

Gestión de la comunicación interna en el sector público: una revisión de literatura (2020–2024)

Internal Communication Management in the Public Sector: A Literature Review (2020–2024)

Casimiro E. CARLOS ¹

Natali JIMENEZ ²

Jose A. CARLOS ³

Renato D. GRANADOS ⁴

¹ Universidad Cesar Vallejo. Perú. <https://orcid.org/0000-0002-2129-9545>

² Universidad Cesar Vallejo. Perú. <https://orcid.org/0000-0002-2153-8120>

³ Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua - Amazonas, Perú. <https://orcid.org/0000-0002-9854-7391>

⁴ Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque, Perú. <https://orcid.org/0009-0002-2006-4442>

RESUMEN

El estudio analiza, mediante una revisión sistemática de literatura publicada entre 2020 y 2024 en Scopus y SciELO, la gestión de la comunicación interna en entidades públicas. Se seleccionaron 23 artículos con enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos. Los resultados muestran que la comunicación interna fortalece la colaboración, la transparencia y la confianza del personal, lo que mejora la eficiencia organizacional y la satisfacción ciudadana. Se concluye que debe integrarse de forma permanente en todos los niveles de gestión pública para optimizar procesos y resultados.

Palabras clave: Comunicación interna, gestión pública, coordinación interna, comunicación laboral, comunicación entre servidores públicos.

ABSTRACT

This study analyzes, through a systematic literature review published between 2020 and 2024 in Scopus and SciELO, the management of internal communication in public entities. Twenty-three articles with qualitative, quantitative, and mixed approaches were selected. Findings show that internal communication strengthens collaboration, transparency, and staff trust, improving organizational efficiency and citizen satisfaction. It is concluded that internal communication must be permanently integrated across all levels of public management to optimize processes and outcomes.

Key words: Sustained school motivation, educational school entrepreneurship, active teaching strategies.

1. INTRODUCCIÓN

En las instituciones de sector público, la calidad de la comunicación interna impacta de forma directa en la eficiencia de los procesos y en la ejecución de las políticas, por mencionar, las dinámicas comunicativas de los trabajadores son fundamentales para optimizar la coordinación entre equipos, mejorar el ambiente laboral y aumentar la transparencia en la gestión (Castro y Díaz, 2020).

Adicionalmente, en un contexto caracterizado por la transformación digital y las cada vez mayores exigencias sociales, resulta imprescindible comprender cómo se articulan los flujos comunicativos y cómo puedan ser gestionados en tiempos de crisis para lograr una adecuada gobernabilidad. La comunicación de las ideas y la toma de decisiones internas, influyen de forma determinante en la capacidad de respuesta a desafíos contemporáneos (Paredes et al., 2021). Asimismo, este enfoque es un puente entre disciplinas al abordar temas relacionados con la comunicación, la administración y la ciencia política, nutriendo el saber teórico que permita herramientas con las que se pueda intervenir para lograr una mejora en la gestión pública, construyendo las bases para instituciones ágiles, innovadoras, y enfocadas al ciudadano (Xifra, 2020).

A nivel global, la problemática de la comunicación en el sector público afecta tanto la eficiencia operativa como la calidad de los servicios destinados a la población. Los datos presentan que el 57% de los empleados públicos aducen falta de claridad en los objetivos comunicacionales de sus organizaciones (Budiyanti et al., 2020). No obstante, la implementación del teletrabajo ha agudizado los desafíos de comunicación interna. Actualmente, el 43% de los empleados se siente desconectado y dice que no comprende las comunicaciones de sus instituciones, lo que afecta negativamente su desempeño (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020).

En América Latina, las deficiencias comunicativas empeoran los problemas históricos de gestión. Según las encuestas realizadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (2024), el 68% de los empleados públicos siente que los canales de comunicación interna son insuficientes y el 49% cree que hay un problema de escasez de transparencia en la toma de decisiones. En 2020, los subsecuentes retrasos en la coordinación interna dejaron a más de tres millones de familias bolivianas y peruanas sin acceso a la ayuda social durante la pandemia. A pesar de que en países como Chile los problemas de fragmentación entre agencias y oficinas parecen estar disminuyendo, estos problemas permanecen desconocidos en la región (González et al., 2021).

En el caso de Perú, la comunicación interna tiene un impacto significativo en la gestión pública (Sulca et al., 2020). En la práctica, esto significa que el tiempo de demora en asuntos críticos a menudo supera los días laborales. Durante la pandemia procesos de comunicación desorganizados entre instituciones retrasaron políticas como la entrega de pagos únicos a más de dos millones de familias peruanas. Aunque se han realizado progresos en términos de digitalización, la fragmentación entre oficinas e instituciones aún puede dificultar la comunicación interna (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2023).

El panorama muestra que las deficiencias en la comunicación interna de las entidades públicas se encuentran asociadas a una serie de factores estructurales y culturales que influyen directamente en la gestión pública (Pezo-Ávila et al., 2020). Entre las causas identificadas se encuentra la imposibilidad de planificar una estrategia de comunicación interna, lo que resulta en la dispersión de información y en la incertidumbre en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones (Sulca et al., 2020). Esta situación se agrava al carecer el personal de una adecuada formación y grooming en habilidades comunicativas, inhibiendo el flujo de información (Castro y Díaz, 2020).

