

# **Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones**

María Iranzo Enguídanos

Trabajo Individual de Fin de Máster

Colaboración con TERIA YABAR

MURH

Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI

Madrid, a 28 de Febrero de 2017

# ÍNDICE

## TABLA DE CONTENIDO

1- RESUMEN.....	4
2- INTRODUCCIÓN.....	5
3- ANTECEDENTES.....	6
4- CONTEXTO.....	8
5- DEFINICIONES.....	10
6- ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	11
7- ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	16
7.1. Identificación del Puesto de Trabajo.....	17
7.1.1 Área/unidad.....	17
7.1.2 Puesto descrito.....	17
7.2. Misión.....	17
7.3. Dimensiones.....	17
7.4. Naturaleza y Alcance del Puesto de Trabajo.....	18
7.4.1 Organigrama.....	18
7.4.2 Entorno.....	18
7.4.3 Funciones y Actividades.....	19
7.4.4 Relaciones internas y externas.....	19
7.4.5 Naturaleza y Alcance de los Problemas.....	19
7.4.6 Naturaleza y Alcance de la Responsabilidad.....	20
7.5. Conocimientos y Experiencia.....	20
7.6. Otros aspectos.....	20
8- CONSEJOS PARA UNA BUENA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	23
9- UTILIDAD DE LA DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS.....	24

10- UTILIDAD DE LA DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS-TERIA YABAR.....	27
11- APORTACIÓN A LA MEJORA DEL TRABAJO GRUPAL Y REFLEXIONES.....	29
10.1 Aportación; visión y cambios.....	29
10.2. Reflexión individual.....	30
11- REFERENCIAS.....	31
12. ANEXO.....	34

## 1- RESUMEN

Hoy en día todavía existen Organizaciones sin una estructura organizativa definida, desestructuradas y sin departamento de Recursos Humanos o Herramientas propias para ello, lo que hace necesaria una demostración de su necesidad en cualquier compañía.

El objetivo de este trabajo es demostrar la necesidad de las herramientas de Análisis, Descripción y Valoración de puestos de trabajo en una empresa y cómo una buena coordinación de funciones entre empleados podrá lograr una optimización de su trabajo.

En este estudio sobre las herramientas nombradas de RRHH se puede comprobar la utilidad, necesidad de aplicación y resultados positivos de las mismas con ejemplos aplicados a la empresa Teria Yabar, empresa en la que se realizó el estudio *ad hoc*.

El método utilizado para esta redacción ha sido un estudio completo de las herramientas, sus elementos y una observación directa de la forma en la que se estructura la organización de la empresa anteriormente nombrada.

Paralelamente a la investigación, se han incluido apartados con reflexiones individuales y aportaciones al estudio con una visión más subjetiva del tema.

Los resultados de este análisis concluyen que tener un objetivo claro, estrategias y funciones definidas facilitan el trabajo de los empleados.

*Palabras clave: Análisis, Descripción y Valoración de Puestos; Recursos Humanos, Proceso de Selección, herramienta, Teria Yabar, Organigrama, puesto de trabajo, etc.*

## 2- INTRODUCCIÓN

Con este trabajo profundizo en las herramientas de Recursos Humanos: Análisis, Descripción y Valoración de puestos en un entorno laboral.

Voy a realizar el análisis utilizando conceptos teóricos, citas de profesionales y mi propia visión, desarrollando en primer lugar un breve recorrido histórico de la evolución de la herramienta en un contexto de recursos humanos; después plantearé algunas definiciones como ‘análisis, descripción y valoración de puestos’ analizadas por distintos autores.

Esta redacción está enfocada en la importancia de esta área de los Recursos Humanos en términos generales pero sobre todo aplicados a la empresa Teria Yabar con la que trabajé de cerca para realizar el Trabajo de Fin de Máster grupal.

