

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

Plan de Comunicación Interna y Capacitación de sus líderes coach  
para la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

López Fernández, Paulina

D.N.I: 38.251.173

Licenciatura En Gestión De Recursos Humanos

Legajo: RRH01520

Córdoba, Argentina

2020

## **Agradecimientos**

A mi familia Luis, Roxana y Constanza por su constante aliento a seguir y no abandonar esta hermosa carrera, por su comprensión y por su incondicionalidad en el día a día.

A mi hermano Augusto, que, a pesar de no acompañarme físicamente siempre me dio la fortaleza y me guio con su luz para seguir luchando por cumplir mis sueños.

A mis amigos de toda la vida que me acompañan desde mis comienzos. Y sin dudas, a ellas Ayelén, Camila y Victoria mis facu-amigas por acompañarme y apoyarme en este arduo y satisfactorio camino.

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos tiene como propósito el análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi con el fin de diseñar un proyecto de aplicación basado en un plan de comunicación interna, el diseño del manual de puesto adaptado a cada puesto de trabajo y en la formación de liderazgo coach, el cual genere un impacto positivo en la productividad y en la rentabilidad de la misma. Por lo tanto, el objetivo principal de este reporte de caso es lograr una correcta implementación del plan, llevando a cabo una propuesta de intervención orientada a la formalización y mejora de los canales de comunicación, y también a la realización de capacitaciones sobre liderazgo coach involucrando directamente a los mandos medios y gerentes para que los mismos sirvan de guía en la obtención de los objetivos de la empresa.

La aplicación de dicho plan de acción le permitirá a la empresa A. J. & J. A. Redolfi mejorar la transmisión de información entre las distintas áreas, optimar tiempo en la selección de personal y acrecentar el conocimiento de cada colaborador, afianzando la cultura organizativa de la misma.

*Palabras claves:* - Comunicación interna - Manual de puesto - Liderazgo coach.

## **Abstract**

The purpose of this final project for the Bachelor's Degree in Human Resources Management is to analyze the company AJ & JA Redolfi in order to design an application project based on an internal communication plan, the design of the adapted position manual to each job position and in coach leadership training, which generates a positive impact on productivity and profitability. Therefore, the main objective of this case report is to achieve a correct implementation of the plan, carrying out an intervention proposal aimed at formalizing and improving communication channels, and also conducting training on coach leadership involving directly to middle managers and managers so that they serve as a guide in obtaining the objectives of the company.

The application of this action plan will allow the company A. J. & J. A. Redolfi to improve the transmission of information between the different areas, optimize time in the selection of personnel and increase the knowledge of each collaborator, strengthening the organizational culture of the same.

*Keywords:* - Internal communication - Job manual - Leadership coach.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Análisis de la Situación</b> .....	8
<i>Análisis PEST</i> .....	8
<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	11
<i>Análisis FODA</i> .....	12
<b>Marco Teórico</b> .....	15
<i>Comunicación interna</i> .....	15
<i>Manual de Puesto</i> .....	16
<i>Líderes Coach</i> .....	16
<b>Diagnóstico</b> .....	18
<i>Conclusión Diagnostica</i> .....	19
<b>Plan de Implementación</b> .....	20
<i>Objetivo General</i> .....	20
<i>Objetivo Especifico</i> .....	20
<i>Alcance del Plan de Implementación</i> .....	20
<i>Acciones a desarrollar</i> .....	20
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	24
<i>Evaluación de la Propuesta</i> .....	25
<b>Conclusión</b> .....	26
<b>Bibliografía</b> .....	28
<b>Anexos</b> .....	29
Anexo I	
Anexo II	
Anexo III	

## **Introducción**

A.J & J.A REDOLFI fue creada en sociedad en 1959, con origen en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina; con una trayectoria de más de 50 años en el sector de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Actualmente cuenta con una cadena de ventas al por mayor con autoservicio en localidades como Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, todas administradas por Casa Central ubicada en James Craik.

La empresa para desempeñarse en el mercado, tiene un plantel compuesto por 140 colaboradores y una flota de móviles de pequeño, mediano y gran porte para una óptima distribución y servicio a sus más de 6000 clientes.

A.J. & J.A. Redolfi SRL son los encargados del reparto exclusiva de algunas marcas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., entre otros.

La organización se beneficia de su fuerte estrategia de negocio, marcando una amplia diferencia entre sus competidores. Sin embargo, una de las problemáticas que enfrenta la empresa es no contar con un área de Recursos Humanos bien definida, no se tienen plasmado los procesos de reclutamiento, selección e inducción, liquidación de sueldo, promoción del personal, entre otras; la falta de formalidades en los procesos mencionados entorpece los diferentes desafíos del contexto general o particular como las necesidades de los clientes, cambios políticos, sociales y económicos del país.

Otra de las problemáticas que enfrenta es no contar con un proceso de comunicación interna definido que trae como consecuencia la falta de competitividad dentro de los nuevos escenarios que se le presentan a dicha organización. Con respecto a esta, Fernández Collado, C. (2009) la expone como el conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del correcto uso de los canales de comunicación que propician en la organización.

Por lo tanto, lo que se pretende es realizar una profunda investigación sobre el caso, para luego diseñar un plan de comunicación interna y a su vez generar la formación de líderes coach logrando e implementando las diferentes herramientas innovadoras.

En la actualidad, las diferentes investigaciones que apoyan la importancia de tener un Plan de comunicación, de una correcta delegación de tareas y de contar con líderes coach son los siguientes.

Ledesma (2015) con metodología de carácter descriptivo-exploratorio, en su investigación titulada *El diseño de un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadística y censos- inec*. En Quito, Perú; tiene como fin mejorar los flujos de comunicación y conectar eficientemente el trabajo mediante la participación de su público interno, promoviendo eficiencia, competitividad, entendimiento, cooperación y los beneficios que le posibilitan el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Esto les permitirá como organización delegar con mejores resultados y diseñar el plan de comunicación interna que aporte beneficios a la participación de todos los integrantes, permitiendo la sincronización con un mismo lenguaje para que los avances, individuales como grupales, se conviertan en un esfuerzo en conjunto ajustado a la convivencia organizativa.