Los empleados experimentan estrés y agotamiento debido a una deficiente comunicación organizacional interna en el sector público (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020). La claridad insuficiente de los mensajes resulta en la duplicación de esfuerzos, retraso en la ejecución de los proyectos y la falta de coordinación inter-departamental, generando un efecto directo sobre la capacidad de decisión de los gestores, quienes no logran obtener la información necesaria para implementar sus políticas. A largo plazo, la ineficiencia, la desinformación y la opacidad dañan la confianza de la población en sus estamentos, afectando la legitimidad y capacidad efectiva de la gestión pública (Paredes et al., 2021).

De esta manera, este artículo está justificado en la medida en que la comunicación interna en las relaciones del sector gubernamental es la columna vertebral del funcionamiento de la gestión

pública, debido a que posibilita que los distintos niveles y áreas de la administración se coordinen y comparten información de manera efectiva. Su importancia radica en que es un pilar fundamental que permite mejorar los procesos organizacionales y fomentar una cultura de colaboración y mutua confianza, elementos indispensables para alcanzar los fines institucionales. Su objetivo es garantizar la claridad, accesibilidad y puntualidad de los flujos informativos, para así garantizar una participación activa de los empleados públicos en la toma de decisiones y promover la transparencia en la gestión.

Abordar la comunicación interna es vital para mejorar la eficiencia organizacional, mitigando riesgos asociados a la descoordinación y a los diversos conflictos internos que pueden surgir. Además, al asegurar la claridad en los mensajes y una tecnología de la información adecuadamente utilizada, se obtiene un personal más comprometido con los objetivos compartidos. Su impacto se traduce en la efectividad de la implementación de políticas públicas, el éxito de los proyectos institucionales y la satisfacción de los ciudadanos que reciben servicios públicos de mejor calidad. En consecuencia, la comunicación interna debe considerarse un elemento estratégico que no solamente influye en los resultados operativos, sino que además es una fuerza de modernización y confianza en la gestión pública. Por lo tanto el objetivo es : Analizar, a partir de una revisión bibliográfica de literatura publicada entre 2020 y 2024 en bases de datos indexadas, las prácticas, impactos y desafíos de la gestión de la comunicación interna en el sector público, identificando patrones comunes, tendencias y vacíos de investigación que orienten futuras estrategias de mejora organizacional.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Referente a las bases teóricas de esta investigación, es importante mencionar la teoría de la comunicación de Max Weber, quien sugirió, en 1921, que las relaciones internas en el sector público pueden mejorar su funcionamiento a través de una comunicación efectiva entre los miembros. Weber se enfocó en el estudio del funcionamiento de las burocracias, así como en el papel de la comunicación en las actuales organizaciones formales (Budiyanti et al., 2020). Luego, varios autores, incluidos Chester Barnard y Herbert Simón, desarrollaron esta idea y la introdujeron como medio para investigar el nivel de rendimiento de tales entidades. Durante los años 70, esta teoría se volvió popular y abordó la cuestión de cómo hacer que las instituciones públicas sean más transparentes, colaborativas y confiables para la población. Por lo tanto, la comunicación facilita la coordinación con un papel importante en la rendición de cuentas y la implementación de la toma de decisiones (Shipovalova, 2020). En la actualidad, esta teoría se ha modificado para abordar los cambios modernos a través del uso del correo electrónico y otras plataformas digitales. Los líderes y gerentes juegan un papel importante en la creación de condiciones favorables en las que todos los miembros se sientan apoyados e involucrados. En general, la teoría de la comunicación del sector público se desarrolla para satisfacer los requisitos actuales del gobierno, como la participación ciudadana y el gobierno abierto, centrándose en la discusión y la transparencia (Budiyanti et al., 2020).

La teoría de la gestión pública se basa en el trabajo de Woodrow Wilson, generalmente considerado el "padre" de la gestión pública, gracias a su influyente ensayo de 1887, *The Study of Administration*. En este documento, Wilson sugirió la separación entre política y administración, argumentando que los administradores públicos deberían preocuparse por la eficiencia y la implementación técnica de las pautas gubernamentales y mantener los debates políticos fuera de su alcance (Díaz et al., 2019). La teoría de la gestión pública surgió durante la revolución industrial, un período de aumento de la demanda social y una mayor dificultad para administrar los recursos y servicios estatales (Díaz et al., 2019). En un primer momento, esta disciplina se centró en la profesionalización de las funciones del estado, basándose en los ejemplos de eficiencia proporcionados por el sector privado. Sin embargo, con el tiempo, evolucionó a abordar conceptos como la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Actualmente, no solo se centra por los resultados, sino también por la equidad y el impacto social de las políticas públicas (Sulca et al., 2020).

La comunicación en las relaciones internas del sector público se define como el proceso en el que los miembros de una organización gubernamental comparten información, ideas y pautas para coordinar sus actividades y lograr objetivos institucionales (Villacorta et al., 2023). Este proceso es

más que la transmisión de mensajes; implica la creación de un entorno en el que los actores de todos los niveles participen activamente, desde los trabajadores hasta la gerencia (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2020). La comunicación clara, precisa y oportuna garantiza que los mensajes se entiendan y tomen decisiones bien fundamentadas.