En este texto aparecerán también adjuntos también los resultados de la realización de las descripciones (cuestionarios a los empleados y reversos, ANEXO I) y bajo mi punto de vista, cómo habría utilizado yo la herramienta en diversas ocasiones a diferencia de cómo la utilizamos en el trabajo grupal.

En cuanto a la importancia y utilidad de esta área, voy a contrastar la visión de los trabajadores como de la propia organización para poder concluir con información más concreta y obtener información más detallada.

Finalmente, en el ANEXO II, aparecerá el Trabajo Grupal.

### 3- ANTECEDENTES

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de los Recursos Humanos. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940. Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

El hombre desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquellas para las que parecía estar especialmente dotado. Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculada a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr los resultados esperados.

Las funciones de dirección y organización se han especializado hasta tal extremo que todos los avances científicos que han tenido lugar en las últimas décadas en disciplinas relacionadas directa o indirectamente con el comportamiento humano han sido rápidamente incorporados por los profesionales más capaces y dispuestos a asumir el reto de hacer las cosas de otra forma, cosas que tienen que ver con la importancia personal y organizacional, la naturaleza y significado de variables así como con su diseño e implementación. De alguna forma, la actuación sobre estas u otras variables requería la información derivada del análisis, descripción y valoración de puestos.

(Carrasco, 2009)

#### 4- CONTEXTO

La fuerza laboral de una organización es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de la misma. Todas las estrategias establecidas para alcanzar las metas y objetivos de una organización, dependen directamente del conjunto de acciones y decisiones tomadas por los colaboradores. En consecuencia, la capacidad de los individuos que toman estas decisiones, produce o prestan los servicios, afecta la eficiencia y efectividad del desarrollo y crecimiento de una organización.

Por esta razón es de vital importancia desarrollar e implementar instrumentos que ayuden a administrar efectivamente los recursos humanos. Uno de estos instrumentos es la Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo, que tiene como objetivo dar una visión general, tanto a los colaboradores, como a la organización, sobre diversos aspectos relacionados con la estructura organizacional, las acciones, responsabilidades y deberes que incluye la ejecución de un determinado cargo.

Desde el punto de vista de los colaboradores la Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo, les proporciona información sobre el objetivo y las funciones del cargo, así como los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas de índole técnica y comportacional, necesarias para desempeñar el cargo de forma productiva. A su vez, los motiva a identificarse con las tareas y actividades que deben realizar, así como a desarrollar el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Con respecto a la organización la Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo, permite que los ejecutivos, jefes o encargados de personal, administrar eficazmente las diversas gestiones de recursos humanos, tales como; el proceso de inducción o integración de nuevos colaboradores en la organización; selección y reclutamiento de personal, este proceso es agilizado una vez que se conozca el perfil del cargo que desea seleccionarse; para el establecimiento de la clasificación y escala salarial de los cargos en la organización; para el proceso de evaluación de desempeño; por último, para analizar las promociones y otras acciones de personal

Prácticamente todas las actividades de gestión de RRHH, en cualquier tipo de organización, deberían basarse en el análisis, descripción, y valoración de puestos de trabajo. Lejos de tratarse de un fin en sí mismo, el verdadero aprovechamiento de estas

técnicas consiste en su aplicación para las políticas de retribución, organización, selección, desarrollo, promoción, etc.

La razón por la que es fácil llevar a cabo un análisis de puestos insuficiente, dándose por satisfecho con él, es la propia vaguedad en la definición de tal herramienta. Extrayendo lo que hay de común en las definiciones de diversos autores, los elementos a incluir en el análisis serían: las tareas, habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades del puesto de trabajo; otra definición sintetiza “el contenido del puesto, los requerimientos del puesto, y el contexto”.

Expresadas así, tan generalmente, no por ambiciosas son estas definiciones menos vagas. El objeto del presente tema es presentar un método concreto, de entre los muchos posibles; advirtiendo –a todo aquel que se decidiera por otro método- que evite una recogida o una organización de datos sin una finalidad operativa.

