

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2020

Plan de Comunicación Interna y Formación de Líder Coach para una empresa hotelera en el contexto de Pandemia de COVID 19



UNIVERSIDAD
SIGLO 21
La educación evoluciona

Victoria Sofía Ferreiro

Legajo: VRHU11814

DNI: 36278660

**Tutora: Rinconez, Daniela
Soledad**

Agradecimientos

“El límite es el comienzo”

Cristóbal Colón.

Quiero agradecer a mi familia, pareja, amigas y compañeros de trabajo, que en todo momento me impulsaron a creer en mí y me dieron fuerzas y aliento a lo largo de este proceso.

Por hacerme ver que en todo final hay un nuevo comienzo y que vale la pena arriesgar, lanzarse e ir por ello.

Resumen

Para el desarrollo del presente reporte de caso se tomó al Hotel Howard Johnson Carlos Paz, empresa perteneciente a uno de los rubros más afectados a lo largo del año por el avance de la pandemia del COVID 19, como objeto de análisis y aplicación de una propuesta profesional.

Mediante un análisis integral de las variables internas y externas de la empresa y de las teorías de diversos autores especializados en la temática, se propuso e implementó un plan de comunicación interna y una capacitación de líderes coach.

La implementación de la propuesta le permitirá a la empresa adaptarse a las demandas del entorno e integrar a sus colaboradores a una misma estrategia, minimizando las consecuencias propias al contexto de crisis que se encuentra atravesando.

Como resultado se observará un aumento de la productividad de la misma traducido en un incremento en el total de ventas.

Palabras claves: Comunicación interna, Crisis, Líder-coach.

Abstract

For the development of this case report, the Howard Johnson Carlos Paz Hotel, a company belonging to one of the most affected areas throughout the year by the advance of the COVID 19 pandemic, was taken as object of analysis and application of a professional proposal.

Through a comprehensive analysis of the internal and external variables of the company and the theories of various specialized authors in the subject, an internal communication plan and training of coach leaders were proposed and implemented.

The implementation of the proposal will allow the company to adapt to the demands of the environment and integrate its collaborators to the same strategy, minimizing the consequences of the crisis context that it is going through.

As a result, an increase in productivity will be observed, translated into an increase in total sales.

Keywords: Internal communication, Crisis, Leader-coach.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	6
<i>Análisis de las variables externas; PEST</i>	8
<i>Análisis del microentorno de la empresa</i>	11
<i>Análisis de las variables internas: Diagnóstico Situacional FODA</i>	12
Marco Teórico	15
<i>Comunicación Interna</i>	15
<i>Comunicación de Crisis</i>	16
<i>Líder Coach</i>	17
Diagnóstico y Discusión	18
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	19
Plan de Implementación	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivo Específico</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Acciones</i>	20
<i>Retorno de Inversión; ROI</i>	24
<i>Marco Temporal</i>	25
Conclusión	26
<i>Recomendaciones</i>	26
Bibliografía	27
Anexos	30
<i>Anexo 1</i>	30
<i>Anexo 2</i>	31
<i>Anexo 3</i>	32
<i>Anexo 4</i>	33
<i>Anexo 5</i>	33

Introducción

La crisis de la pandemia del COVID-19, una situación sin precedentes en la historia de la humanidad, generó un gran impacto en numerosos sectores de la economía a nivel mundial. Muchas empresas industriales y de servicios pudieron adaptarse a la modalidad de teletrabajo y continuar de manera diferente a la habitual con sus actividades, pero muchas otras, como es el ejemplo de la industria hotelera, se vieron forzadas a cerrar sus puertas.

Por ese motivo se toma para su análisis en el presente reporte una empresa perteneciente al rubro hotelero, el cual se ha visto notablemente afectado en este contexto.

Howard Johnson Carlos Paz, con fecha de inauguración oficial en diciembre del 2016, comenzó como un proyecto de la familia Elliot de construir un Condo Hotel en el año 2011. Oriunda de Salta y con experiencia en el rubro Hotelero, la familia contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, logrando su objetivo de construir un Hotel de primera línea en la ciudad. Ubicado a sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el hotel cuenta con 127 habitaciones, un restaurante, un spa, un centro de convenciones y otros espacios, que le permiten brindar un servicio completo y de excelencia tanto a empresas como familias.

A pesar de ser parte de una cadena internacional de hoteles con más de 70 años de trayectoria en Estados Unidos y América, Howard Johnson Carlos Paz mantiene la impronta de pyme. Dentro de su gestión presenta a la familia Elliot como socios mayoritarios, accionistas y otros 80 colaboradores oriundos de la ciudad donde se encuentra el hotel. Es por esto último que la empresa mantiene con sus empleados una filosofía y cultura de trabajos caracterizados por una relación humana basada en los valores de compañerismo, solidaridad, tolerancia, respeto mutuo, responsabilidad y cordialidad. Además, en sus políticas tiene como premisa la vocación al servicio y atención al huésped, el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral, y una conducta vinculada con la gestión sustentable para reducir al mínimo el impacto ambiental.

Entre las problemáticas se puede observar en primer lugar que la empresa no cuenta con una estrategia de comunicación interna sólida, no presenta un área destinada a la comunicación de información y novedades y la elección del canal de comunicación es

aleatoria en todos los casos. Los directivos mantienen reuniones semanales con los colaboradores en espacios comunes, durante el horario de descanso de los mismos y comunican las novedades a través de paneles colocados en el comedor, emails o mediante los jefes de áreas. Este hecho deja entrever en segundo lugar, que los líderes de la empresa carecen de herramientas y formación en este aspecto fundamental de la estructura organizacional.

La posibilidad de mantener una filosofía y cultura de trabajo en las que todo el personal se sienta cómodo y participe, requiere de realizar una gestión de la comunicación interna de manera organizada, responsable y eficiente. Tal es así que "... contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral" (Brandolini y González Frígoli, 2009, pág. 7).