El tipo de comunicación elegido debe fomentar la voz, el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados, unificándolos en torno a los objetivos estratégicos de la organización (Castillo, 2020). La necesidad planteada por la teoría de la comunicación interna, de implementar sistemas formales e informales que permitan retroalimentación y resolución de conflictos (Xifra, 2020). En el sector público, la capacidad de llevar a cabo estas funciones es crítica para garantizar la implementación efectiva de políticas, la rendición de cuentas y la transparencia. Por lo tanto, es una herramienta esencial para lograr una administración pública más eficiente, colaborativa y centrada en los ciudadanos (Villacorta et al., 2023).

Por otro lado, la gestión pública se define como los principios, prácticas y estrategias destinadas a planificar, organizar, liderar y controlar los recursos y actividades del sector gubernamental (Adrianzén et al., 2022). Su objetivo es garantizar que las instituciones públicas funcionen de manera eficiente y en beneficio de la sociedad. Esta disciplina se basa en la teoría administrativa, que busca profesionalizar la administración del Estado combinando principios técnicos y éticos para optimizar los recursos disponibles. Incluye la toma de decisiones basada en evidencia, la transparencia y la rendición de cuentas a los ciudadanos en el procesamiento de obligaciones (Barragán, 2022). La gestión pública abarca la implementación de políticas públicas, asegurando que estas respondan a las necesidades y prioridades de la sociedad. Enfrenta desafíos actuales como la globalización, la transformación digital y el aumento de las demandas sociales. En última instancia, sirve como el marco organizativo que define cómo funciona el Estado, garantizando el bienestar de las personas y promoviendo un crecimiento sostenible (Yunching, 2022).

Entre los estudios previos se presenta el de Krukowski (2024) quién encontró, en una municipalidad de Polonia, que la comunicación interna es un factor crítico para el éxito en la gestión del cambio, ya que las fallas en este aspecto generan resistencia del personal y dificultan la implementación de transformaciones institucionales. Ahmad (2024) halló en el sector financiero de Malasia que las estrategias de gestión de la comunicación durante crisis internas son clave para reducir el estrés laboral y preservar la confianza de los empleados, proponiendo un modelo de gestión para este tipo de situaciones. Salman (2023) encontró en el Ministerio de Educación Superior de Irak que el liderazgo transformacional mejora significativamente la comunicación interna, favoreciendo la percepción positiva del cambio organizacional. Mtange (2023) evidenció en una universidad pública en transición, en Kenia, que la falta de políticas claras de comunicación interna debilita el posicionamiento institucional y afecta la confianza del personal. Tkalac (2025) argumentó que la comunicación interna debe consolidarse como un campo estratégico dentro de las relaciones públicas, esencial para la cohesión y resiliencia organizacional.

3. METODOLOGÍA

Este estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica sistemática, siguiendo los lineamientos del modelo PRISMA adaptados al ámbito de las ciencias sociales. El objetivo fue identificar, seleccionar, evaluar y sintetizar la literatura científica sobre la gestión de la comunicación interna en el sector público, publicada entre los años 2020 y 2024.

3.1 Estrategia de búsqueda

Se realizó una búsqueda exhaustiva en las bases de datos Scopus y SciELO, considerando publicaciones en español e inglés. Se emplearon como descriptores principales: "comunicación interna", "gestión pública", "coordinación interna" y "comunicación laboral", combinados con operadores booleanos AND, OR y NOT para ampliar y refinar los resultados.

3.2 Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron únicamente artículos:

- Publicados entre enero de 2020 y diciembre de 2024.
- Con revisión por pares y acceso completo.
- De carácter empírico (cualitativos, cuantitativos o mixtos).
- Cuyo objeto de estudio involucrara trabajadores o procesos internos en entidades del sector público.

Se excluyeron:

- Comentarios editoriales, reseñas no sistemáticas y documentos sin arbitraje.
- Estudios que no abordaran directamente la comunicación interna en el sector público.

3.3 Proceso de selección

El procedimiento de cribado se desarrolló en cuatro fases:

1. Identificación: localización de registros iniciales en ambas bases (n=205).
2. Depuración: eliminación de duplicados (n=37).
3. Cribado: exclusión de estudios por título y resumen (n=86) y por no cumplir criterios de inclusión (n=59).
4. Elegibilidad e inclusión: evaluación a texto completo de los artículos restantes, resultando 23 estudios para el análisis final.

3.4 Extracción y análisis de datos

Se diseñó una matriz de análisis en Microsoft Excel para registrar variables clave de cada estudio: tipo de diseño metodológico, población y muestra, instrumentos y técnicas de recolección de datos, principales hallazgos y conclusiones. Esto permitió realizar un análisis comparativo y temático.

3.5 Evaluación de calidad metodológica

Se aplicaron listas de verificación basadas en los criterios del Joanna Briggs Institute (JBI), adaptadas a los enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos. Los aspectos evaluados incluyeron: claridad de objetivos, coherencia metodológica, validez de instrumentos, profundidad de análisis y relevancia de las conclusiones.

3.6 Validación de referencias

Todas las fuentes incluidas provienen de revistas científicas indexadas en Scopus o SciELO. Se descartaron estudios de fuentes no indexadas para garantizar la calidad, pertinencia y confiabilidad de la revisión.