Antes de comenzar con el proceso de elaborar una descripción de puestos de trabajo, debería prepararse el terreno concretando los siguientes aspectos:

- Qué información es la que vamos a recoger. En función de la finalidad podría tratarse de una o de otra; pero estimamos que el esfuerzo de recolectar una información exhaustiva, con la ventaja de que ésta sirve para todo propósito.
- Grado de detalle. Busquemos un punto de equilibrio entre la utilidad de la información y el esfuerzo de recogerla (reiteramos nuestro comentarios al punto anterior).
- Método para recoger la información: observación, entrevista con el ocupante del puesto, entrevista de grupo con varios ocupantes, reunión de expertos, cuestionario estructurado, cuestionario de preguntas abiertas, diario, entrevista de incidentes críticos, grabación de actividades del puesto, registros disponibles y relativos al puesto. Pregúntese honestamente si los resultados de los métodos que le resulten más sencillos van a satisfacer sus expectativas en esta herramienta.
- Proceso de comunicación a los empleados de la organización.
- Personas que intervendrán. (El experto, el titular, el superior jerárquico....)

(Manual de Dirección de Recursos Humanos, 2008)

## 5- DEFINICIONES

La **tarea**, es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño.

La tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona.

La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto período de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona.

Las tareas pueden desmultiplicarse o descomponerse de forma más detallada en sub áreas o elementos. El elemento de una tarea es la unidad más pequeña con significado que requiere actividad física o mental. Las tareas se clasifican en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y organizativas, o en discretas, continuas y ramificadas.

En relación al puesto de trabajo es posible otra clasificación: las tareas prescritas y las tareas emergentes.

Las tareas prescritas, son aquellas que están diseñadas por la propia organización, están formalizadas, son impersonales, objetivas y estáticas.

Las tareas emergentes, son personales, tienen un carácter espontáneo, son subjetivas, dinámicas, evolucionan en su realización y pueden introducir innovaciones en el puesto de trabajo, son en definitiva aquellas tareas que el realizador del puesto introduce con su propio estilo o con los intereses que persigue o que las realiza de una u otra forma por su propia formación, habilidades o capacidades

El **Rol** es el conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo. (Hontagas, Peiró, 1996)

La **ocupación** se entiende como un concepto más amplio que los anteriores, así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo, profesión, etc. Suele ser utilizada como agrupación de puestos con características similares. Podemos entender “médico/a” como un puesto en una organización dedicada al cuidado de la salud, o como el concepto que describe una ocupación o profesión socialmente reconocida.

DeAnsorena (1997) define **puesto de trabajo** como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados), mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización.(Carrasco, 2009).

## **6- ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

El análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo son tres de las herramientas que habrán de servir como base para la aplicación de las distintas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos de cualquier tipo de organización y en cualquier entorno empresarial.

La aplicación de las técnicas de descripción y valoración de puestos como fin en sí mismo, tienen como único resultado la obtención, por un lado, de una documentación informativa más o menos detallada de la actividad de una organización y la estructuración de dicha actividad global en actividades y resultados parciales que son encomendados a cada uno de los puestos de trabajo para la consecución de los resultados globales de la compañía, y por otro el conocimiento de la importancia estratégica de cada uno de los puestos dentro del contexto de la organización. Pero el

verdadero aprovechamiento de dichas técnicas radica en las aplicaciones derivadas de ellas en base al conocimiento de la organización y su explotación para la elaboración de políticas de Recursos Humanos, retribución, organización, selección, desarrollo, promoción, planes de carrera, etc.

Lo primero que se ha de tener presente al hablar de estas técnicas es que se trata de herramientas de análisis de puestos analizados, y como tales es primordial el exhaustivo conocimiento, tanto de los puestos analizados, como del contexto organizativo en el que operan.

En el desarrollo del proceso de Descripción del puesto de trabajo se diferencian dos etapas: El análisis de puestos y la Descripción.