Por otro lado, es fundamental que los referentes de una empresa tomen conciencia del rol que cumplen como comunicadores y de la enorme contribución que aportan sobre el ambiente organizacional con su gestión. En este sentido como indica Piqueras en su manual:

Ya que el líder es una parte muy relevante que define cómo se va a sentir el equipo, tendremos que trabajar con él para que se convierta en el tipo de líder que crea climas emocionales positivos, orientados a resultados y a un futuro prometedor (Piqueras, 2016, pág. 6).

Como antecedentes del presente reporte de caso se tomaron en primer lugar el Trabajo de Graduación de Riveros Balladares (2016) en el que tras realizarse un diagnóstico de la situación de la empresa MANIAGRO de la localidad de Carnerillo, provincia de Córdoba, se detectó una baja productividad por parte de los colaboradores. La autora llegó a la conclusión de que la problemática se gestó a causa de una mala gestión de la comunicación interna en la empresa que generaba insatisfacción en los trabajadores y un deterioro del clima laboral, además de que no contaban con un líder con las capacidades necesarias para llevar a cabo dicha función.

En segundo lugar, en el Trabajo Final de Grado de Hrubisko (2019) “Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.” se desarrolló una revisión exhaustiva de las últimas corrientes teóricas y autores expertos en liderazgo y comunicación interna en las organizaciones, aspectos en los cuales se encontraron falencias en la empresa objeto de estudio, con el fin de desarrollar un plan de comunicación interna y capacitación de líder coach en los mandos medios. La conclusión a la que arribó es que la falta de formalización de dichos procesos repercute negativamente en toda la organización disminuyendo la rentabilidad de la misma.

En cuanto al papel de los líderes coach en la comunicación organizacional, se menciona el trabajo de investigación aplicada de Petrocco (2019) “¿Para qué líderes coach en las organizaciones?” quien intentó determinar las razones que justifican el desarrollo de Líderes Coach en las Empresas. Mediante la implementación de entrevistas y encuestas a gerentes y mandos medios de la Zona 5 del Banco Santander Río SA, arribó a la conclusión de que líderes coach aportan al equipo y a la organización grandes beneficios. Además, se encontró con que competencias como motivación, confianza, liderazgo, comunicación y planificación, eran aspectos que los encuestados valoraron como imprescindibles en la comunicación, la planificación y la confianza mutua.

Del estudio de los antecedentes se puede inferir que la formalización de los procesos de comunicación interna y el desempeño de los mandos medios como líderes coach en este aspecto, promueven la clara transmisión de los objetivos de la organización, reducen la incertidumbre, mejoran el clima laboral, y aumentan los niveles de motivación y satisfacción de los empleados. Es por ello que el análisis de este caso resulta conveniente con el fin de plantear oportunidades de mejora para las problemáticas que presenta la empresa en su estructura interna, que le permitan en el reinicio de sus actividades, conservar un buen clima laboral, contener y retener a sus colaboradores, y mantener altos los niveles de motivación y rendimiento de los mismos.

Análisis de Situación

Howard Johnson llegó a la Argentina en el año 1997 abriendo su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. Dos años más tarde comenzó su despliegue en todas las localidades del país convirtiéndose en uno de los principales actores de desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño en Argentina. De esta forma le permitió al mercado turístico y empresarial acceder a un hotel de renombre internacional y de precios medios.

La cadena cuenta con más de 800 afiliados en todo el mundo, operando bajo el sistema de franquicias, lo cual requiere un desarrollo comercial en sí mismo. El Hotel Howard Johnson Carlos Paz además de pertenecer a este grupo, presenta en su estructura de negocios la modalidad de Condo Hotel, contando en su gestión con tantos dueños como inversionistas, quienes obtienen una renta por la propiedad que poseen.

En cuanto a los recursos humanos, el hotel cuenta con 80 colaboradores trabajando permanentemente en las instalaciones del mismo. El Directorio está conformado por la Familia Elliot, fundadores y socios mayoritarios del hotel, quienes tienen bajo su responsabilidad la planificación y la toma de decisiones estratégicas que definen el rumbo del hotel, la supervisión de las operaciones y el rendimiento de los resultados a los inversores. En la Gerencia General, Bárbara Elliot, tiene la misión de supervisar las operaciones del hotel, gestionando y auditando todas las áreas. Seguido a ello se encuentran los mandos medios como gerentes, jefes y responsables de áreas y su personal a cargo.

A cada miembro del personal y a los nuevos colaboradores se les entrega un manual de inducción en el que se detallan las características del hotel, la misión y visión, las normas y políticas de trabajo, las especificaciones del organigrama con la descripción de cada puesto, etcétera. El objetivo de este manual es dejar en claro cómo se espera que se comporte cada una de las personas que trabaja en el hotel al momento de ingresar y desempeñar su tarea diaria. Adicionalmente, cada ingresante recibe un exhaustivo acompañamiento por parte de su superior inmediato con el fin de conocer el movimiento del hotel y las actividades que estarán a su cargo.

Resulta inasequible el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera alineada con la visión y misión de una empresa por parte del personal brindándoles

únicamente un manual de inducción con todas las instrucciones, más aún en momentos de crisis. Es necesario para ello diseñar e implementar estrategias, analizando en el proceso las variables externas e internas del entorno de la organización que puedan obstaculizar o potenciar dichas estrategias.

Para el estudio de las variables externas utilizaremos a continuación una de las herramientas más populares en la administración estratégica de las empresas; el análisis PEST. Seguido a ello se analizará el microentorno de la empresa a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Y, por último, para las variables internas, el instrumento de diagnóstico situacional FODA.

Análisis de las variables externas; PEST.

Sector Político

Actualmente la Argentina presenta como Jefe de Gobierno al Dr. Alberto A. Fernández, nombrado presidente en las elecciones de octubre de 2019. Encabezando el partido del Frente para todos y nombrando a la ex mandataria Cristina Fernández de Kirchner como vicepresidenta, asumió al cargo con el 48.24 % de los votos.