Por otro lado, recursos humanos es el encargado de planificar y desarrollar los procesos y/o programas que oriente al colaborador en su desempeño personal como profesional; sin embargo, sin la participación de estos líderes no se obtendrán los resultados esperados.

Dominici (2016), en su propuesta de trabajo de tipo exploratorio, titulado *La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio* en la ciudad de Buenos Aires, expone que la empresa para desarrollarse debe ser capaz de adaptarse a los constantes cambios de contexto. Por lo tanto, hoy el Coaching es una de estas herramientas necesarias para el accionar de la organización estudiada y uno de los tantos estudios que nos brinda resultados tangibles. Su principal tarea es conducir al cambio, enseñando las nuevas maneras de actuar o enfocando a una situación y adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales.

A demás, Dominici (2016) señala otros de los recursos con impacto positivo como, por ejemplo, mejoras en comunicación vertical, horizontal y ascendente; predisposición a la colaboración; trabajo en equipo y el consenso entre los empleados.

Por otra parte, los autores Mejía, Carrasquero y Moreno (2009) en su artículo titulado *Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas*, en la ciudad de Trujillo, Venezuela. Plantean que el método como proceso de consultoría externo e independiente, facilita el enfrentarse a

situaciones y comportamientos susceptibles de mejora, en el que se explora y desbloquea el potencial de la persona para maximizar su desempeño. En su autoría se puede decir que este proceso es individualizado, flexible y confidencial; dirigido a modificar o adquirir habilidades, competencias y/o conductas que guíen a aceptar el cambiante contexto que los rodea.

Siendo así, lo que se pretende en este relevamiento de caso de la empresa A.J & J.A REDOLFI, es ofrecer a la organización los aportes necesarios que les permita modificar la actual forma de desempeño del área de Recursos Humanos y que la misma sea a su vez viable y visible en logros a mediano y largo plazo.

## **Análisis de la Situación**

De acuerdo a la información recolectada de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, con más de 50 años de experiencia comercializando productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La empresa en la actualidad cuenta con una cadena de distribución mayorista dentro de distintas localidades de la Provincia de Córdoba, cada una de ellas bajo la gestión de casa central ubicada geográficamente en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

A.J. & J. A. Redolfi, posee una estructura jerárquica formal de carácter funcional la cual abarca a todos sus centros de distribución y autoservicio mencionados con anterioridad, posee un organigrama y un sistema de distribución jerárquico con un estilo de comunicación directa entre niveles inferiores y superiores.

En lo que respecta a la estructura interna de funciones y tareas, la empresa está constituida por dos organigramas funcionales los cuales comparten la misma dirección general de casa central. A si mismo tienen el apoyo de asesoría externa en el área de Higiene y Seguridad, Contaduría y para Asesoría Legal.

Con respecto al área de Recursos Humanos, la empresa no cuenta actualmente con registros de descripción de puesto, el cual brinda la posibilidad de contratar al candidato más idóneo de los postulantes; el manual de inducción, cuya función es ayudar a que el candidato anteriormente seleccionado para el puesto se familiarice con la empresa, compañeros, cultura, políticas e historia; tampoco cuenta con un proceso de selección de personal adecuado, solo se reciben curriculums y cuando se necesita personal se recurren a ellos.

En líneas generales la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no ostenta un plan de comunicación interna que se integre a su estrategia general ni cuentan con herramientas de análisis que den cuenta de la situación en su interior. La organización debe ser consciente de los problemas que esto puede acarrear, y la importancia que tiene cuidar tanto a sus consumidores, como así también a sus empleados.

### *Análisis PEST*

Este tipo de análisis tiene por objetivo analizar y relevar datos referidos al sector político, económico, socio-cultural y tecnológico.

Para situarnos en la actualidad que nos compete a nivel mundial, se debe de realizar una breve introducción del escenario al que nos enfrentamos a la diaria.

En diciembre de 2019, se detectó por primera vez el caso cero de una extraña y muy contagiosa enfermedad en la ciudad de Wuah, China.

A raíz de las investigaciones que se realizaron y del gran auge que había ocasionado el llamado Coronavirus (COVID-19), la Organización Mundial de la Salud decretó el día 11 de marzo de 2020 al COVID-19 como una pandemia.

Con un panorama escalofriante, llegando a una cifra de 500 contagios en un día a nivel mundial; Al día de la fecha, Argentina cuenta con 12.259 casos positivos con posibilidades de que los contagios sigan creciendo. A raíz de la situación que atraviesa el mundo entero, los gobernantes de todo el mundo han impuesto para prevención de cada ciudadano aislamientos sociales, cancelaciones de eventos, cierres de establecimientos, cierres de fronteras y un sinnúmero de medidas.

En consecuencia, la situación del mundo ha cambiado y con ello se ve afectado la empresa que ha de analizar. Las consecuencias del coronavirus (COVID-19) no tienen precedentes y es palpable en todo el mundo el golpe estremecedor que está dando. La economía global está siendo afectada.

Despidos, suspensiones, bajas en el producto bruto interno de cada país, son algunas de las consecuencias que se logran enumerar en relación al tema a tratar. Es por ello que el siguiente análisis PEST puede cambiar en un futuro muy cercano, puesto que todas las aristas de este análisis irán mutando a grandes velocidades a raíz del COVID-19.

✓ Factor Político: A partir de la llegada del paciente cero al territorio argentino, el gobierno de turno como primera medida y utilizando diferentes Decretos de Necesidad y Urgencia dictó el Aislamiento Social y Preventivo el cual generó consenso y detractores que trajo aparejado el apoyo de muchos y críticas de otros tantos.