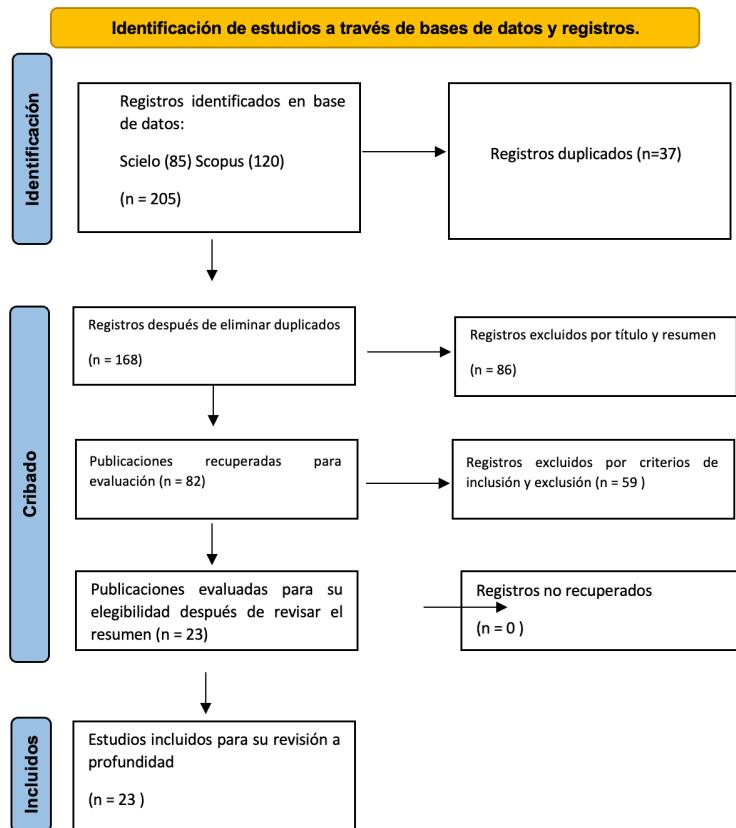


Figura 1 Proceso de selección de estudios incluidos en la revisión

A continuación se presentan los 23 artículos científicos:

Cuadro 2 Síntesis reflexiva de hallazgos agrupados sobre motivación y emprendimiento escolar

Nº	Título del documento	Año	Tipo de artículo	Contexto del estudio	Revista	Indexación
1	Programa de comunicación interna para el clima laboral en una red asistencial de salud del Perú	2024	Investigación cuantitativa	Perú	AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería	Scopus
2	La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales	2022	Revisión documental	Ecuador	Innova Research Journal	Scopus
3	The internal communication of Spanish companies in a strategic key	2021	Investigación cuantitativa	España	. Revista Mediterránea de Comunicación	Scopus
4	Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19	2021	Investigación cuantitativa	Perú	MediSur	Scielo
5	Model for Analysis of Internal Communication (MACIn): a proposal for a visual tool for qualitative research	2023	Investigación cuantitativa	Brasil	Intercom, Revista Brasileira de Ciências da Comunicação	Scielo
6	Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú	2021	Investigación cuantitativa	Perú	Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	Scielo
7	Habilidades directivas y comunicación organizacional interna	2023	Investigación cuantitativa	Perú	Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA	Scielo
8	Comunicación interna en la gestión pública desde recursos humanos	2024	Investigación cuantitativa	Perú	IMPULSO. Revista de Administración	Scielo

Nº	Título del documento	Año	Tipo de artículo	Contexto del estudio	Revista	Indexación
9	El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna	2023	Revisión documental	Ecuador	Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas	Scielo
10	Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano	2021	Revisión documental	Perú	Revista Internacional de Investigaciones en Ciencias Sociales	Scielo
11	Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores	2021	Investigación cuantitativa	Perú	Revista Científica de la UCSA	Scielo
12	Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano	2023	Investigación cuantitativa	Perú	. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA	Scielo
13	Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy	2022	Investigación cuantitativa	Chile	Public Relations Review	Scopus
14	Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions	2020	Investigación cuantitativa	Suecia	Public Management Review	Scopus
15	The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations	2022	Investigación cuantitativa	España	Socio-Economic Planning Sciences	Scopus
16	Effect of the COVID-19 pandemic on public managers' attitudes toward digital transformation	2021	Investigación cuantitativa	España	Technology in Society	Scopus
17	Explicating the social constructionist perspective on crisis communication and crisis management research	2020	Revisión documental	Estados Unidos	Journal of Public Relations Research	Scopus
18	Exploring smartness in public sector innovation - creating smart public services with the Internet of Things	2020	Investigación cuantitativa	No se menciona un país específico.	European Journal of Information Systems	Scopus
19	Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction	2020	Investigación cuantitativa	Croacia	Public Relations Review	Scopus
20	Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication	2021	Investigación cuantitativa	Estados Unidos	Public Relations Review	Scopus
21	The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction	2021	Investigación cuantitativa	Croacia	Public Relations Review	Scopus
22	Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors	2020	Investigación cuantitativa	Corea del Sur	Public Relations Review	Scopus
23	Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy	2019	Investigación cuantitativa	Estados Unidos	Public Relations Review	Scopus

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a la revisión de la literatura, se abordan las siguientes temáticas: la comunicación interna como herramienta clave en la gestión pública, comunicación interna alineada con los objetivos organizacionales, los efectos de la comunicación deficiente en el ambiente organizacional, el fortalecimiento de la comunicación interna mediante habilidades directivas y retroalimentación, y la integración de la comunicación interna en los procesos organizacionales:

Cuadro 2 Síntesis analítica de estudios sobre comunicación interna en la gestión pública (2020–2024)