Su gestión inició en un contexto donde la Argentina se encontraba en recesión, con déficit fiscal, niveles altos de pobreza y desocupación y el problema de la negociación de la deuda externa. Sumado a esto, a inicios del 2020, se declaró como pandemia mundial la crisis del COVID 19, llevando al presidente a decretar cuarentena total y obligatoria a partir del 20 de marzo de este mismo año.

Dicha situación, que hasta el momento no ha presentado cambios o evoluciones significativas, obligó al Gobierno a tomar ciertas medidas políticas, económicas, sociales, para evitar la profundización de la crisis del país.

Sector Económico

La propagación del COVID 19 y la inminente crisis y colapso del sistema sanitario por la pandemia, obligaron al Gobierno a tomar medidas drásticas con el objetivo de frenar su avance y preservar la salud de la población. Entre ellas podemos mencionar, el cierre de

fronteras, la restricción de la movilidad de las personas y el paro total de actividades de todos los sectores de la economía.

El panorama es desalentador para la economía Argentina en general, ya que se anticipa una considerable caída del PBI y un aumento en la tasa de desempleo para el año en curso. Adicionalmente, uno de los sectores económicos más afectados por el contexto actual y cuya actividad todavía se encuentra paralizada, es el sector turístico; “El turismo deberá aguardar como mínimo hasta marzo del año próximo para posiblemente volver a los niveles pre-crisis, sin ninguna capacidad de recuperación de los ingresos perdidos” (C.A.M.E, 2020).

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) informó en un comunicado de prensa las pérdidas de ingresos que ha presentado el sector desde el mes de marzo. Teniendo en cuenta los fines de semanas largos se registró una pérdida total de \$77.890 millones, que corresponden a mermas de turistas y excursionistas. Y por otro lado en las vacaciones de invierno, registraron un total de \$41 millones que corresponden al 52% de la merma total del sector (C.A.M.E, 2020).

En el marco de este contexto, una de las iniciativas del Gobierno para paliar la situación, fue la sanción de la Ley N° 27563 de Sostentamiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional, que contempla una serie de beneficios para el sector en cuestión como la extensión de la vigencia del programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, la prórroga del plazo de vencimiento de impuestos, la implementación de una línea de créditos, entre otros.

Sector Social

La crisis económica que acarrea el país desde hace unos años acentuada en estos últimos meses por la pandemia del COVID 19, produjo severas dificultades en los diferentes sectores sociales.

Según los datos del segundo semestre del 2019 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población bajo la línea de pobreza se registró en un 35,5% cifra que puede incrementar considerablemente a lo largo del año corriente debido al aumento en la tasa de desocupación y a la baja de los ingresos respecto al cese de actividades por la pandemia (INDEC, 2020).

De acuerdo a un informe realizado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU):

En el contexto del aislamiento social, la principal causa asociada con la disminución de ingresos está relacionada con el tipo de actividad económica (venta ambulante, trabajo por cuenta propia de plomería, albañilería, electricidad, changarín, etc.) y la imposibilidad de salir a trabajar (56%); seguida por la suspensión temporal (18%); la disminución en el nivel de ventas, pedidos o clientes (15%); la reducción de horas trabajadas (12%); la reducción de salario (8%), entre otras con menor incidencia. Esto se ve reflejado en que, por ejemplo, en aquellos hogares sin presencia de asalariados, el 72% sufrió una reducción de sus ingresos. Además, el 7,2% de los hogares declara que se ha perdido al menos un empleo: en 400.000 hogares una persona ha perdido su empleo (ONU, 2020, pág. 28).

En este aspecto el Gobierno Nacional también tomó la iniciativa de implementar medidas para contrarrestar la situación de los hogares y familias argentinas como el Ingreso Familiar de Emergencia, la suspensión temporal del corte de servicios por falta de pago, la prórroga del vencimiento de las prestaciones por desempleo, la prórroga de la prohibición de despidos y suspensiones, entre otras.

Sector Tecnológico

En lo respectivo a la tecnología, se pueden mencionar ciertos acontecimientos que seguramente definirán el rumbo del país en este aspecto.

Por un lado, las medidas tomadas para frenar el avance de la pandemia en el país, forzaron a las empresas y comercios a redefinir sus negocios y adaptarse a las nuevas tecnologías para continuar con sus ventas en el entorno digital. De esta forma el comercio electrónico se registra como el medio más utilizado por los consumidores para la compra de diversos productos, “En los primeros 6 meses del año, el eCommerce en la Argentina facturó

\$ 314. 602 millones de pesos, lo que representa un incremento del 106 % con respecto al mismo período 2019” (C.A.C.E, 2020)

Por otro lado, en el mes de agosto se produjo el lanzamiento del satélite SAOCOM 1B, diseñado para medir la humedad del suelo y alertar sobre posibles catástrofes tanto de origen natural como humano. Raúl Kulichevsky, director ejecutivo y Técnico de la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE), señaló en una nota a INFOBAE “... con esta misión satelital nacional, el país se posiciona en un selecto grupo de países capaces de desarrollar la tecnología radar para uso espacial” (INFOBAE, 2020).

Finalmente, este año el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación en conjunto con el CONICET y la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Productivo y la Innovación, conformaron la Unidad Coronavirus COVID 19, con el objetivo de coordinar investigaciones y desarrollos tecnológicos que permitan hacerle frente a la pandemia. Una de las iniciativas, fue la de abrir un concurso en el cual se presentaron proyectos de científicos, ingenieros e investigadores del país, en el cual se seleccionaron y financiaron algunos de ellos para ser llevados a cabo (CONICET, 2020).