El oficialismo arguye que “una PBI puede salvarse, pero no puede devolverse una vida”, en caso contrario la oposición argumenta que con las medidas preventivas del aislamiento social y preventivo propuesto provocará un escenario de cuasi nulidad en la productividad nacional y llevará al punto de una crisis económica sin precedentes.

✓ Factos Económico: Por decantación veremos como las políticas públicas nacionales e internaciones hoy afectan en el mismo. La crisis desatada por la pandemia tendrá un impacto directo sobre la economía y las dimensiones sociales más relevantes en el país; por lo que se prevé mayor contracción

económica, con pérdida de empleo, el correlativo aumento de la pobreza y nuevos retos para el desarrollo sostenible. Los primeros indicadores económicos correspondientes al año corriente, donde las restricciones a la circulación tuvieron plena vigencia, confirman la gravedad de la situación actual donde el comercio minorista y mayorista promediará una contracción en torno al 15,8 % este año.

Asimismo, la emisión monetaria que está realizando el Gobierno para pasar esta crisis traerá aparejada una inflación que aún economistas no pueden medir. A su vez, como consecuencia - ya visualizable - las divisas extranjeras se dispararán y los salarios con la inflación por venir, solo alcanzarán para cubrir gastos de suma importancia.

✓ Factor social: Tal como señalara Guterres (2020), en el texto *los 12 análisis inicial de las naciones unidas covid-19 en argentina: impacto socioeconómico y ambiental* expone que los derechos humanos no pueden ser una idea secundaria en tiempos de crisis, y ahora nos enfrentamos a la mayor crisis internacional en varias generaciones. Los derechos humanos pueden y deben guiar la respuesta y la recuperación ante el COVID-19. En este sentido, y siguiendo lo expuesto anteriormente, es fundamental que se propongan estrategias reconstructivas y que las mismas tengan como eje central la sostenibilidad y el desarrollo productivo. Sin embargo, se debe asegurar que estas transformaciones estén muy bien ligadas a políticas que generen y aseguren el empleo decente y mitiguen los posibles impactos sociales negativos para las comunidades más vulnerables. Según señala el secretario general (2020), la velocidad es esencial, pero la forma en que aceleramos la oferta de apoyo para el desarrollo debe ser totalmente coherente con los principios que sustentan; y por lo tanto las respuestas a estos deben apuntar a la protección de las personas, preservar los logros alcanzados en todos los ODS, garantizar la equidad, promover la transparencia y colocar la voz, los derechos y la capacidad de las personas en el centro de todos los esfuerzos.

✓ Factor Tecnológico: Hoy más que nunca, es uno de los factores que más influye, pero uno de los más desaprovechados en las organizaciones. Cada día trae un avance tecnológico y no hay sector que no se pueda beneficiarse de ello. Su principal reto está en que la organización tenga conciencia del tipo de tecnología con que cuenta y del uso que puede aprovechar de la misma. En lo que respecta a la empresa A.J & J.A REDOLFI, se debe destacar que la misma debe

reforzar su factor tecnológico, ya que la misma no cuenta con un canal estratégico que les permita a todos sus clientes adentrarse en la organización sin antes un contacto previo con los preventistas.

#### *Las 5 Fuerzas de Porter*

El siguiente tema a desarrollar tiene por objetivo determinar la intensidad de la competencia y rivalidad en una industria, para así poder determinar el atractivo de la misma. Esta temática nos permitirá desarrollar un marco de análisis de la competencia dentro de una empresa, para así poder desarrollar una estrategia de negocio adaptable a la organización analizada.

✓ Poder de negociación de los clientes, los que predominan en la organización son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, entre otros. Por lo general estos cuentan con pequeños salones para su negocio, con volúmenes de ventas reducidas, lo que reduce el poder de negociación de los pequeños comerciantes. Pero la altísima competencia hace que estos puedan cambiar de proveedor fácilmente. La estrategia de la empresa A.J & J.A REDOLFI plantea la “diferenciación” con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” ofreciendo una amplia variedad de productos a bajo costo.

✓ Poder de negociación de los proveedores o vendedores, lo que se pretende en este apartado es mantener y a su vez, ampliar la cartera de clientes, ofreciendo el servicio de asesoramiento comercial de los preventistas ante la apertura de un nuevo local, y dándole seguimiento posterior a la apertura cada 15 días. Brindando una amplia variedad de productos de calidad, planes de financiación a 30 días y descuentos del 2 y 3% en pagos de contado.

✓ Amenaza de nuevos competidores entrante, una de sus principales barreras como punto de partida para cumplir con las ventajas competitivas de la empresa son la estrategia de negocio y la inversión que se genera por parte del comerciante al comenzar a operar en la industria.

✓ Amenaza de productos sustitutos, este tipo de amenazas surge cuando el cliente accede a la posibilidad de comprar en aquellas empresas con el mismo el sustituto, fundamentalmente si este es más barato o si ofrece mejor calidad. A.J & J.A REDOLFI ofrece multiplicidad de productos de marcas reconocidas y de venta exclusiva, proponiendo posibilidad de elección a sus clientes, servicio personalizado creando un vínculo duradero hacia ellos.

✓ Rivalidad entre los competidores, este último factor, resultado de los cuatro anteriores y el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

#### *Análisis FODA*

Es esencial conocer la situación actual por la que está pasando la empresa para así poder descubrir los posibles problemas a los que se enfrenta y aprovechar las áreas de oportunidad con las que cuenta. Para una fácil comprensión de la empresa A.J & J.A REDOLFI se presenta un análisis FODA, la cual nos permitirá analizar sus características internas (DEBILIDADES Y FORTALEZAS) y la situación externa (OPORTUNIDADES Y AMENZAS) en una matriz cuadrada.