Eje temático	Autores y año	Contexto / Objetivo principal	Principales hallazgos
1. Comunicación interna como herramienta estratégica	Foronda et al. (2021); Medina-Pariente et al. (2024); Leijerholt et al. (2020); Li et al. (2021)	Evaluar el rol de la comunicación interna en contextos críticos (pandemia, hospitales, coordinación gubernamental).	Confirman que la comunicación descendente y transparente mejora la coordinación, cohesión y capacidad de respuesta institucional.
2. Alineación con objetivos organizacionales	Lucatelli et al. (2023); Salas-Canales (2021); Triguero-Sánchez et al. (2022); Tkalac (2021)	Analizar la relación entre comunicación interna y alineación estratégica.	La coherencia comunicativa reduce malentendidos, fomenta trabajo en equipo y mejora rendimiento.
3. Impacto de la comunicación deficiente	Quiñones Li et al. (2021); Olivera-Garay et al. (2021); Méndez-Gutiérrez et al. (2023); Barrutia & Echebarria (2021); Lee & Kim (2020)	Examinar efectos negativos de deficiencias en canales o procesos comunicativos.	Identifican que la opacidad y la falta de precisión generan conflictos, baja moral e ineficiencia.
4. Fortalecimiento mediante liderazgo y retroalimentación	Villacorta-Méndez et al. (2023); Quiñones Li et al. (2024); Pacheco-Rodríguez & Álvarez-Avilés (2022); Zhao (2020); Thelen (2019)	Relacionar competencias directivas y retroalimentación con la mejora de la comunicación interna.	El liderazgo comunicativo y la retroalimentación continua facilitan ajustes y optimizan procesos.
5. Integración en procesos organizacionales	León Martínez et al. (2023); Aced-Toledano & Miquel-Segarra (2021); Thelen & Formanchuk (2022); Velsberg et al. (2020); Tkalac & Špoljarić (2020)	Evaluar cómo la comunicación interna se incorpora en procesos de gestión, evaluación y servicios.	La integración adecuada fortalece transparencia, responsabilidad y satisfacción laboral.
6. Innovación y cultura organizacional	Thelen (2019); Lee & Kim (2020)	Explorar el vínculo entre comunicación interna, creatividad y cultura ética.	La comunicación estratégica fomenta innovación, confianza y alineación de valores.

4.1 La comunicación interna como herramienta clave en la gestión pública

El análisis de los estudios revisados revela un patrón consistente: la comunicación interna es un pilar estratégico en la gestión pública, especialmente en contextos de alta complejidad y presión. Foronda et al., (2021) muestran que la comunicación “descendente” resulta determinante para garantizar la transmisión efectiva de directrices en entornos críticos, como hospitales durante la pandemia, lo que confirma su papel no solo operativo, sino también en la resiliencia institucional. Medina-Pariente et al., (2024) amplían esta perspectiva, subrayando que la comunicación interna no debe limitarse a informar, sino a visibilizar las acciones organizacionales y fortalecer la interacción entre personal y ciudadanía, favoreciendo la legitimidad institucional. Asimismo, Leijerholt et al., (2020) evidencian que la alineación entre valores organizacionales y percepciones de los empleados, mediada por una comunicación clara, incrementa la cohesión interna y la identificación con la misión institucional, un aspecto que cobra especial relevancia en el sector público donde la imagen y la confianza son esenciales. En línea con ello, Li et al., (2021) destacan que, en escenarios de crisis, la transparencia y consistencia comunicativa entre niveles de gobierno resultan críticas para la coordinación y la respuesta eficiente. Sin embargo, persiste un vacío en la literatura: si bien se reconoce la importancia estratégica de la comunicación interna, pocos estudios profundizan en

métricas e indicadores específicos para evaluar su impacto real sobre la eficiencia organizacional y la satisfacción ciudadana. Tampoco se observan modelos integrales que combinen canales, contenidos y competencias comunicativas en un marco adaptado a la cultura y estructura del sector público. Este vacío abre una línea de investigación orientada a diseñar y validar herramientas de medición y gestión que permitan pasar de una concepción descriptiva a una gestión basada en evidencia.

4.2 Comunicación interna alineada con los objetivos organizacionales

La evidencia revisada coincide en que la comunicación interna solo alcanza su máximo potencial cuando se articula directamente con los objetivos estratégicos institucionales. Lucatelli et al., (2023) refuerzan esta premisa al señalar que, sin una alineación explícita, la comunicación corre el riesgo de fragmentarse y generar mensajes contradictorios, debilitando la cohesión organizacional. En el ámbito público, donde los objetivos están vinculados al interés general y sujetos a rendición de cuentas, esta alineación adquiere un carácter no solo operativo, sino ético y político. Salas-Canales (2021) aporta un matiz clave: la calidad de la comunicación interna repercute de forma indirecta pero decisiva en la percepción ciudadana, ya que mejora la eficiencia y consistencia del servicio público. De manera complementaria, Triguero-Sánchez et al., (2022) destacan que una comunicación interna clara y coherente fortalece la transparencia, el trabajo colaborativo y el clima laboral, factores que, a su vez, reducen el absentismo y potencian el compromiso del personal. En sintonía, Tkalac (2021) enfatiza que la coordinación efectiva de mensajes facilita la implementación fluida de políticas, evitando desajustes que entorpecen la acción gubernamental. No obstante, el análisis comparado evidencia un vacío relevante: la mayoría de los estudios se centran en describir beneficios cualitativos de la alineación comunicativa, pero pocos desarrollan metodologías de seguimiento y evaluación que permitan medir, con indicadores concretos, el grado real de alineación entre la comunicación interna y los objetivos estratégicos. Este déficit limita la capacidad de las instituciones para transformar la comunicación de un soporte funcional a un mecanismo de gobernanza estratégica basado en evidencia.