Análisis del micro entorno de la empresa

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: La barrera de entrada en este aspecto es alta. El rubro demanda grandes inversiones de capital en infraestructura, servicios, posicionamiento de marca, entre otras cosas, que serán imposibles de recuperar para nuevos competidores, debido a la situación económica actual y a la baja rentabilidad del rubro este año con la pandemia del COVID 19.
2. Poder de negociación con proveedores: En este aspecto se puede deducir que, al reducir la capacidad de trabajo por el contexto actual, el poder de negociación con proveedores es bajo. En este caso el Hotel podría optar por formar alianzas estratégicas con otras empresas del rubro para aumentar dicho poder o bien realizar compras en grandes volúmenes, pero en períodos de tiempo distanciados.

3. Poder de negociación con los clientes: El poder de negociación de la empresa con los clientes es de medio a bajo. Por un lado, pertenecer a una cadena internacional de renombre y de precios medios, cierto segmento de clientes puede presentarse fiel a la firma. Y, por otro lado, la situación económica y de crisis sanitaria puede ocasionar una disminución de la demanda, lo cual llevará al hotel a diseñar estrategias para posicionarse ante la competencia del sector.
4. Amenaza de los sustitutos: En este sentido la amenaza es alta, ya que Carlos Paz es una de las ciudades más turísticas del país y cuenta con variedad de servicios de alojamiento como complejos de cabañas, apart hotel, campings, departamentos y casas.
5. Rivalidad entre competidores: Los competidores directos del hotel son cinco; Amérian Carlos Paz, El Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama suites and spa, y Pinares del Cerro. Todos ellos prestan servicios similares a los del Howard Johnson Carlos Paz, por lo cual la competencia es alta. Los diferenciales entre cada uno de ellos son pocos, por lo cual la empresa deberá trabajar en potenciar esos diferenciales y generar otros nuevos.

Análisis de las variables internas; Diagnóstico Situacional FODA.

Fortalezas

- Los empleados pertenecen y ejercen sus funciones en la única sucursal que comprende este hotel.
- La reducida cantidad de colaboradores de la empresa.
- Todos los colaboradores se conocen entre ellos por ser vecinos o por recomendación.
- Instalaciones y espacios verdes amplios.

Oportunidades

- La empresa pertenece a una cadena internacional de hoteles reconocida a nivel mundial.
- Posibilidad de innovar con libertad en sus procesos y gestiones.
- Se encuentra en una de las ciudades con más flujo de turistas en la Argentina.
- Relación y convenios con los colegas de otros hoteles de categoría de la ciudad.

Debilidades

- No cuenta con un área dedicada a la comunicación interna.
- No presenta procesos formalizados de comunicación interna.
- El proceso de inducción de nuevos colaboradores se realiza por otros empleados del mismo sector en el que se desempeñará el nuevo ingreso.
- Las políticas de gestión sustentable del hotel no conciben con las medidas de higiene y seguridad del contexto de pandemia actual.

Amenazas

- Imposibilidad de reanudar las actividades turísticas y hoteleras por motivos de la pandemia.
- Crisis económica y social del país acentuadas por la pandemia.
- Posibilidad de no poder compensar económicamente a los inversionistas debido a la falta de ingresos en estos meses.
- Reducción del flujo de turistas y de eventos empresariales por precaución al contagio.

Tras haber analizado el entorno externo e interno del Hotel deducimos, desde la mirada de un profesional de Recursos Humanos, que son varias las variables a considerar al momento de implementar un plan de mejora.

Si bien la situación social y económica presenta grandes dificultades para el hotel a la hora de atraer clientes, el Gobierno se muestra presente y dispuesto a revertir la situación a través de las medidas políticas que viene implementando. Esto representa un punto favorable para la empresa que pertenece a uno de los rubros más afectados por la situación actual. En este sentido deberán aprovechar los recursos internos y externos de manera inteligente y estratégica.

Los contextos de crisis invitan a las empresas a reinventarse, abandonar ciertas prácticas y reformular otras nuevas, involucrando en ellas a todo el personal. Las medidas de seguridad e higiene que demanda el contexto de pandemia actual, conllevan a trabajar bajo el esquema del distanciamiento social, con turnos rotativos para evitar el contacto frecuente entre los colaboradores y bajo normas estrictas de higiene y seguridad.

Por lo dicho, resulta primordial para la empresa reforzar el sistema de comunicación interna, para asegurarse de que se cumplan todos los procesos. Mantener una comunicación fluida y organizada entre los empleados, utilizando los canales adecuados y seleccionando la información adecuada permite mejorar la productividad de la empresa y mantener altos los niveles de satisfacción. El desafío de los líderes de la empresa en este aspecto será el de contener y cuidar a sus colaboradores, promoviendo un clima laboral favorable, desde las bases de la confianza, con el fin de que desempeñen sus tareas de manera eficiente y efectiva para brindarle la mejor atención al cliente. Deberán asumir un rol activo, fortaleciéndose y nutriéndose de herramientas y conocimientos que les permitan acompañar a los empleados en el proceso de formas diversas.

Marco Teórico

En la presente sección se desarrollan ciertos aspectos de aquellos conceptos que serán fundamentales para la elaboración de una propuesta de mejora para la empresa en cuestión. Si bien el eje del presente trabajo son los conceptos de comunicación interna y líder-coach, se decide abarcar también el de comunicación de crisis debido a la situación, mencionada en los apartados anteriores, que se encuentra atravesando la empresa.

Comunicación Interna

A lo largo de los años han ido cambiando las perspectivas y paradigmas sobre qué consiste y el para que de la comunicación interna en las organizaciones. En sus principios se la interpretaba como la transmisión de información y mensajes a los colaboradores y era llevada a cabo por los directivos.

En la actualidad, si bien es una disciplina joven y aún en proceso de determinación, tanto los profesionales como académicos coinciden en que el público interno es el centro de la misma. Podría ser definida como una serie de actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones a través de diferentes herramientas con el fin de promover relaciones efectivas con y entre los colaboradores, para que se encuentren integrados, informados y motivados, para aportar al logro de los objetivos organizacionales (Cuenca & Verazzi, 2018, págs. 13-14).