#### FORTALEZAS

- Acotado tiempo de entrega en sus productos.
- Variedad en la línea productos.
- Niveles de precios competitivos en el mercado gracias a su servicio de compra mayorista.
- Cuenta con su propia flota de vehículos para la distribución de sus productos.
- 50 años de experiencia en el rubro con contratos de ventas exclusivas
- Distribución de productos en áreas exclusivas.
- Baja rotación de personal
- Posee un sistema de ventas personalizado lo que le permite llevar seguimiento y asesoría a cada cliente.

#### DEBILIDADES

- Escasos recursos en el desarrollo y la formalización en el área de Recursos Humanos.
- No cuenta con el correspondiente manual de inducción.
- No tiene registros con datos objetivos en relación al clima laboral.
- Presenta deficiencias en la comunicación interna de la empresa entre todos sus niveles jerárquicos.

- Posee un proceso de reclutamiento y selección de personal decadente para todas las áreas con las que cuenta la organización.
- No cuenta con planes de financiación para su amplia cartera de clientes.
- Cuenta con un deficiente sistema digital de ventas y marketing.

#### OPORTUNIDADES

- Posible aplicación de responsabilidad social con contribución al mejoramiento socioeconómico.
- La apertura de una nueva sucursal permitirá cubrir una amplia área de clientes potenciales para el mercado, aumentando ventas y reduciendo costos fijos.
- Incorporación de nuevos productos a la empresa.

#### AMENAZAS

- Precios desactualizados en relación a la inflación que se enfrenta actualmente.
- Amplia cartera de competidores mayoristas y minoristas en el mercado.

Luego del análisis FODA se identifican aquellos factores relevantes a tener en cuenta. Con respecto a sus fortalezas A.J & J.A REDOLFI cuenta con una economía de escala ofreciendo en el mercado productos de consumo masivo.

La empresa actualmente es elegida por su amplio sistema de distribución, brindando todos sus productos en acotados tiempos de entrega. Además, el contacto estrecho que se tiene con sus clientes (minimercados, despensas, kioscos, entre otros) le permite conocer todas las necesidades y demanda de los mismo.

Por otra parte, la comercialización de marcas conocidas, como, por ejemplo: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., etc. le da a la empresa el indicativo y la oportunidad de venta de productos de calidad, multiplicando así las posibilidades de compras de los comercios minoristas.

En cuanto a las debilidades, se logra relevar principalmente la falta desarrollo en el área de recursos humanos que, a su vez, lleva a la deficiencia que se genera en la comunicación interna de la empresa desactualizando los canales y obstaculizando la interacción de las áreas. Lo importante en esta arista, es lograr atender a las mismas y así poder encontrar el camino correcto que guie a la empresa a mejorar sus puntos débiles.

Por lo tanto, lo que se le ofrece es la modificación de la actual forma de gestión de los recursos humanos y que la misma se constituya en una solución viable y visible en los objetivos a mediano y largo plazo dentro de la empresa A.J. & J.A REDOLFI. Además, el análisis de la comunicación interna permitirá alinear a cada colaborador con la estrategia corporativa y así generar efectividad y productividad en los equipos de trabajo.

Por último, después de realizar un análisis desde una perspectiva como profesional de Recursos Humanos, la recolección de información nos brinda una respuesta a la problemática comunicacional de la empresa A.J & J.A REDOLFI.

Implementar un plan de comunicación interna adecuado a todas las áreas que conforman a la misma, permite formalizar el canal de comunicación y, a su vez potenciar el clima laboral de la empresa produciendo impacto positivo en la productividad y considerando a los colaboradores emisores y receptores.

Además, utilizar el coaching como herramienta, permitirá desarrollar a cada trabajador en lo personal como en lo profesional fortaleciendo su confianza para con la empresa y satisfaciendo todas las necesidades en conjunto; por ende, esta herramienta termina siendo una de las más idóneas para el trabajo en equipo de los Recursos Humanos a cualquier nivel jerárquico.

## Marco Teórico

El presente marco teórico abarca los conceptos de Comunicación Interna, Manual de puesto y Liderazgo Coach, siendo estos los que constituyen el eje principal del reporte de caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

### *Comunicación interna*

Koontz, Weihrich y Canicce (2008), manifiestan que la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor. Por lo tanto, y siguiendo las líneas de los autores, dicha información debe estar disponible para actuar o facilitar los procesos de cambios y/o para influir en la acción hacia el bienestar de la empresa.

Para introducirnos más en el tema, Avilia Lammertyn (1999), define a la comunicación interna como un “proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable *“Indoor Image”*”; entendiéndolo a estos como los distintos departamentos que forman parte de la organización y donde la comunicación está dirigida en todas las direcciones generando satisfacción.

Esta comunicación surge de la necesidad de dar respuesta a la complejidad que presenta su estructura organizacional, lo que implica estar expuestos a obstáculos en la circulación de la información. Así pues, Villafañe (1993) la define como una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía.

Este tipo de estudios se basa en el análisis, diagnóstico y en la organización de los elementos que forman parte del proceso de comunicación dentro de la empresa. Su principal objetivo es mejorar la interrelación entre cada colaborador, o entre ellos y sus clientes externos para así lograr ir más allá y fortalecer la identidad de la empresa y el desempeño en general de los colaboradores.

Para ello, la organización debe considerar a la comunicación interna como el instrumento fundamental para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de su estructura organizacional.

### *Manual de Puesto*

El problema que radica en este apartado es considerarlo como una mera ponderación de las tareas a desempeñar por el trabajador y no como una de las principales fuentes de satisfacción del personal.

Hoy, según los autores José Luis Torres, Olga Jaramillo en su texto *Diseño y análisis del puesto de trabajo* (2014) el desafío es considerar este manual un proceso dinámico y continuo que este bien estructurado y debidamente alineado con la estrategia organizacional, eliminando obstáculos en los puestos de trabajo, produciendo bienestar y mejorando la calidad de vida dentro de la empresa.

