with internal communication on work engagement: Correlational analysis]. *Comunicación y Sociedad*, 20, e8407. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- Quiñones Li, A., Cervera Cajo, L., Macarlupu Guevara, D., y Quiñones Vernazza, C. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. [Educational management: internal communication in the General Office of Human Resources Management, Peru case

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

study]. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 197-206. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>

Quispe, A., Hinojosa Ticona, Y., Miranda, H., y Sedano, C. (2021). Serie de Redacción Científica: Revisiones Sistemáticas. [Scientific Writing Series: Systematic Reviews]. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 94-99. <https://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.906>

Robledo Dioses K., Atarama Rojas T., y López Russo A. (2020) Storytelling as a tool for internal communication: A proposed management model. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137-154. <https://doi.org/10.5295/cdg.170755kr>

Rueda Fierro, I., Tamayo, G., Acosta Andino, B., Cueva Brito, F., y Dávalos, P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. [Organizational learning and its link to communication]. *SaberEs*, 12(1), 73-85. <https://n9.cl/yc8wj>

Valencia Franco, E., y Castaño González, E. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. [Organisational communication and happiness at work]. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191-218. <https://doi.org/10.14482/indes.30.2.658.45>

Villacorta-Méndez, J., Colina-Ysea, F., Pantigoso-Leython, N., y Valverde-Alva, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. [Management skills and internal organisational communication]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>

Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., y Jackson, D. D. (1991). Teoría de la comunicación humana. [Human communication theory]. Madrid, España: Editorial Herder. <https://n9.cl/ens8g>

Whitehead, D. (2006). Workplace health promotion: the role and responsibility of health care managers. *Journal of nursing management*, 14(1), 59-68. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2005.00599.x>

Yeunjae, L., y Cen April, Y. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>

Kelly Guisela Llantoy-Morales; Andrés Enrique Recalde-Gracey

©2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)