Entre las características más relevantes de la disciplina podemos mencionar las que incluyen los autores Cuenca & Verazzi en su libro:

- Consolida (o da forma a) una identidad corporativa.
- Procura satisfacer las necesidades de información de los empleados.
- Permite hacer circular normas o procedimientos que repercuten en su trabajo diario, sus tareas y atribuciones, pero también en relación con los beneficios sociales, las oportunidades de promoción y desarrollo profesional, etc.

- Da voz a los colaboradores y permite hacer llegar sus puntos de vista mediante canales específicos habilitados para este feedback.
- Permite transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Facilita que toda la plantilla conozca las decisiones, los puntos de vista y los criterios de los líderes en temas que los afectan directamente.
- Es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.
- Promueve la participación y la colaboración dentro de la organización.
- Permite a la organización mantener la coordinación entre los diferentes departamentos, con lo que se favorece la interacción y la disminución de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.
- Contribuye a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación (Cuenca & Verazzi, 2018, págs. 15-16).

Comunicación de Crisis

Para comenzar con este apartado tomaremos la definición de crisis de Gonzáles Herrero (Citado por Túñez López y Costa-Sánchez, 2014):

Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre esta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables del área de comunicación para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales (pág. 76).

Considerando las consecuencias que puede ocasionar una crisis, es menester que en dichas situaciones las empresas gestionen la comunicación de manera que todos sus empleados mantengan criterios unificados a través de una comunicación interna fluida y adecuada (Cuenca & Verazzi, 2018).

La capacidad de gestionar la comunicación de crisis de una organización implica que esté preparada para ejecutar de forma inmediata los planes de comunicación necesarios para minimizar o evitar las consecuencias que la crisis pueda provocar en la misma (Túñez López & Costa-Sánchez, 2014).

Líder Coach

Para César Piqueras, “Los estilos de liderazgo son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento lo ideal es que el líder elija uno u otro” (Piqueras, 2016).

El líder coach es aquel que se compromete con su equipo, para ayudarlos a desarrollar su potencial al máximo y a mejorar su rendimiento, de manera que se logren los objetivos individuales y colectivos. Es aquel que logra generar las condiciones para que surjan nuevos líderes dentro de un equipo (Anzorena, 2019).

Siguiendo la postura de este autor, son cinco las conductas que caracterizan el quehacer de un líder-coach: la construcción de una visión compartida, saber delegar y crear responsabilidades, potenciar el trabajo en equipo, posibilitar el desarrollo del potencial humano, y predisponer las emociones de manera constructiva (Anzorena, 2019).

A modo de conclusión, son numerosos los beneficios que obtienen las empresas de combinar una correcta gestión de la comunicación interna y formar a sus líderes en la disciplina del coaching. Estos beneficios se potencian aún más en situaciones de crisis, en donde los líderes tienen la responsabilidad de gestionar la comunicación de manera que a través de una visión compartida y criterios comunes se logren minimizar las consecuencias y ejecutar decisiones a corto plazo.

Diagnóstico y Discusión

Habiendo analizado la situación de la empresa a través de las herramientas diagnósticas implementadas, se puede determinar que la problemática de la organización yace en una falta de actualización y formalización en los procesos de comunicación interna y de los mandos medios.

Con respecto a la comunicación, la misma es unidireccional, ya que se lleva a cabo únicamente por el gerente y algunas veces por los jefes de áreas directamente hacia los colaboradores. La empresa carece un área destinada a la planificación de la comunicación, y la misma se efectúa mediante herramientas y canales informales y tradicionales, como es el ejemplo del manual de inducción, con el cual se espera que el empleado incorpore definitivamente la información sobre las políticas, visión y valores y las conductas esperadas en su desempeño diario. En cuanto a los mandos medios, se puede deducir de ciertas situaciones que carecen de capacitación en coaching y manejo del personal. Un ejemplo de ello es que optan por comunicar las novedades en espacios comunes y en el horario de descanso de los colaboradores, lo que pone en riesgo la comprensión del mensaje o información, ya que son los momentos en el que el personal se encuentra distraído y relajado.

Las consecuencias que trae aparejadas el hecho de no contar con líderes capacitados ni con un plan de comunicación interna organizado son amplias. Cuando una empresa no comunica de manera adecuada, el discurso y las líneas estratégicas dejan de ser claras, por lo cual los colaboradores se ven desorientados y entienden la información de formas diferentes, generando dificultades para la coordinación de acciones. Por otro lado, si los empleados no se sienten alineados a la estrategia de la empresa, o sienten que sus opiniones y emociones no son tenidas en cuenta por sus líderes, pierden el interés y la pasión por lo que hacen, comienzan a circular rumores y prejuicios negativos, derivando en un deterioro del clima laboral, desmotivación y pérdida de productividad. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos del negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.

Conclusión Diagnóstica

Considerando las características analizadas del contexto externo en términos sociales, económicos y de salud, se puede determinar que la empresa se encuentra en situación de crisis, lo cual per sé pone en riesgo las relaciones internas, los objetivos organizacionales y el clima laboral. Continuar con dichas prácticas representa un obstáculo aún mayor para la misma en este contexto, es por ello que resulta de relevancia analizar este caso y replantear la manera en que se vienen desarrollando dichos procesos en la actualidad.

Con el plan de implementación se espera involucrar al público interno en el desarrollo de una visión compartida, potenciar sus capacidades, generar confianza y aumentar su compromiso con los objetivos y políticas organizacionales. Con los beneficios que caracterizan una correcta gestión de la comunicación interna como a los métodos y prácticas del liderazgo coach, la empresa logrará aumentar su productividad, alinear a todo el personal a una misma estrategia, minimizar los niveles de estrés y tomar decisiones efectivas para afrontar la crisis de manera exitosa.

Plan De Implementación

Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach incorporando el uso de herramientas y entornos digitales que le permita al Hotel Howard Johnson Carlos Paz adaptarse a las demandas del entorno e integrar a sus colaboradores a una misma estrategia, con el fin de aumentar su productividad y por ende las ventas del Hotel en un 8%.

Objetivos Específicos

- a. Capacitar a todo el personal de la empresa sobre la importancia de contar con un sistema de comunicación interna que sea organizado, eficaz e integrado en contextos de crisis.
- b. Desarrollar el plan de comunicación interna de la empresa en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, como área encargada de implementar dicho proceso.
- c. Capacitar a los gerentes y mandos medios en liderazgo coach para que sean capaces de contener, motivar y empoderar a los colaboradores en el contexto actual de pandemia.

Alcance

Límite geográfico: Ciudad de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: Debido a que ya comienza la temporada alta para la actividad del hotel se estima llevar a cabo el plan de implementación en el mes de noviembre del 2020.

Contenido: Se abarcarán los contenidos sobre Comunicación Interna, Comunicación en crisis y liderazgo coach.

Acciones

Como se ha desarrollado anteriormente el turismo y hotelería son de los rubros más afectados por la pandemia del COVID 19, por lo cual resulta fundamental para la empresa contar con un grupo humano unido y alineado a las políticas de la misma. Para ello se

proponen una serie de acciones con el fin de integrar a todos los colaboradores a una misma estrategia de comunicación interna, proceso en el que tendrán una gran contribución los mandos medios formados como líderes coach.

La importancia de la comunicación interna en tiempos de crisis

Fundamentación: Al no contar con un sistema formalizado de comunicación interna en la empresa, es fundamental como primer paso capacitar a todo el personal sobre el significado de comunicación interna, las ventajas y beneficios de contar con dicho sistema, y la importancia de la misma en contextos de crisis como el que se encuentra atravesando el hotel.

Para esta primera acción se contratará una capacitación In Company de la Universidad Siglo 21, que combinará clases sincrónicas por zoom con un profesional idóneo en la temática con el uso de canvas, una plataforma virtual e interactiva.

Se llevarán a cabo cuatro encuentros virtuales de aproximadamente una hora y media con el profesional en los que se desarrollará un tema en particular: ¿Qué es la comunicación interna?, ¿Por qué es importante en las empresas?, ¿Cuál es el rol de cada actor en la comunicación interna dentro de la empresa?, ¿Cuál es el rol de la comunicación en tiempos de crisis? (Anexo 1: Capacitación In Company)

Posterior a cada encuentro, los colaboradores deberán ingresar a la plataforma para acceder al material de la capacitación y realizar una actividad de cuestionario de múltiple opción, que luego discutirán con el profesional en su próximo encuentro virtual.

Se otorgará a cada colaborador que participe de la capacitación un cupón de quinientos pesos para pedir comida en The Lord Restó.

Control:

A modo de control la consultora enviará a cada participante al finalizar el ciclo un formulario de Google para evaluar la conformidad respecto a los contenidos, la plataforma y el profesional, el uso del zoom como herramienta, la organización y timing. (Anexo 2: Modelo de formulario 1)

Recursos y costos:

- Capacitación In Company (Para 80 personas): \$ 542.000
- Honorarios de la consultora (Victoria S. Ferreiro): \$ 11000.
- Soporte digital: Computadora y/o celulares de los colaboradores.
- Cupón de compra por \$ 500 para ochenta colaboradores en The Lord

Restó: \$ 40.000.

- Total: \$ 593.000

Marco de tiempo: Cuatro días.

Recursos Humanos, encargados de la comunicación interna de la empresa.

Fundamentación: Contar con un área encargada de la comunicación interna en la empresa permite mantener una mayor organización y administración sobre qué, cómo y cuándo se comunica. A su vez, incorporar como canal de comunicación la tecnología, permite que el personal tenga acceso a la información en cualquier momento, desde cualquier lugar, y ante cualquier circunstancia.

En esta segunda acción, la consultora desarrollará en conjunto con los integrantes del departamento de Recursos Humanos un plan de comunicación interna alineado a los objetivos de la empresa.

La consultora les presentará una guía de preguntas que ayudarán a los participantes a deliberar y definir cómo gestionar y organizar la información de cada área para que se transmitan mensajes claros a los equipos y se establecerán los canales y procedimientos para que la información fluya de manera fluida y eficaz hacia y entre los colaboradores. (Anexo 3: Guía de preguntas)

En cuanto a los canales se hará énfasis en implementar reuniones por zoom en días y horarios fijos, y una intranet que contendrá información general y específica de cada área y a través de la cual se realizará la notificación de novedades al personal.

Los participantes deberán confeccionar una presentación en la que expondrán al resto de los colaboradores el nuevo sistema de comunicación interna, cómo se tratará la información con cada área y cuáles serán los canales de transmisión de la misma.

Control:

Para evaluar la efectividad del plan el departamento de Recursos Humanos realizará a los tres meses de su implementación una encuesta de satisfacción a cada colaborador, cuyo centro sea la comunicación interna. Como método de la encuesta se utilizará la escala de puntuación. (Anexo 4: Encuesta de satisfacción).

Recursos y costos:

- Honorarios de la consultora (Victoria S. Ferreiro): \$ 17.600
- Servicio de Catering (Incluye coffee break y lunch para 4 personas cada día): \$ 12.000
- Salón de convenciones y soportes digitales existentes en el Hotel
- Total: \$ 29.600

Marco de tiempo: Cuatro días.

Capacitación de líderes Coach

Fundamentación: Como se ha desarrollado anteriormente, en situaciones de crisis como la que atraviesa la empresa el abanico de consecuencias negativas es amplio. Para minimizar dichas consecuencias se capacitará a los gerentes y mandos medios en liderazgo coach, para que adquieran las herramientas y conocimientos que les permitan persuadir y guiar a sus equipos hacia el desarrollo de la productividad y efectividad individual y organizacional.

Para esta acción, se contratará a un coach profesional idóneo en la temática para capacitar a los gerentes y mandos medios en un plazo de 5 días de manera online en encuentros de dos horas cada uno.

A través de esta acción se busca:

- Fomentar en los mandos medios, la importancia de crear compromiso en sus equipos a través de valores y visiones compartidos como fuente de inspiración y productividad.
- Impulsarlos a delegar poder y responsabilidades y transmitir confianza en sus equipos para promover que se sientan motivados, identificados y reconocidos en la empresa.

- Formarlos como facilitadores del desarrollo de las potencialidades de cada integrante de su equipo, para ayudarlos a potenciar sus capacidades y a superar los desafíos.
- Motivarlos a generar sinergia y un clima emocional en sus equipos que los predisponga a desplegar sus potencialidades y capacidad de acción.

Control:

Al finalizar el ciclo, la consultora enviará por email a los participantes un formulario de Google donde se evaluará la calidad de los contenidos, la conformidad respecto al capacitador, la organización y el timing. (Anexo 5: Modelo de formulario 2).

Recursos y costos:

- Honorarios del coach (Capacitación para 9 personas): \$ 63.000
- Honorarios de la consultora (Victoria S. Ferreiro): \$ 11000
- Soporte digital: Computadora del colaborador.
- Total: \$ 74.000.

Marco de tiempo: Cinco días.

ROI: Retorno de Inversión

Con el plan de implementación se proyecta que el Hotel obtenga un beneficio del 8 % sobre el resultado total de las ventas obtenidas en el 2020. Ya que el dato con el que contamos sobre las mismas es del año 2018, se actualizó ese número en base a la inflación del año 2019 y luego a la del año 2020 (última actualización Sep-2020), lo que nos da un resultado de \$ 20.537.977. Por lo tanto, el beneficio esperado sería de \$ 1.643.038. Considerando que los costos del plan de implementación suman un total de \$ 696.600 el retorno de inversión del mismo es de 135 %.

$$\frac{\$ 1.643.038 \text{ (Beneficio)} - \$ 696.600 \text{ (Costo)}}{\$ 696.600 \text{ (Costo)}} \times 100 = 135 \%$$

Conclusión

El hecho de que Howard Johnson Carlos Paz sea un Hotel de primera línea en la ciudad, perteneciente a una cadena internacional con más de 70 años de trayectoria y cuyos socios fundadores ya contaban con experiencia en el rubro, no ampara a la empresa de presentar falencias en sus procesos y gestiones diarias, más aún en contextos de crisis como el que se encuentra atravesando debido a la pandemia del COVID 19.

Las problemáticas detectadas, que referían a la carencia de formalización y organización de los procesos de comunicación interna entre las diferentes áreas, y a que los mandos medios carecían de herramientas y formación en liderazgo coach, constituían un obstáculo aún mayor a la hora de afrontar las consecuencias que dicha crisis traía aparejadas.

El análisis de situación y el desarrollo del marco teórico permitieron a la autora conocer en profundidad el micro y macro contexto de la empresa y poder abordar la problemática desde un punto de vista profesional, logrando desde una mirada integral de la organización realizar el diagnóstico y la discusión de dicha problemática y elaborar una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

Dicha propuesta que fue traducida en un plan de implementación, le permitió a la empresa obtener los beneficios de contar con un sistema de comunicación interna organizado y eficaz, y con líderes capacitados para empoderar y potenciar el rendimiento de los colaboradores. El mismo logró integrar a todo el personal del Hotel en un mismo sistema de comunicación interna, con el área de recursos humanos como líderes en este proceso, y formar a los mandos medios como líderes coach, pudiendo potenciar sus capacidades y niveles de motivación y productividad.

El resultado de la aplicación del plan de implementación y sus beneficios, se vieron reflejados en un aumento positivo de la productividad de la empresa en términos de ventas del hotel.

Recomendaciones

Para mejorar la efectividad de la propuesta y aumentar sus beneficios se recomienda que los colaboradores de la empresa también reciban una capacitación en coaching para que puedan adquirir un buen manejo de las emociones y herramientas comunicacionales que

potencien el sistema de comunicación implementado y que los alinee con la gestión de sus mandos medios.

Por otra parte, ya que el liderazgo es situacional, se sugiere implementar evaluaciones de desempeño a los mandos medios para detectar la posibilidad de que reciban capacitaciones en otras temáticas que completen su perfil de líderes en la organización. Sería también de utilidad implementarlas para el caso de los colaboradores, a los fines de evaluar si las acciones implementadas continúan aumentando su productividad y motivación, o si hay que realizar algunos ajustes.

Bibliografía

- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Ediciones Garnica.
- Brandolini y González Frígoli. (2009). *Comunicación Interna*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina: © Editorial dirCoM.
- C.A.C.E. (27 de Agosto de 2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de cace.org.ar: <https://www.cace.org.ar/noticias-boom-del-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano-se-facturaron-mas-de-1728-millones-de-pesos-por-dia>
- C.A.M.E. (18 de Agosto de 2020). *Confederación Argentina de la Mediana Empresa*. Obtenido de redcame.org.ar: <https://www.redcame.org.ar/novedades/9870/por-el-covid-19-el-turismo-regional-perdio-ingresos-por-77890-millones-entre-marzo-y-agosto>
- CONICET. (18 de Marzo de 2020). *Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*. Obtenido de conicet.gov.ar: <https://www.conicet.gov.ar/el-ministerio-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-conformo-la-unidad-coronavirus-covid-19/>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.
- Hrubisko, L. (2019). *Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18003>
- INDEC. (1 de Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- INFOBAE. (31 de Agosto de 2020). *Diario INFOBAE (Ciencia)*. Obtenido de infobae.com: <https://www.infobae.com/salud/ciencia/2020/08/31/sacom-1b-para-que-sirve-este-satelite-argentino/>

- ONU. (19 de Junio de 2020). *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de [onu.org.ar](https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf):
<https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Petrocco, N. A. (2019). *¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?*
Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>
- Piqueras, C. (2016). *Google Académico*. Obtenido de Repositorio Dspace:
<file:///C:/Users/user/Downloads/2-manual-lideres.pdf>
- Porter, M. (2009). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Riveros Balladares, P. D. (2016). *Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa MANIAGRO*. Obtenido de
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13120>
- Túñez López, M., & Costa-Sánchez, C. (2014). *Comunicación Corporativa, Claves y Escenarios*. Barcelona: UOC.