### *Líderes Coach*

Actualmente, este tipo de liderazgo es uno de los más efectivos estilos de dirección de personal. Se diferencia del resto por su capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades tanto en el negocio como en el talento humano, de generar confianza y credibilidad, además los posiciona en el siguiente nivel de competencia profesional; y, por último, crean un clima de trabajo en el que existe la comunicación abierta, directa y franca.

Siguiendo las líneas de los autores J. D Román, Manuel Ferrández, en su texto *Liderazgo y Coaching*, define a este como la orientación de conseguir una apertura de conciencia, desarrollo de habilidades, manejo de los estados de ánimo e instalación de prácticas, además del apoyo para la adquisición de comportamientos y actitudes adecuadas.

Para desarrollar un programa de coaching y que este sea efectivo, el mismo se debe elaborar teniendo en cuenta la misión, la visión y la estrategia de la empresa estudiada y que participen todos los niveles de liderazgo. Además, requiere del compromiso de todos los colaboradores para desempeñarse como mejor les permitan sus habilidades.

El coaching se desglosa en un proceso de 3 etapas según los autores, a mencionar.

*Preparación*, toma de contacto con la organización y con el coachee (líder). Se pretende analizar el contexto que rodea el coaching y luego se definen los objetivos.

*Coaching*, como segundo paso, se realizan reuniones estructuradas entre el coachee y el coaching explorando la situación que compete en la organización.

Se diseña el plan de acción, conducido al alcance de objetivos; luego se lleva a cabo la planificación, el lanzamiento y la validación de todas las acciones realizadas.

*Seguimiento*, la función del coaching es comprobar el cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores y las mejoras que llevaron a cabo cada uno. A partir de aquí, se planifican futuras acciones desempeñadas por los coachees.

A modo de conclusión, se logra destacar la importancia de implementar la comunicación interna en todos los niveles de la organización en cuestión, y a su vez junto con el manual de puesto son una de las principales herramientas que contribuye a que el liderazgo coach se desarrolle funcionalmente en todos los departamentos de la empresa.

Dichas herramientas le permitirán ver a la empresa un incremento en la productividad, gracias a las mejoras en los trabajos en equipos, la participación, el compromiso y la satisfacción laboral de todos los colaboradores participes en la organización.

## Diagnóstico

Una vez realizado el relevamiento y análisis de la información sobre la empresa A.J &J. A REDOLFI, queda en evidencia la importancia que tiene hoy en día contar con un definido departamento de recursos humanos, el cual es el encargado de llevar a cabo el correcto desempeño de los procesos de inducción, la selección de personal y la falta de capacitación a los encargados de área.

Por otra parte, no cuenta con un proceso estandarizado de comunicación interna, la falta de formalidad y actualización en los canales de comunicación de la empresa generan discrepancia entre lo que la organización pretende transmitir y lo que cada colaborador interpreta. Actualmente, los mensajes entre áreas son transmitidos según surge la necesidad, dificultando la correcta interacción entre los operarios y generando desequilibrio en la estructura formal de la organización. Estos factores son lo que inciden de manera negativa en la productividad y crecimiento de la empresa.

También se evidencia ausencia de liderazgo en las áreas que la conforman, lo cual conlleva a fallas en la adaptación a las nuevas exigencias del mundo externo. Cabe destacar que los mandos medios son los entes más importantes del proceso, los encargados de transmitir y controlar la implementación de las nuevas estrategias propuestas. Sin dudas, cada líder debe estar capacitado para afrontar los cambios y así, potenciar su rendimiento, como también el de los trabajadores.

Por último, y no menos importante, A.J &J. A REDOLFI no cuenta con un idóneo diseño de los puestos de trabajo; los empleados se desempeñan en su puesto sin tener en claro que tareas realizar y sin ser capacitados al momento de incorporarse a la empresa. Esto conlleva a que cada colaborador aprenda sobre la marcha y a su vez, impide al departamento medir el desempeño de manera correcta. La promoción interna en cada área se da de entre los propios colaboradores, según la antigüedad que posean.

A modo de conclusión, la organización debe fortalecer y lo anteriormente mencionado con el único fin de crear una cultura organizacional rígida que permita mejorar el clima laboral de los empleados.

### *Conclusión Diagnostica*

A través del diagnóstico realizado, se considera que estas dificultades por las que atraviesa la empresa, pueden ser resueltas a mediano plazo realizando una modificación en la comunicación interna y verificando los aspectos perjudiciales a la misma generando una modificación en el control y en la retroalimentación de la información en todas las direcciones del organigrama.

Como se menciona en páginas anteriores, se deberá brindar las herramientas de liderazgo coach a los puestos claves dentro del organigrama con el objetivo de que estas sirvan de apoyo y acompañamiento a todos los colaboradores. Este tipo de concepto tiene la capacidad de potenciar tanto el talento humano como profesional, generando confianza y credibilidad e impulsando a los mandos medios como uno de los principales entes dentro del plan de acción.

De este modo, lo que se pretende es dinamizar las acciones en los equipos de alto rendimiento generando esta modificación en los colaboradores de la empresa y produciendo un impacto positivo en la motivación, la participación y el compromiso de cada uno de los mismo.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar un plan de acción que optimice el proceso de comunicación interna y capacitar a los líderes coach de la organización A.J & J.A REDOLFI, generando un incremento del 5% en la rentabilidad anual de la empresa.

### *Objetivo Especifico*

✓ Mejorar la comunicación interna de la organización a través de capacitaciones específicas en la problemática impulsando la participación de todos los colaboradores con mayor fluidez, acortando distancias entre jerarquías y mandos medios, y permitiendo que la productividad sea más eficiente.

✓ Diseñar un manual de puesto logrando así que la empresa realice una correcta inducción del nuevo personal.

✓ Capacitar a nivel jerárquico y a mandos medios en las nuevas técnicas de liderazgo coach para fortalecer el trabajo en equipo y reducir los costos por conflicto interno.