4.3 Los efectos de la comunicación deficiente en el ambiente organizacional

La literatura revisada converge en que la deficiencia en la comunicación interna constituye un factor de riesgo organizacional que erosiona tanto el clima laboral como la capacidad de gestión. Quiñones Li et al., (2021) advierten que la ausencia de canales eficientes fomenta el desorden, incrementa los conflictos internos y debilita la efectividad institucional, lo que se traduce en decisiones fragmentadas y poco alineadas con los objetivos estratégicos. Olivera-Garay et al., (2021) complementan esta visión al evidenciar que un clima organizacional positivo —altamente dependiente de una comunicación interna efectiva— repercute directamente en el rendimiento laboral y en la cohesión del personal. Aunque el hallazgo de Méndez-Gutiérrez et al., (2023) proviene del sector privado, su extrapolación al sector público es pertinente: niveles “regulares” de comunicación interna están asociados a baja satisfacción laboral, lo que amenaza la continuidad y calidad de los servicios. Barrutia y Echebarria (2021) refuerzan esta alerta al demostrar que en contextos críticos, como la pandemia de COVID-19, la falta de comunicación oportuna y transparente actúa como un obstáculo para la coordinación, ralentizando la respuesta institucional. Lee y Kim (2020) añaden que la opacidad y la imprecisión informativa no solo afectan la confianza, sino que limitan la innovación y la adaptación organizacional. Pese a la consistencia de los diagnósticos, persiste un vacío metodológico: la mayoría de estudios identifica las consecuencias de la comunicación deficiente, pero no desarrolla marcos evaluativos para anticipar y prevenir sus impactos. Esta ausencia dificulta pasar de un enfoque reactivo a uno proactivo, donde la comunicación sea gestionada como un activo estratégico para mitigar riesgos y asegurar la continuidad operativa.

4.4 El fortalecimiento de la comunicación interna mediante habilidades directivas y retroalimentación

Los estudios analizados muestran que la comunicación interna efectiva en el sector público no depende únicamente de canales y formatos, sino de las competencias directivas que la sustentan.

Villacorta-Méndez et al., (2023) evidencian que el liderazgo con habilidades comunicativas desarrolladas facilita la coordinación, reduce fricciones y alinea las operaciones del equipo hacia objetivos comunes. Quiñones et al., (2024) complementan esta visión al resaltar que la retroalimentación continua y basada en datos objetivos incrementa la capacidad institucional de realizar ajustes oportunos, optimizando la eficiencia. Pacheco-Rodríguez y Álvarez-Avilés (2022) aportan un elemento estructural: la existencia de unidades específicas dedicadas a la gestión de la comunicación interna, lo que indica un reconocimiento organizacional de su carácter estratégico. Este enfoque vincula la comunicación no solo con la eficiencia operativa, sino con la satisfacción ciudadana y del propio personal. Zhao (2020) refuerza esta perspectiva al señalar que una comunicación interna eficaz mejora la coordinación interinstitucional, aumenta la transparencia y fortalece la confianza pública, especialmente en escenarios de crisis. Thelen (2019) añade que el fortalecimiento comunicativo también está condicionado por la calidad de las relaciones entre líderes y empleados, así como por una gobernanza que fomente valores compartidos y cohesión interna. No obstante, persiste una brecha en la literatura: aunque se reconoce el papel central del liderazgo y la retroalimentación, son escasos los modelos integrales que midan el impacto de las habilidades directivas en los resultados comunicativos y en los indicadores de desempeño institucional. Este vacío limita la posibilidad de diseñar programas de capacitación basados en evidencia, capaces de institucionalizar la comunicación como una competencia clave en la gestión pública.

4.5 La integración de la comunicación interna en los procesos organizacionales

Los estudios revisados coinciden en que la comunicación interna, cuando se integra de manera estructural a los procesos de gestión organizacional, se convierte en un factor multiplicador de efectividad institucional. León et al., (2023) evidencian que su inclusión en procesos como la evaluación y acreditación fortalece la moral, la cooperación y la alineación de objetivos, favoreciendo un entorno colaborativo orientado a resultados. Esta visión contrasta con la advertencia de Aced-Toledano y Miquel-Segarra (2021), quienes muestran que la falta de integración limita la transparencia y obstaculiza la operación, revelando la importancia de optimizar recursos y flujos comunicativos. Thelen y Formanchuk (2022) amplían el alcance del concepto al vincularlo con la transparencia, la responsabilidad y la participación de los empleados, factores que no solo incrementan la confianza y la satisfacción laboral, sino que también refuerzan la legitimidad de la gestión pública ante la ciudadanía. En esta misma línea, Velsberg et al., (2020) destacan que la comunicación interna efectiva actúa como catalizador de la colaboración y la confianza, conduciendo a una supervisión más eficiente y a un servicio público de mayor calidad. Tkalcic y Špoljarić (2020) agregan que su impacto trasciende la cultura organizacional, incidiendo directamente en la implementación de políticas y programas. No obstante, el análisis comparado muestra una carencia recurrente: aunque existe consenso en su relevancia, son escasos los modelos operativos que integren la comunicación interna como un componente transversal y medible de los procesos institucionales. Este vacío limita la posibilidad de evaluar su contribución directa a indicadores de desempeño y gobernanza. Por ello, se plantea la necesidad de desarrollar marcos normativos y tecnológicos que institucionalicen canales bidireccionales, fortalezcan las competencias comunicativas del personal y aseguren el acceso oportuno a información clara en todos los niveles jerárquicos, promoviendo así una gestión pública más eficiente, transparente y participativa.