Anexos

Anexo 1: Capacitación In Company

Día 1: Para comenzar la consultora explica el objetivo de la acción a los participantes. Presenta al profesional encargado de la capacitación, y el tema del primer día.

Continúa el profesional con el desarrollo de los contenidos:

¿Qué es la comunicación interna? Significado de la comunicación interna en las empresas. Recorrido histórico sobre los diferentes conceptos, desarrollo y formas de implementar la disciplina en las organizaciones.

Cierre de la actividad: el profesional introduce brevemente a los participantes sobre el funcionamiento de la plataforma, y los invita a ingresar posterior al encuentro para acceder al material y realizar la actividad de repaso de los temas tomando nota de las dudas que puedan surgir.

Día 2: La consultora da la bienvenida a los participantes y al capacitador, y presenta el desarrollo del zoom del segundo día:

En primer lugar, el profesional indaga a los participantes sobre los temas vistos el día anterior y el desarrollo de la actividad a través de la plataforma. Aclara cualquier duda que haya surgido.

En segundo lugar, da comienzo al tema del segundo día: ¿Por qué es importante en las empresas? La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes. Ejemplos de situaciones donde la correcta gestión de la comunicación interna tuvo éxito. Invitación a los participantes a brindar ejemplos propios donde hubiese resultado efectiva la implementación de la disciplina.

Por último, el profesional los invita a ingresar a la plataforma posterior al encuentro para acceder al material y realizar la actividad de repaso de los temas, tomando nota de las dudas que puedan surgir para aclarar en el próximo encuentro.

Día 3: La consultora da la bienvenida a los participantes y al capacitador, y presenta el desarrollo del zoom del tercer día:

El profesional indaga a los participantes sobre los temas vistos el día anterior y el desarrollo de la actividad a través de la plataforma. Aclara cualquier duda que haya surgido.

Comienza el capacitador desarrollando el tema del tercer día: ¿Cuál es el rol de cada actor en la comunicación interna dentro de la empresa? Públicos de la Comunicación Interna. Niveles de participación de cada actor. El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.

Por último, el profesional los invita a ingresar a la plataforma posterior al encuentro para acceder al material y realizar la actividad de repaso de los temas, tomando nota de las dudas que puedan surgir para aclarar en el próximo encuentro.

Día 4: El capacitador junto con la consultora dan la bienvenida a los participantes e introducen el desarrollo del último día:

Antes de comenzar el profesional indaga a los participantes sobre los temas vistos el día anterior y el desarrollo de la actividad a través de la plataforma. Aclara cualquier duda que haya surgido.

Seguido a ello se desarrolla el tema del día: ¿Cuál es el rol de la comunicación en tiempos de crisis? Definición de crisis. El estrés. Comunicación en crisis.

A modo de cierre el capacitador invita a los participantes antes de terminar el zoom, a ingresar a su plataforma para realizar grupalmente la actividad del último módulo y aclarar las dudas que surjan.

Anexo 2: Modelo de formulario 1

<https://forms.gle/LbGby8qggfZRHDHU9>

Anexo 3: Guía de preguntas

¿Es necesario comunicar todo a todas las áreas?

¿Qué debe comunicar RRHH y que deben comunicar los jefes/supervisores de área?

¿Será conveniente establecer días y horarios fijos para comunicar novedades? O ¿Se comunicarán en la medida que van surgiendo?

¿Cómo puedo comunicar de forma clara y relevante para el personal?

¿De qué forma puedo hacer partícipe a los colaboradores en la comunicación para que sus opiniones cuenten?

¿Resulta efectivo el manual de inducción como forma de comunicación de los objetivos, misión, visión, valores y políticas de trabajo? O ¿Será que otros canales pueden serlo?

¿Resultan efectivas las reuniones en horarios de descanso y en espacios comunes?, ¿Estamos respetando de esta manera el espacio personal de cada colaborador?

¿Qué tal si implementamos un cronograma mensual de reuniones por zoom?

¿Y si incorporamos una intranet al que tenga acceso todo el personal?

¿Qué podríamos comunicar en las reuniones?

¿Qué podríamos comunicar a través de la Intranet?

¿Cómo podríamos utilizar estos espacios para dar y recibir feedback del personal?

Anexo 4: Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
Objetivos de la encuesta:					
1) Evaluar la efectividad del plan de comunicación implementado					
2) Detectar oportunidades de mejora en el mismo					
Fecha:	Lugar	Encuestado	Encuestador:		
Escala de Puntuación de criterios		1) Muy Satisfactorio	2) Satisfactorio		
		3) Poco Satisfactorio	4) Nada satisfactorio		
CRITERIOS A EVALUAR		ESCALA (Marca con una X)			
Gestión de la Información		1	2	3	4
Los comunicados son claros en cada oportunidad					
Los comunicados son relevantes en cada oportunidad					
Me siento ampliamente informado/a en todo momento					
Los comunicados contribuyen a mejorar mi trabajo diario					
Canales de Comunicación					
Son prácticos y fáciles de usar					
Me permiten comprender fácilmente el comunicado					
Me permiten acceder al comunicado rápidamente.					
Me permiten acceder al comunicado en cualquier momento y lugar.					
Aspectos generales					
Recibo la comunicación cuando la necesito					
Siento que la comunicación es fluida hoy en día					
Mi opinión es tenida en cuenta en todo momento					
Siento que ha mejorado el trabajo en equipo					
Comentarios y Sugerencias:					

Anexo 5: Modelo de formulario 2

<https://forms.gle/LbiDSd7rnmYrEJ9k9>