### *Alcance del Plan de Implementación*

El alcance que tendrá el plan de implementación abarca a todos los colaboradores de las sucursales que conforman A.J & J.A REDOLFI (incluyendo a casa central), con una duración de 24 encuentros virtuales comenzando en febrero 2021 y finalizando en enero 2022. Se focaliza el contenido específico buscando profesionalización y eficiencia en la productividad diaria de la empresa, repercutiendo favorablemente ante dicha pandemia.

### *Acciones a desarrollar*

Luego de desarrollar la descripción y el diagnóstico se procede a presentar la propuesta de aplicación abarcando las tres acciones mencionadas en los objetivos específicos, desarrollando cada paso a seguir, plazos específicos y recursos necesarios.

### *Comunicación interna*

Se buscará un mejoramiento de la comunicación de adentro hacia afuera. Esta metodología como herramienta nos brinda aumento de productividad, mayor interacción entre los diferentes niveles de la organización y progreso en el clima organizacional de la empresa mencionada.

Se contratará a personal experto en el tema que brinde una capacitación cuya finalidad sea que cada encargado de área logre entender y percibir “la comunicación” como una herramienta de gestión dentro de la organización, logrando así que cada área este informada y que la misma esté en condiciones de tomar decisiones llegando a la meta principal que tiene la empresa A.J & J.A REDOLFI.

El experto en Gestión de Recursos Humanos junto con el Gerente General de la empresa define y fijan reuniones con el fin de que, en cada una de ellas, cada encargado estratégico exponga las decisiones que se toma y que las mismas no sean perjudicial a ningún departamento.

El alcance de esta propuesta abarca a todos los colaboradores de A.J & J.A REDOLFI, siendo el Gerente y el experto en Recursos Humanos los encargados de llevar a cabo dicha propuesta.

- Tiempo de desarrollo: se estima como fecha de inicio marzo 2021, luego de tener cada representante de área identificado y con fecha de finalización estimada para febrero.
- Costo de la actividad:

**Artículos de librería:**

- <i>Marcadores para pizarra</i>	
- <i>Borrado de pizarra</i>	
- <i>Pizarra</i>	
- <i>Agenda</i>	
- <i>Bolígrafo</i>	
- <i>Post it</i>	<b>\$8820</b>

<i>Impresión de folletos informativo</i>	<b>\$3675</b>
<i>Experto en comunicación interna</i> <i>(2 encuentros mensuales)</i>	<b>\$85.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$97495</b>

Tabla n°1: Costos de Actividad. (FUENTE: Elaboración Propia)

- Recursos involucrados: pizarra con cuadro de novedades, marcadores, borrador, folletos con información específica sobre la capacitación, soporte técnico (internet, pantallas, y audio) para video

conferencia y el espacio físico requerido para brindar la capacitación (sala de reuniones).

### *Manual de Puesto*

La necesidad de este proceso en la empresa, es fundamental ya que la misma no cuenta con el proceso estandarizado. Este manual es la razón de existencia de cada puesto de trabajo y el que brinda una respuesta al siguiente interrogante: ¿para qué existe el puesto? Y a su vez, es el que revela la contribución esencial del puesto a los resultados buscados por la organización.

Un manual de puesto detalla el correcto desempeño de cada área de trabajo, donde se incluyen todas las pautas y los lineamientos que normalicen el trabajo a desempeñar. (VER ANEXO II).

Luego de la correcta y profunda recolección de la información sobre cada puesto de la empresa, la analista contratada confirmara la implementación de dicho manual.

- Tiempo de desarrollo, se llevan a cabo observaciones diarias durante 15 días hábiles de trabajo. Luego de cada observación se recopilará la información en el ordenador para poder realizar un seguimiento completo y ordenado.
- Costo de la actividad

<i>Tareas</i>	<b>Costos</b>
<i>18 horas de trabajo del personal seleccionado para la tarea (4 horas diarias, durante 15 días)</i>	\$138.000
<i>Servicio de Lunch</i>	\$2.350
<i>Gastos de traslado (nafta y peaje)</i>	\$50.160
<b>TOTAL</b>	<b>\$190.510</b>

*Tabla n°2: Costos de la actividad Manual de puesto. (Fuente: Elaboración propia)*

- Recursos involucrados, planilla de seguimiento, bolígrafo, cuaderno, oficina de trabajo, un ordenador y cronometro.

### *Liderazgo Coach*

Esta propuesta está dirigida por estudiantes, graduados y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA que forman parte de una organización educativa llamada Capacitarte. Estas capacitaciones serán implementadas en encargados de área y jefes de la empresa A.J & J.A REDOLFI. Los temas a desarrollar en cada capacitación fomentan la integración de todos los miembros de la organización, evitando así la toma de decisiones unilateral y reforzando el compañerismo, la eficacia y el compromiso de los colaboradores. (VER ANEXO I)

<b>CURSO</b>	<b>DIRIGIDO A</b>	<b>COSTO</b>
<i>Coaching y Comunicación efectiva.</i>	-Gerente General	\$7160 Per Cápita
	-Gerente de Ventas -Gerente de Administración y Finanzas	
<i>Liderazgo para Mandos Medios.</i>	-Supervisor de Vendedores	\$5190 Per Cápita
	-Jefe de Deposito y Logística	
<i>Jornada Gratuita sobre Coaching Ontológico.</i>	para todos los que estén registrados en la plataforma.	Gratis para todos los registrados en la plataforma
<i>Diplomatura en Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo.</i>	-Gerente General	\$17.370 Per Cápita
	<b>TOTAL</b>	<b>\$49230</b>

Tabla 3: Cursos Capacitarte Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. (Fuente: Elaboración Propia)

Los resultados que se pretenden en esta capacitación, son los siguientes:

- Aprender las nuevas técnicas para detectar y disolver los inconvenientes espontáneos que limitan y obstaculizan el cumplimiento de la meta principal de la organización.

- Maximizar el desempeño de cada colaborador de la empresa.
- Relacionarse de forma más productiva con el resto de los colaboradores de la organización.
- Promover contextos de confianza para lograr equipos de alto rendimiento.

Para medir resultados positivos y/o negativos de las capacitaciones anteriores, lo que se propone es el diseño de una Encuesta de Satisfacción que se implementará luego de la capacitación a todos miembros que formaron parte de la misma. (VER ANEXO I)

En las mencionadas capacitaciones, cada sujeto contará con los instrumentos y recursos necesarios para conectarse a la capacitación de manera virtual con los elementos que le brindará la empresa. Siendo estos, de valor por lo que cada uno deberá cuidar y devolver en las mismas condiciones cada elemento.

#### *Marco de tiempo para la implementación*

A continuación, se presenta la proyección en el tiempo del plan de implementación.

DIAGRAMA DE GANT												
ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño del Manual de Puesto	■	■										
Capacitación sobre Comunicación Interna	■	■										
Capacitación en Liderazgo Coach para Gerentes		■	■									
Capacitación en Liderazgo Coach para Supervisores y Jefes de área			■	■	■							
Diplomatura para Gerente General						■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

#### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para realizar la cuantificación del beneficio de la propuesta, se releva información sobre las ganancias correspondientes al año 2018 y 2019.

- Ganancia neta 2018: \$ 10.417.452,07 (inflación anual 47,65%)
- Ganancia proyectada 2019: \$9.528.734,54 (inflación anual 53.8%)

Con el fin de especificar la actual utilidad de la empresa implementando dichas propuestas y generando así el retorno de la inversión del 5% anual.

RETORNO DE LA INVERSIÓN	
Resultado bruto 2018	\$ 68.959.226,30
Resultado NETO 2018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2019 -53,8%	\$ 16.002.041,28
Inflación 2020 -20,3%	\$ 19.594.956,48
Beneficio de la Propuesta 5%	\$ 979.747.824,00
Propuesta n°1	\$ 97.495
Propuesta n°2	\$ 190.510
Propuesta n°3	\$ 49.230
Total Plan de Implementación	\$ 337.235
ROI $(979.747.824-337.235) / 337.235 * 100$	1,905%
Fuente: Elaboración propia	

### *Evaluación de la Propuesta*

La conveniencia de este plan de acción está en los cambios que se logran producir en la comunicación interna y en el compromiso que se generó en los colaboradores de la organización impactando directamente en el aumento del 5% de la productividad y generando un retorno del 1,9% por cada peso invertido.

## **Conclusión**

El presente reporte de caso tuvo como objetivo durante todo su desarrollo, detectar las falencias y las problemáticas que afectan directamente en la productividad y el clima laboral de la empresa A.J & J.A REDOLFI; como lo son la comunicación interna, el proceso de inducción de los candidatos, la promoción interna sin previa evaluación y la insatisfacción que la misma genera en los trabajadores.

Luego del análisis de la situación de dicha empresa, se pudo identificar la falta de un departamento de Recursos Humanos definido, el mismo cumple la función indispensable en las actividades de desarrollo personal como profesional del capital humano que forma parte de la organización.

De esta manera se logra determinar la necesidad de apostar a un nuevo plan de comunicación interna donde se formalizarán los canales de comunicación interna asegurando que todos los trabajadores reciban de manera correcta cada mensaje, eliminando rumores y aumentando el feedback. El proceso de inducción y la utilización de un manual de puesto se establecerá asegurando que cada ingresante reciba información necesaria para desempeñarse en el puesto y así ir generando mayor productividad en el menor tiempo posible, y evitar futuros errores que conllevan a la baja productividad. Por último, se llevará a cabo una capacitación en liderazgo coach dirigida a los mandos medios desarrollando competencias que agilicen y motiven a los candidatos a adaptarse a los cambios, mejorar su desempeño y lograr objetivos personales como organizacionales.

### *Recomendación*

Lo que se recomienda a la empresa A.J & J.A REDOLFI a futuro, es que la misma cuente con un departamento de recursos humanos que les permita formalizar los procesos propuestos y brindar las herramientas necesarias para el logro de los objetivos de manera más eficaz, generando aumento en la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Otro de los beneficios que crea esta nueva área es que, posterior a la implementación de las propuestas se lleve un seguimiento continuado en el funcionamiento de cada departamento que conforma a la empresa A.J & J.A REDOLFI. Permitiendo establecer y formalizar los nuevos canales de comunicación para la difusión de mensajes internos que informe a todo el personal, realizar una correcta selección e inducción de personal y desarrollar las capacitaciones necesarias en cada departamento.

A demás, es aconsejable que cada dos o tres meses se realicen evaluaciones de desempeño con el único objetivo de reconocer y prever errores, mejorar la productividad y fomentar dicha retroalimentación de los resultados.

## Bibliografía

Avilia Lammertyn (1999), *Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. 3ra Edición. Buenos Aires: Real.

Brandolin y González Frígoli (2008), *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.

Dominici, María A. Rosa (2016), *La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio*. Buenos Aires.

Fernández Collado, C. (2009), *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México.

Guterres, Antonio (2020), *los 12 análisis inicial de las naciones unidas covid-19 en argentina: impacto socioeconómico y ambiental*.

Jaramillo, Olga y Torres, José Luis (2014), *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo*. Ed. Universidad del Norte. Barranquillas, Colombia.

J. D Roman, Manuel Ferrández, (2008) *Liderazgo y Coaching*. Ed. Libros en Red.

Koontz, Weihrich y Canicce (2008), *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Ed. Mc Graw Hill. México DF.

Ledesma Caravajal, Karina Lizeth (2015), *plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadística y censos- inec*. Quito, Perú.

Mejía, Carrasquero y Moreno (2009) *Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas*. Estado Trujillo, Venezuela.

## Anexos

### Anexo I: Cronograma de Actividades para Liderazgo Coach.

<i>Curso</i>	<i>Día y Horario</i>	<i>Encu entro</i>	<i>Contenido</i>	<i>Involuc rados</i>
<i>Coaching y Comunicación Efectiva</i>	Sábado 06/02/2021 10:00 a 13:00 Hs.	Encuentro n°1	Módulo I: Aportes del Coaching a la Comunicación.	- Gerente General
	Sábado 13/02/2021 10:00 a 13:00 Hs.	Encuentro n°2	Módulo I: Aportes del Coaching a la Comunicación.	- Gerente de Ventas
	Sábado 20/02/2021 10:00 a 13:00 Hs.	Encuentro n°3	Módulo II. Comunicación Interpersonal.	- Gerente de Administración y Finanzas
	Sábado 27/02/2021 10:00 a 13:00 Hs.	Encuentro n°4	Módulo II. Comunicación Interpersonal.	
	Sábado 06/03/2021 10:00 a 13:00 Hs.	Encuentro n°5	Módulo III: Feedback.	
<i>Liderazgo para Mandos Medios.</i>	Jueves 14/01/2021 18:00 a 21:00 Hs.	Encuentro n°1	Módulo I. Funciones y responsabilidades del Supervisor.	- Supervisor de Vendedores

	Jueves 21/01/2021 18:00 a 21:00 Hs.	Encu entro n°2	Módulo II. Liderazgo y Motivación	-jefe de Deposito y Logística
	Jueves 28/01/2021 18:00 a 21:00Hs.	Encu entro n°3	Módulo II. Liderazgo y Motivación.	
	Jueves 04/02/2021 18:00 a 21:00Hs.	Encu entro n°4	Módulo IV. Comunicación.	
	Jueves 11/02/2021 18:00 a 21:00Hs.	Encu entro n°5	Módulo V. Trabajo en equipo.  Módulo VI. Administración eficaz del tiempo.	
<i>Jornada Gratuita sobre Coaching Ontológico.</i>	Sábado 20/03/2021 10:00 a 12:00 Hs.	Único encuentro	1- ¿Qué es el coaching ontológico profesional? 2- A qué se refiere con constructivista y sistémico 3- Sobre qué trabaja 4- ¿Para qué pedir coaching? 5- El lenguaje que genera ser	- Gerente General - Gerente de Ventas - Gerente de Administración y Finanzas - Supervisor de vendedores

				-jefe de Deposito y Logística.
<i>Diplomatura en Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo.</i>	75 hs Totales. Adaptada 100% a tu disponibilidad	Sin encuentros Virtuales ni Presenciales.	Módulo I. Trabajo en equipo. Módulo II. Experto en técnicas de negociación. Módulo III. Administración por objetivos. Módulo IV. Inteligencia emocional. Módulo V. Liderazgo.	- Gerente General

Tabla n°4: Cronograma de actividades. (Fuente: Elaboración Propia)

## Anexo II: Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno



## Encuesta Satisfacción al Cliente Interno.

Esta encuesta nos permite medir y gestionar la calidad de nuestros servicios internamente.

Marca con una **x** el casillero que consideres adecuado para cada concepto.

CONCEPTO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO
Conozco todas las actividades a desempeñar en mi puesto de trabajo.				
Tengo conocimiento de que mi trabajo mal desempeñado puede afectar todo el proceso				
Cuento con todas las herramientas trabajo necesarias.				
Trabajo bajo buenas condiciones ambientales.				
Mi sueldo es proporcional a la tareas y funciones que desempeño en mi puesto.				
Tengo buena relación con mi supervisor directo				
Obtengo reconocimiento por el buen desempeño de mis tareas				
Ante una situación de conflicto, se obtiene ayuda de los superiores.				
Tengo buena relación con los demás colaboradores de la empresa.				
Resuelvo con autonomía los conflictos que me rodean				
Mi supervisor directo siempre me da directivas claras sobre las tareas que debo realizar.				
Utilizo con frecuencia los canales de comunicación formal				
Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda la empresa.				
Conozco los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa.				
Puedo expresar mis ideas y ser escuchado con total libertad.				

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo III: Manual de Descripción de Puesto****DESCRIPCION DE PUESTO**

NOMBRE Y APELLIDO (completo):

PUESTO:

ÁREA O DEPARTAMENTO:

OBJETIVOS DEL PUESTO:

EL PUESTO REPORTA A (marque según corresponda):

- Encargado General
- Encargado Operativo

PERSONAL A CARGO:

**CONDICIONES DE TRABAJO**

HORARIOS:

A: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas:

B: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas:

C: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas:

JORNADA:

Diurna:                      Mixta:                      Nocturna:                      Rotativa:

(Seleccione según corresponda)

CONTENIDO DEL PUESTO

RESUMEN:

FUNCIONES Y TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO

- Describa en detalle cada tarea que desarrolla en su puesto, ponderando el tiempo estimado le lleva cada una, si las realiza con frecuencia o no y, por último, describa las tareas eventuales que debe realizar.

RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DEL PUESTO:

(marque según corresponda)

- Tiene bajo su responsabilidad bienes muebles o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales.

SI

NO

Justifique que tipo de responsabilidad mencionada tiene a cargo

---

- Explícite los puestos y números de personas que están directamente o indirectamente bajo su supervisión.
- 

- Indique con una "X" el (los) lugar (es) donde realiza su trabajo.

Oficina Privada      Oficina Compartida      Taller      Planta

Bodega      Campo      Laboratorio      Otros: (Especifique)

- Indique con una "X" si en su ambiente de trabajo se dan alguna de las siguientes condiciones.

Ruido      Iluminación deficiente      Exposición al sol y lluvia

Malos olores      Calor excesivo      Frío excesivo

Otros: (Especifique)