5. CONCLUSIONES

Para concluir, la comunicación interna juega un papel vital en la gestión pública, por lo que es fundamental para la gestión del logro de los objetivos organizativos y la eficacia política. La gestión efectiva garantiza la coordinación, la cooperación y evita el desenfoque de los empleados; además la comunicación interna es una acción estratégica que genera entornos de alta presión y complejos. No solo implica una mayor transparencia y confianza en la institución; también, facilita la implementación de estrategias y la respuesta a circunstancias importantes que puedan presentarse. Además, una comunicación firmemente alineada con los valores organizacionales fomenta el compromiso y la satisfacción de los empleados, articulando la mejora institucional. Por otro lado, una comunicación defectuosa provoca la desorganización y el conflicto, promoviendo la desinformación y el malestar dentro de la organización, lo que a la larga, deriva en un servicio de

deficiente calidad. Por lo tanto, es imperativo que la comunicación interna sea parte integral de los procesos de la organización, fluyendo constantemente y sin problemas a través de todos los niveles de la gestión pública. Además, la capacitación sobre gestión empresarial y la oportuna retroinformación son esenciales para aumentar la eficacia operativa. La comunicación interna fomenta la transparencia y la confianza necesarias para mejorar la relación entre las instituciones gubernamentales y el pueblo. En resumen, si no se implementan estrategias correctivas, las dificultades persistirán en el tiempo.

Esta revisión de literatura evidencia vacíos importantes en la producción académica reciente. En primer lugar, aunque existe consenso sobre la relevancia de la comunicación interna, son escasos los estudios que desarrollan métricas e indicadores específicos para evaluar su impacto en la eficiencia institucional y en la percepción ciudadana. En segundo lugar, se identificó la falta de modelos integrales que articulen canales, contenidos y competencias comunicativas en un marco adaptado a la cultura y estructura del sector público. Estas brechas abren diversas oportunidades de investigación futura, por mencionar: el diseño y validación de herramientas de medición aplicadas al sector público; la construcción de modelos comparativos que permitan evaluar la alineación comunicativa con los objetivos estratégicos; el análisis de la relación entre liderazgo comunicativo, retroalimentación y desempeño institucional; y la exploración del vínculo entre comunicación interna, cultura ética e innovación en contextos de transformación digital. De este modo, el presente estudio no solo reafirma la centralidad de la comunicación interna en la gestión pública, sino que orienta a los investigadores hacia agendas de trabajo que permitan pasar de una visión descriptiva a una gestión basada en evidencia, fortaleciendo tanto la teoría como la práctica de la administración pública en América Latina.

En suma, este artículo aporta a la comunidad científica al sistematizar los avances recientes sobre comunicación interna en la gestión pública latinoamericana, pero sobre todo al señalar con claridad los vacíos aún existentes y las rutas de investigación futura que permitirán consolidar un marco teórico y práctico más robusto.

Declaración de uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que emplearon herramientas de inteligencia artificial exclusivamente como apoyo en la revisión lingüística, corrección de estilo y sugerencias para la organización de contenidos durante la elaboración del presente artículo. La IA no fue utilizada para generar ideas originales, redactar secciones completas de manera automática ni para sustituir el proceso de análisis crítico e interpretación de los resultados. Todas las decisiones conceptuales, argumentativas y la integración de fuentes bibliográficas fueron realizadas por la autora. Asimismo, luego de someter el texto a revisiones con herramientas de detección de similitud, se confirma su originalidad y se declara que este manuscrito es producto del trabajo intelectual propio, no publicado ni difundido previamente, ni generado de manera íntegra por sistemas de IA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C., y Miquel, S. (2021). The internal communication of Spanish companies in a strategic key. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245-261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Adrianzén, R., Carranza, B., Barrantes, J. y Bravo, K. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648-5658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
- Ahmad, N., Sakarji, S. R., Mohd Nor, K., & Mohd Beta, R. M. D. (2024). Studying the importance of communication management strategies in addressing internal communication crises among customer service officers in Malaysia: A conceptual paper. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 16(2s), 418-425. <https://www.gbmjournal.com/pdf/v16n2s/V16N2s-35.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *MapaInversiones: 10 tácticas de comunicación pública para promover la integridad y transparencia del gobierno*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/mapainversiones-10-tacticas-de-comunicacion-publica-para-promover-la-integridad-y-transparencia-del-gobierno>

- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Barrutia, J. M., y Echebarria, C. (2021). Effect of the COVID-19 pandemic on public managers' attitudes toward digital transformation. *Technology in Society*, 67, 101776. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101776>
- Budiyanti, S., Siahaan, H. y Nugroho, K. (2020). Social communication relation of Madurese people in Max Weber rationality perspective. *Jurnal Studi Komunikasi*, 4(2). <https://doi.org/10.25139/jsk.v4i2.2447>
- Castillo, C. (2020). Las relaciones públicas y su relación con la comunicación interna y el clima organizacional. *Tierra Nuestra*, 14(1), 41-48. <https://doi.org/10.21704/rtn.v14i1.1502>
- Castro, A. y Díaz, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 525-547. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19 [Management of internal and external communication in private hospital institutions in Spain during the COVID-19 crisis]. *Revista de Comunicación y Salud*, 102, 525-547. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Damián, J. L., Castillo, E. F., Reyes, C. E., Salas, R. M., y Ayala, C. I. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur*, 19(4), 624-632. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1346566>
- Díaz Guerra, J. A., Sáez, M. T., & Carrillo Barroso, E. (2019). La opinión pública en la teoría de Administración Pública. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (22), 6-23. <https://doi.org/10.24965/qapp.i22.10653>
- González, J., Ramírez, R., Terán, N. y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Krukowski, K. (2023). Communication issues in the change management process in public organisations. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (185), 241-257. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.185.14>
- Lee, Y., y Kim, J. (2020). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., y Hultén, P. (2020). Internal brand management in the public sector: The effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442-465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- León, F. M., Saladrigas, H., y León, F. E. (2023). El proceso de evaluación y acreditación institucional visto desde la comunicación organizacional interna. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 210-232. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0218>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., y Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47, 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lucatelli, F., Behling, H. P., y Ardigó, C. M. (2023). Model for Analysis of Internal Communication (MACIn): A proposal for a visual tool for qualitative research. *Intercom, Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 46, e2023116. <https://doi.org/10.1590/1809-58442023116pt>
- Medina, N. M., Oyola, H. M., y Heredia, F. D. (2024). Programa de comunicación interna para el clima laboral en una red asistencial de salud del Perú. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(1), 55-63. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3647>
- Méndez, X. M., Valiente, Y. M., Mantilla, J. E., y Gonzales, Y. G. (2023). El impacto de la transformación digital en la gestión empresarial de las empresas consultoras de talento humano en Trujillo, Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8(1), 706-714. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2837>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2023). *Plan de Comunicación Interna 2023*. Dirección General de Gestión de Recursos Humanos, Dirección de Desarrollo del Talento Humano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4117319/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA_2023.pdf?v=1676310747

Mtange, M. (2023). Internal communication practices impact on the institutional brand during institutional transition. *Journal of Applied Humanities and Social Sciences*, 2(1), 1-26.

<https://doi.org/10.35942/jahss.v2i1.5>

Olivera, Y. J., Leyva, L. L., y Napán, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/es/publications/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica_8a2fac21-es.html

Pacheco, M. G., y Álvarez, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *Innova Research Journal*, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>

Paredes, M., Hernández, H., Malaver, C. y Chung, A. (2021). Percepción del servicio del colaborador interno y actitudes hacia el conflicto organizacional en instituciones del sector público de Lima Metropolitana. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 15(30). <https://doi.org/10.31908/19098367.1704>

Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J. L., & Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: la visión de los promotores peruanos de salud [Internal communication, organizational culture and health promotion: the vision of Peruvian health promoters]. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 125-142. <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020125142>

Quiñones, A. E., Cervera, L. E., Macarlupu, D. M., y Quiñones, C. A. (2021). Gerencia educativa: Comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 197-206. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>

Quiñones, A. E., Sifuentes, N., y Quiñones, C. A. (2024). Comunicación interna en la gestión pública desde recursos humanos. *IMPULSO. Revista de Administración*, 4(7), 138-150. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i7.40>

Salas, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigaciones en Ciencias Sociales*, 17(1), 126-142. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>

Salman, S. M., Hamed, S. A., & Faisal, M. Z. (2023). Leadership and internal communication strategies in public organizations: Analytical research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1-14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1348>

Shipovalova, L. (2020). Max Weber's 'Inconvenient Facts' and Contemporary Studies of Public Science Communication. *Social Epistemology*, 34(2), 130-141. <https://doi.org/10.1080/02691728.2019.1695013>

Sulca, G., Osejo, E. y Mantilla, D. (2020). Síntesis evolutiva de la administración pública con la vinculación de Gobierno Abierto, gobernanza y la nueva gestión pública como nuevos paradigmas. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 19(1). <https://doi.org/10.33789/enlace.19.1.60>

Thelen, P. D. (2019). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>

Thelen, P. D., y Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48, 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>

Tkalac, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

Tkalac, A. (2025). Public relations, a home for internal communication? *Journal of Public Relations Research*, 37(1-2), 1-3. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2434348>

Tkalac, A., y Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Triguero-Sánchez, R. (2022). The effect of collectivism-based organizational culture on employee commitment in public organizations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>

Velsberg, O., Westergren, U. H., y Jonsson, K. (2020). Exploring smartness in public sector innovation: Creating smart public services with the Internet of Things. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 365-380. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1761272>

Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N. y Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>

Weber, M. (1921). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. ISBN: 9786071620897. <https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>

Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222. <https://doi.org/10.2307/2139277>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El Profesional de la Información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Yunching, A. (2022). Modernización de la gestión pública para democratizar el estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(4), 2601-2623. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2783

Recibido: 10/08/2025; Aprobado: 15/09/2025; Publicado: 30/09/2025



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional