

Comunicación interna en la gestión pública desde recursos humanos

Internal communication in public management from human resources

Comunicação interna na gestão pública a partir de recursos humanos

Aura Elisa Quiñones Li

aquinonesl@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5105-1188>

Universidad César Vallejo

Lima – Perú

Nilsa Sifuentes Pinto

nsifuentes@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6575-8301>

Universidad César Vallejo

Lima - Perú

César Augusto Quiñones Vernazza

cquinonesv@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5887-1795>

Universidad César Vallejo

Lima – Perú

Luz Emerita Cervera Cajo

lcerverac@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-1530-7761>

Universidad César Vallejo

Lima - Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.4i7.40>

Artículo recibido 10 de marzo de 2024 / Arbitrado 30 de marzo de 2024 / Aceptado 29 de mayo 2024 / Publicado 20 de julio de 2024

RESUMEN

La comunicación interna es un elemento esencial para el adecuado funcionamiento de una entidad o empresa, ya que facilita la coordinación efectiva y la integración entre los trabajadores con el objetivo de alcanzar las metas de la organización. En este contexto, la investigación llevada a cabo tuvo como propósito evaluar la comunicación interna como una estrategia dentro de la gestión de recursos humanos en una institución pública del Perú. El estudio se enmarca como una investigación no experimental, de diseño descriptivo simple y enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo compuesta por 52 trabajadores, y se utilizó una muestra no probabilística censal, que abarcó a toda la población. El instrumento empleado fue un cuestionario de evaluación de la comunicación interna, y el análisis de los datos se realizó mediante estadísticas simples a través de tablas, figuras y frecuencias. Según los resultados obtenidos, se observa que el 44.2% de los trabajadores evalúa positivamente la comunicación interna, el 40.4% la considera regular y el 15.4% la califica como baja. A partir de estas conclusiones, se destaca la importancia de que las organizaciones, especialmente las entidades del Estado, establezcan estrategias y planificaciones

sólidas en relación con las políticas de comunicación interna. Este enfoque estratégico puede contribuir significativamente a mejorar la coordinación, la cohesión y el desempeño general de la institución.

Palabras Clave: Comunicación estratégica; comunicación organizacional, servidores públicos

ABSTRACT

Internal communication is an essential element for the proper functioning of an entity or company, since it facilitates effective coordination and integration between workers with the objective of achieving the organization's goals. In this context, the purpose of the research carried out was to evaluate internal communication as a strategy within human resources management in a public institution in Peru. The study is framed as a non-experimental research, with a simple descriptive design and quantitative approach. The study population was made up of 52 workers, and a non-probabilistic census sample was used, which covered the entire population. The instrument used was a questionnaire to evaluate internal communication, and the data analysis was carried out using simple statistics through tables, figures and frequencies. According to the results obtained, it is observed that 44.2% of workers evaluate internal communication positively, 40.4% consider it regular and 15.4% rate it as low. Based on these conclusions, the importance of organizations, especially State entities, establishing solid strategies and planning in relation to internal communication policies is highlighted. This strategic approach can significantly contribute to improving coordination, cohesion and overall performance of the institution.

Keywords: Strategic communication; organizational communication, public servers

RESUMO

A comunicação interna é um elemento essencial para o bom funcionamento de uma entidade ou empresa, pois facilita a coordenação e integração eficaz entre os trabalhadores com o objetivo de atingir os objetivos da organização. Neste contexto, o objetivo da pesquisa realizada foi avaliar a comunicação interna como estratégia na gestão de recursos humanos em uma instituição pública no Peru. O estudo enquadra-se como uma pesquisa não experimental, com desenho descritivo simples e abordagem quantitativa. A população do estudo foi composta por 52 trabalhadores, e foi utilizada uma amostra censitária não probabilística, que abrangeu toda a população. O instrumento utilizado foi um questionário para avaliação da comunicação interna, e a análise dos dados foi realizada por meio de estatística simples por meio de tabelas, figuras e frequências. De acordo com os resultados obtidos, observa-se que 44,2% dos trabalhadores avaliam positivamente a comunicação interna, 40,4% consideram-na regular e 15,4% classificam-na como baixa. Com base nestas conclusões, destaca-se a importância das organizações, especialmente das entidades do Estado, estabelecerem estratégias e planejamentos sólidos em relação às políticas de comunicação interna. Esta abordagem estratégica pode contribuir significativamente para melhorar a coordenação, a coesão e o desempenho global da instituição.

Palavras-chave: Comunicação estratégica; comunicação organizacional, servidores públicos.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la compleja dinámica económica, una empresa tiene mayor probabilidad de sobrevivir y ser competitiva dentro de las adversidades y los contextos adversos, cuando tiene la habilidad para combinar y gestionar los recursos múltiples que enfrentan la incertidumbre. En este sentido, los recursos humanos son un recurso crítico el cual debe de ser gestionado de manera eficaz dentro de la organización (Septiem y Rios, 2017)

En estos tiempos de digitalización y facilidad de acceso a la información, la comunicación tiene un valor prioritario por lo que accionar la comunicación interna debe de ser una actividad permanente dentro de una organización, y es necesaria una reflexión global participativa para poder evaluar la gestión total. Por lo que existen diferentes investigaciones relacionadas a las estrategias de administración de personal con el fin de retener, atraer y motivar al personal de la organización (Martin-Rios y Erhardt, 2017; Martin-Rios et al., 2017). En este sentido, es necesario que las organizaciones sigan medidas y pautas para poder obtener una eficaz gestión teniendo como un eje principal la oficina de recursos humanos.

En la actualidad, las grandes organizaciones se enfrentan al desafío de incorporar la cultura digital en la elaboración de sus planos estratégicos de comunicación interna, de modo que se ajustan al nuevo entorno. En tiempos recientes, la intranet se ha destacado como una de sus principales estrategias, lo que ha requerido una revisión y la búsqueda de nuevos canales inteligentes para satisfacer las necesidades de comunicación de las organizaciones. Esto implica enfrentar desafíos en los que la digitalización está transformando el entorno laboral y afectando las formas de interacción con la organización.

Para las entidades públicas, los servidores son los principales activos, de manera que la gestión adecuada de los recursos humanos tiene mayor relevancia, por lo que debe de buscarse maneras de mejorar el trabajo y la comunicación a nivel personal y profesional, esto significa un gran reto para los gestores públicos ya que deben adecuar procesos y gestionar el cambio (SERVIR, 2021). De manera que es relevante que al difundir los mensajes institucionales y proporcionar información a los servidores de la organización o mantenerlos informados, que esta comunicación se haga de manera cierta y permita la bi direccionalidad de la comunicación. Para esto es necesario creación de estrategias y herramientas pertinentes para que fluya la comunicación y respuesta.

Por lo tanto, el propósito de este estudio es identificar las diferencias en la comunicación interna entre los profesionales, con el fin de proponer estrategias y tácticas que mejoren la eficiencia de la comunicación interna en el equipo de la Oficina General de Recursos Humanos de un ministerio en Perú.

Revisión de la literatura

Para Vesga (2020) la sociedad actual ha experimentado una notable transformación que se caracteriza por una marcada tendencia hacia la individualización de las relaciones humanas. Por esta razón, la gestión de recursos humanos se vuelve crucial para las organizaciones, ya que en este contexto, es fundamental replantear sus políticas y estrategias. En su investigación, los autores

proponen diversas alternativas con el objetivo de mejorar la gestión de recursos humanos en las organizaciones, tales como el liderazgo individualizado y contratos idiosincráticos, entre otras posibilidades.

De igual forma, Castro y Díaz (2020) indican que la comunicación interna en las organizaciones está experimentando un notable crecimiento gracias a la implementación de herramientas relacionadas con los avances tecnológicos. No obstante, es importante señalar que, en muchas organizaciones, la responsabilidad de la comunicación interna se limita exclusivamente a la oficina de recursos humanos, ya que esta área está estrechamente relacionada con los empleados. En este sentido los autores sugieren mejorar la experiencia de los empleados con el objetivo de que se impliquen y esto puede facilitar la gestión del cambio dentro de la organización. Los autores evaluaron a 82 empresas españolas y de acuerdo a los resultados que obtuvieron afirman se puede observar que existe una relación o conexión sólida entre la comunicación interna y el bienestar emocional y la felicidad, teniendo en cuenta que en algunas empresas de España existe la dirección de felicidad, pero esta se encuentra poco implementada y en la mayoría de las organizaciones esta área está a cargo de la oficina de recursos humanos.

Por su parte, Belategi et al. (2019) tuvieron como objetivo de investigación el análisis de la percepción de un grupo de trabajadores de una cooperativa, a través de la medición de la percepción que tienen acerca de los mandos intermedios y directivos, cuestionando los a sus trabajadores cuando se expresan sus preocupaciones y expectativas. También se evaluó la manera en que los trabajadores perciben la información proporcionada por la empresa. Los resultados obtenidos demostraron que los trabajadores de la organización se sienten informados sin embargo sienten que son poco escuchados al momento de transmitir sus expectativas y preocupaciones.

Así mismo, Foronda et al. (2022) señalan que la comunicación interna dentro de una empresa facilita a los trabajadores la realización de sus labores de manera eficaz dentro del área de salud, los autores tuvieron como objetivo principal examinar la conexión entre el desempeño laboral y la comunicación interna en profesionales del área de la salud en un contexto de pandemia. La muestra evaluada fue de 100 trabajadores a través de cuestionarios y de acuerdo a los resultados se obtuvieron que los profesionales tuvieron un nivel de 51% oral y 57% respecto a la comunicación interna, es decir, que es la comunicación interna fue media y está relacionada al desempeño laboral dentro de un hospital público de Chimbote.

Según Portilla (2014), en relación al plan estratégico para una institución del gobierno de Guatemala, destaca que en una institución descentralizada se puede gestionar de manera más efectiva que en una institución sin disposición a cambios. En este contexto, la ejecución de proyectos y actividades diarias se dirige y supervisa de forma continua, lo que contribuye a mejorar la gestión confidencial de la información recopilada. El autor concluye que es crucial diseñar políticas de comunicación que fortalezcan la confianza de los trabajadores de la institución, fomentando así una comunicación adecuada y fluida dentro de la organización. Estas políticas de comunicación son fundamentales para mantener una comunicación eficaz, promover la transparencia y garantizar que la información se comparta de manera apropiada en todos los niveles

de la institución. Una comunicación sólida y transparente puede mejorar la eficiencia operativa y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo en la institución del gobierno de Guatemala.

Por su parte, Aguilar (2014) en su investigación plantea una estrategia de comunicación interna para una empresa publicitaria de Guatemala, su estudio fue descriptivo y brindó información relevante que contribuye para la toma de decisiones, resaltando que los trabajadores reyerían de incentivos para motivarse a seguir laborando dentro de la agencia, los directores y su participación son de importancia para la generación de un empoderamiento y compromiso en los trabajadores, además resaltó que si bien la empresa brinda sus esfuerzos a la comunicación para sus clientes, la comunicación interna dentro de la organización no es adecuada.

Del mismo modo, Bustamante (2013) tuvo como objetivo de investigación la determinación de la influencia de la comunicación interna en las labores de promoción de salud en los trabajadores de un centro de salud español. Las conclusiones demuestran claro que la comunicación no está claramente definida dentro de la unidad de comunicaciones y falta una política clara en este sentido. La comunicación fue deficiente y regular.

Por otro lado, Absi (2012) en su investigación analizó institucional en el sector salud, su propósito de investigación fue evidenciar que la comunicación interna es importante dentro de los centros de salud ya que influyen el desempeño de los colaboradores. La investigación abordó cinco puntos claves: el respeto, la imparcialidad, la camaradería y la credibilidad. Se concluyó entonces que las seis situaciones deberían de ser más abiertas para la participación de sus colaboradores, prestando mayor atención a sus ideas pedidas y brindar una atención con un mensaje claro y sincero. De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 36% de los colaboradores no consideran que sean escuchados.

De igual manera, Belategi et al. (2019) realizaron una investigación cuyo objetivo fue examinar la percepción de un grupo de trabajadores de una cooperativa, con un enfoque especial en comprender cómo los líderes de nivel superior y medio receptan las expectativas y preocupaciones de sus empleados, así como evaluar la percepción de los empleados con respecto a la información proporcionada por la empresa. Los resultados revelaron que, aunque los empleados se sienten bien informados, perciben que sus preocupaciones no son escuchadas con suficiente atención cuando las expresan.

Del mismo modo, Cuesta et al. (2018) como respuesta a la falta de conexiones entre las estrategias, indicadores y la gestión de recursos humanos, se propuso la formación en gestión de recursos humanos como una solución. Esta capacitación arrojó resultados positivos y condujo al desarrollo de un procedimiento integral para la creación de un sistema de evaluación del desempeño tanto a nivel empresarial como individual. Este sistema se enfoca en la integralidad, considerando tanto el progreso económico.

Según Chanana y Sangeeta (2020), como respuesta a la falta de conexiones entre las estrategias, indicadores y la gestión de recursos humanos, se propuso la formación en gestión de

recursos humanos como una solución. Esta capacitación arrojó resultados positivos y condujo al desarrollo de un procedimiento integral para la creación de un sistema de evaluación del desempeño tanto a nivel empresarial como individual. Este sistema se enfoca en la integralidad, considerando tanto el progreso económico.

Respecto a las bases teóricas de la comunicación interna Salo (2016) explica que esta no solo intenta mejorar el flujo comunicativo dentro de una organización, sino que debe de tener como objetivo principal el lineamiento de la cultura corporativa con el proyecto empresarial. Los encargados de impulsar el cambio deben trabajar sinérgicamente junto con los otros departamentos, esto es imprescindible para realizar un impulso del proyecto de manera transversal, con equipos participativos que se relacionen entre los distintos departamentos.

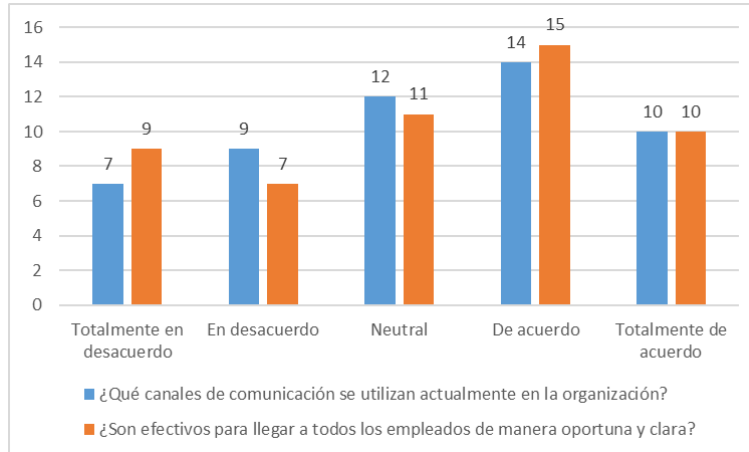
Asimismo, el autor menciona que para desarrollar eficazmente un plan de comunicación interna es importante determinar el rol de cada equipo directivo de la mano con la oficina de recursos humanos y del departamento de comunicación, estos deben de trabajar de manera conjunta. Teniendo en cuenta que en las grandes corporaciones existe una dificultad en la planificación a mediano o largo plazo.

MÉTODO

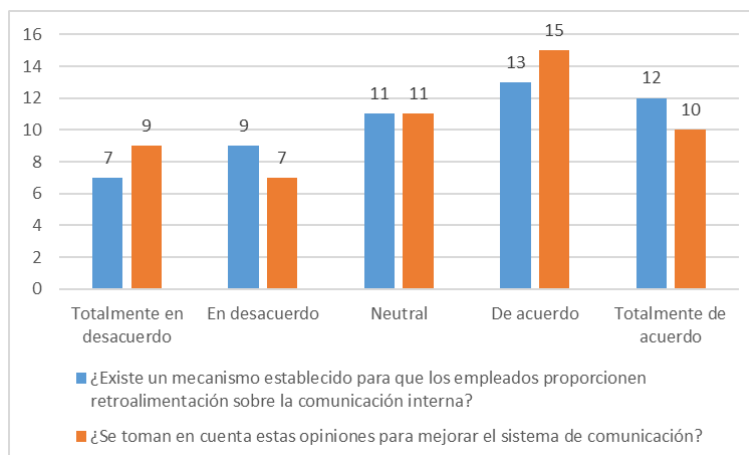
Este estudio se clasifica como una investigación fundamental, teórica, pura o básica, ya que su propósito principal es validar una teoría preexistente en el campo de estudio. Además, se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, que implica la recopilación de datos numéricos siguiendo el enfoque metodológico propuesto por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). La estructura de la investigación se caracteriza por ser no experimental y de naturaleza descriptiva sencilla, lo que significa que se centra en describir y analizar fenómenos tal como se presentan en el entorno de estudio.

La población objeto de análisis estuvo compuesta por 52 trabajadores del sector en cuestión. Para la selección de la muestra, se optó por un enfoque no probabilístico censal, lo que implica que se consideró a toda la población para la recolección de datos. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario diseñado específicamente para evaluar la comunicación interna en el contexto de interés.

Posteriormente, los datos recopilados fueron sometidos a un análisis utilizando métodos estadísticos simples, que incluyeron la presentación de resultados a través de tablas, figuras y frecuencias. La organización de los datos se realizó mediante una matriz construida en Microsoft Office Excel 2016. Luego, se procedió con el análisis estadístico de los datos y la generación de tablas y gráficos pertinentes, todo ello alineado con los objetivos de la investigación para facilitar la interpretación de los hallazgos y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Grafico 1.*Canal de comunicación*

Un número significativo de empleados expresaron que los canales de comunicación actuales no son efectivos para llegar a todos los empleados de manera oportuna y clara. Es necesario revisar y mejorar los canales de comunicación interna para asegurar que la información llegue de manera efectiva a todos los niveles de la organización. Algunos empleados se mantienen neutrales en este aspecto, lo que podría indicar una falta de claridad sobre los canales de comunicación utilizados. Aunque hay empleados que están de acuerdo con la efectividad de los canales de comunicación, hay margen para mejorar y optimizar estos canales para una comunicación más eficaz.

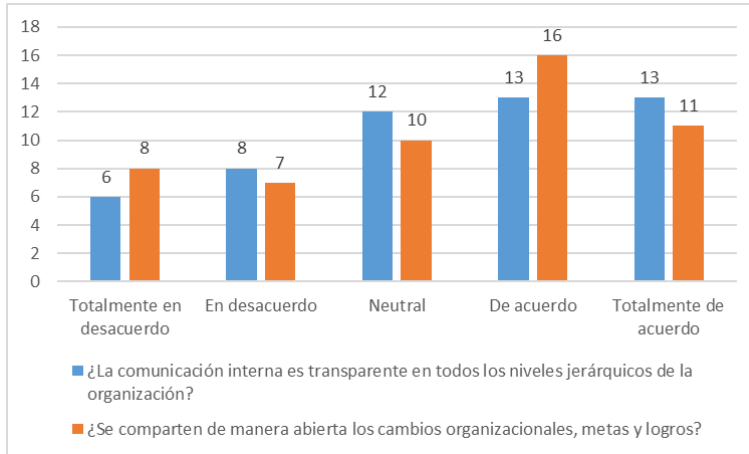
Grafico 2*Retroalimentación*

Los resultados sugieren que existe un interés por parte de los empleados en proporcionar retroalimentación sobre la comunicación interna. Sin embargo, la medición muestra que aún hay espacio para fortalecer el mecanismo de retroalimentación y asegurar que estas opiniones sean

tomadas en cuenta para mejorar el sistema de comunicación.

Grafico 3

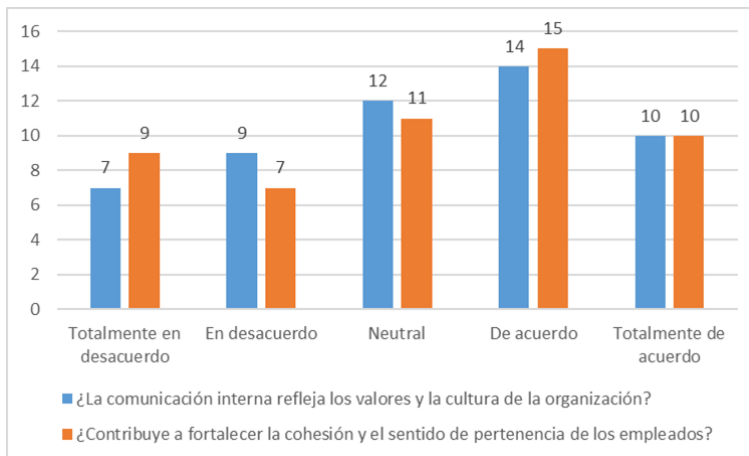
Transparencia



La mayoría de los empleados consideran que la comunicación interna es transparente en todos los niveles jerárquicos de la organización. Esto sugiere que se comparten abiertamente los cambios organizacionales, metas y logros. Es un aspecto positivo que refleja una cultura de transparencia en la organización.

Grafico 4

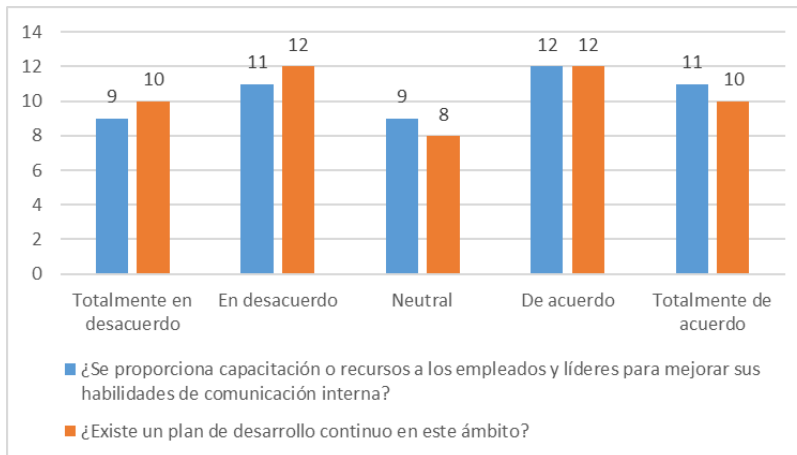
Cultura organizacional



En general, los empleados perciben que la comunicación interna refleja los valores y la cultura de la organización, lo que contribuye a fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia. Sin embargo, aún hay espacio para mejorar en este aspecto para fortalecer aún más la cultura organizacional.

Grafico 5

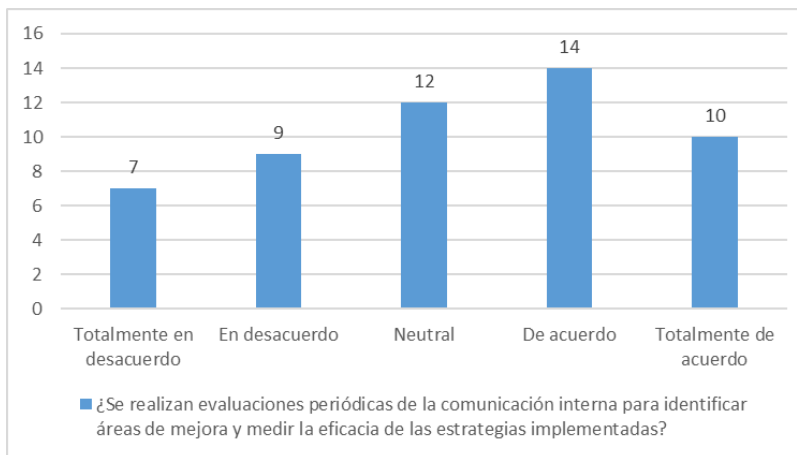
Capacitación



Los resultados muestran que hay una necesidad de mejorar la capacitación y los recursos proporcionados a los empleados y líderes para mejorar sus habilidades de comunicación interna. Un plan de desarrollo continuo en este ámbito podría ser beneficioso para fortalecer las habilidades de comunicación en la organización.

Grafico 6

Evaluación continua



La mayoría de los empleados creen que se realizan evaluaciones periódicas de la comunicación interna para identificar áreas de mejora y medir la eficacia de las estrategias implementadas. Esto muestra un enfoque positivo hacia la mejora continua en el sistema de comunicación interna.

Tabla 1

Niveles de comunicación interna en trabajadores profesional

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	8	15,4%
	Regular	21	40,4%
	Buena	23	44,2%
	Total	52	100,0%

En la Tabla 1 se presentan los diversos niveles de percepción de la comunicación interna entre el personal profesional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, una entidad pública en Perú. Según los datos recopilados, el 44.2% de los encuestados la considera buena, el 40.4% la califica como regular, y el 15.4% la percibe como baja.

Estos resultados se visualizan de forma más clara y representativa en la Figura 1, donde se ilustra gráficamente la distribución de las percepciones de comunicación interna en la mencionada oficina. La representación gráfica permite una rápida comprensión de la distribución de las opiniones sobre la comunicación interna, destacando la proporción de profesionales que la consideran buena, regular o baja. Este enfoque visual facilita la interpretación de los datos y destaca claramente las tendencias en la percepción de la comunicación interna dentro de la organización estudiada.

Al considerar estos aspectos y llevar a cabo una evaluación sólida de la comunicación interna en la organización, se pueden identificar oportunidades de mejora, fortalezas existentes y posibles desafíos a abordar. Esto permitirá desarrollar estrategias más efectivas para fortalecer la comunicación interna y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 44, 2% de los profesionales percibe una buena comunicación interna dentro de la oficina general de recursos humanos de un ministerio del Perú estos resultados son contrarios a los encontrados por Bustamante (2013) ya que el autor en su investigación obtuvo que la mayoría de sus empleados encontró un nivel de comunicación interna regular y deficiente, Esto indica una falta de política clara dentro de la organización; contrariamente a los resultados obtenidos en el presente estudio lo que indicaría que si bien la percepción de los trabajadores profesionales es que tienen una comunicación interna buena, sin embargo aún podría mejorar la gestión de la misma.

En este sentido, Absi (2012) sugiere que las empresas deben de estar interesadas en las necesidades de sus servidores permitiendo la comunicación bidireccional y que se brinde una respuesta a las dudas a través de un mensaje. Esto permitiría la solución de conflictos y la mala percepción de los trabajadores involucrados. Del mismo modo, es importante un feedback para la

buena comunicación y mejorar el clima laboral, por lo que es la organización debe de evaluar de manera constante la gestión de la comunicación interna.

Por su parte, Castro y Díaz (2020) encontraron que existe una relación fuerte entre la comunicación interna y la felicidad, teniendo en cuenta que en algunas empresas de España existe la dirección de felicidad, pero esta se encuentra poco implementada y en la mayoría de las organizaciones esta área está cargo de la oficina de recursos humanos. Asimismo, la comunicación interna dentro de las organizaciones experimenta un gran desarrollo debido al uso de herramientas asociadas a los avances tecnológicos; en este sentido el uso de las herramientas tecnológicas podría ayudar a mantener o mejorar la buena comunicación interna de los profesionales del presente estudio. Del mismo modo es importante gestionar correctamente la transmisión de quejas, reclamos y expectativas que tienen los trabajadores, ya que de acuerdo al autor Belategi et al. (2019) los resultados obtenidos demostraron que los trabajadores de la organización se sienten informados, sin embargo sienten que son poco escuchados al momento de transmitir sus expectativas y preocupaciones.

Esto es alarmante ya que la comunicación interna dentro de la empresa facilita que los trabajadores realicen sus labores de manera eficiente, esto lo comprobó Foronda et al. (2022) tras evaluar una muestra de 100 trabajadores a través de cuestionarios y de acuerdo a los resultados se obtuvieron que los profesionales tuvieron un nivel de 51% oral y 57% respecto a la comunicación interna, es decir, que es la comunicación interna fue media y está relacionada al desempeño laboral dentro de un hospital público de Chimbote. Se infiere entonces que, al tener la percepción de una buena comunicación interna, los profesionales de una entidad pública del estado, tendrían un buen flujo de comunicación dentro de la organización, pudiendo mejorar la participación con los otros departamentos de la organización.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que, en cuanto a la percepción de la comunicación interna entre los trabajadores profesionales de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de una institución pública del Perú, un 44,2% la considera buena, un 40,4% la califica como regular, y un 15,4% la ve como baja. Estos resultados muestran una distribución diversa en cuanto a la percepción de la calidad de la comunicación interna dentro de la organización, lo que indica áreas de fortaleza, pero también de mejora.

Es fundamental que las grandes organizaciones, especialmente las entidades del Estado, establezcan una estrategia y planificación sólidas en relación con las políticas de comunicación interna. Esta estrategia debe permitir el desarrollo y la consolidación de una cultura comunicativa fuerte, basada en compartir valores, creencias, normas y objetivos comunes.

Además, es esencial establecer un sistema de imagen e información que facilite una valoración adecuada, dinámica y constante de la comunicación interna, con un impacto positivo en

el clima laboral interno. Esta mejora en la comunicación interna puede tener efectos directos en la productividad de la organización y en la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos.

Al invertir en una comunicación interna efectiva, las organizaciones pueden fortalecer su cultura organizacional, mejorar la cohesión entre los empleados, y maximizar su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y ofrecer un servicio de calidad a la comunidad que sirven.

REFERENCIAS

- Absi, L. (2012). Clínica Angloamericana: Análisis y propuesta de plan de comunicación institucional en el sector de salud". http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1698/INF_176.pdf?sequence=1
- Aguilar, M. (2014). Estrategia de comunicación interna para una agencia de publicidad Guatemanteca. (Tesis para optar el grado de magister). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Belategi, O., Gago, M., y Egaña, T. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *Estudios Cooperativos*, 1–25.
- Bustamante, E. (2013). La promoción de la salud desde la comunicación interna- Barcelona. *Revista de comunicación y salud*, vol.2 N°2). <http://www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/34/47>.
- Castro, A., y Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española Internal communication and happiness and wellbeing. *Profesional de La Información*, 29(3), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chanana, N., y Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., y Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa Performance assessment, engagement and human resources. *Ingeniería Industrial*, XXXIX, 24–35.
- Foronda, J. L., Castillo, E., Reyes, C., Salas, M., y Ayala, C. (2022). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19 Internal communication and job performance in Peruvian health professionals during the COVID-19 pandemic. *Medisur*, 19(4), 624–632.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Martin-Rios, C. y Erhardt, N. (2017). Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks. *International Small Business Journal*, 35(3): 285-305.

- Martin-Rios, C., Pougnet, S., y Nogareda, A. M. (2017). Teaching HRM in contemporary hospitality management: A case study drawing on HR analytics and big data analysis. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 1: 34-54
- Portilla, P. (2014). Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno. (Tesis para optar el grado de magister). Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Salo, N. (2016). La comunicación Interna, instrumento fundamental de la función Directiva. RedDircom. Disponible en <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf> recuperado
- Septiem, M., y Rios, C. (2017). Innovación en gestión de recursos humanos: la relevancia de las redes inter-organizativas de intercambio de conocimiento. *Technologu Management and Innovation*, 12(3).
- SERVIR. (2021). Guía operativa para la gestión de recursos humanos durante la vigencia de la declaratoria de Emergencia Sanitaria producida por el COVID-19. Autoridad Nacional de Servicio Civil, 3.
- Vesga, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Perspectiva Psicológica*, 16, 201–213.