El análisis de puestos se inició con el estudio de “tiempos y movimientos” (atribuido a F.Taylor, entre 1885 y 1915, por ser el primero en realizar una observación más sistemática de cada una de las tareas que el individuo ejecuta al desempeñar su trabajo) hasta llegar a las teorías de las “relaciones humanas y motivacionales”, que son las que sentaron las bases para el “desarrollo organizacional”.

El análisis del puesto de trabajo en el que se plantean cuestiones como:

¿Qué hace el trabajador/a?, ¿Cómo lo hace?, ¿Por qué lo hace, ¿Qué consecuencias tiene lo que hace? Se pueden utilizar diferentes herramientas como la observación, el cuestionario (abierto o cerrado), entrevistas (individuales o de grupo), paneles de expertos, etc.

Algunas definiciones que intentan resumir el concepto de Análisis de puestos son: “Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio, y que diferencian al trabajo de todos los demás.” (Lanham, 1962)

“Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”. (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

“Proceso por el que un puesto es descompuestos en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo”. (Gael, 1983).

Analizando las definiciones se concluye que todas se refieren a una misma realidad: Descomponer un puesto de trabajo de manera estructurada en unidades menores para, a través de un estudio más pormenorizado, comprender la responsabilidad e importancia del puesto en su conjunto y dentro de un contexto organizativo determinado.

El tipo de información que deberá recoger depende del objetivo por el cual realiza el análisis y posterior descripción del puesto.

La **descripción del puesto de trabajo** es el proceso de plasmación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, que contenga la información requerida.

La descripción de un puesto de trabajo no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización. Estas son algunas definiciones de la descripción de puestos:

“Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos” (Fertonani y Grosso, 19783).

“Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto”. (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

“Recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar”. (Gael, 1983).

Cuando se plantea en una organización llevar a cabo un proceso de elaboración de descripciones de puestos de trabajo es necesario decidir acerca de los siguientes aspectos:

- **Información que se debe recoger:** Esta dependerá del objetivo final del proceso, pero en la mayoría de los casos los elementos de descripción que se desarrollan en el siguiente punto son comunes a todos ellos.

- **Grado de detalle con que se ha de recoger la información.** La información recogida puede especificarse hasta el grado de detalle que sea necesario, debiéndose encontrar, no obstante, el punto de equilibrio entre la utilidad de la información recogida y el coste y esfuerzo necesario para obtenerla.
- **Formato de presentación de la información recogida** (documento de descripción).
- **Método de análisis para recoger la información.** Hasta once métodos de recogida de información señala McCormick, dependiendo de la tipología de puesto que se trate (observación, entrevista individual con el ocupante del puesto, entrevista de grupo con varios ocupantes, reunión de expertos, cuestionario estructurado, cuestionario de preguntas abiertas, diario, incidentes críticos, información de diseño de equipamientos, grabación de actividades del puesto, registros disponibles relativos al puesto). En la práctica, lo más eficaz es la combinación de varios métodos, y lo más flexible y utilizado en la actualidad en la mayoría de organizaciones la observación directa, la entrevista y el cuestionario.

El método de observación directa es uno de los más utilizados, por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen del contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañado de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

La entrevista consiste en la recopilación de información mediante una entrevista entre el titular del puesto de trabajo y la persona que está realizando la descripción. Su duración no superará las dos horas. Esta técnica se considera adecuada cuando se describen puestos cuyo titular es único o cuando se describen puestos de dirección y mandos de primer nivel dentro de la organización.

El Cuestionario de documentación consiste en la elaboración de un cuestionario auto explicativo (estructurado) que recoge todas las necesidades de información sobre un puesto. Este cuestionario se envía a las personas que ocupan el puesto para su cumplimentación y posterior devolución a la dirección de recursos humanos para su análisis. Como variante, el formulario puede incluir un inventario de tareas tipo.

**CUADRO 1: Métodos de análisis de información**

<b>MÉTODOS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<b>Observación Directa</b>	Objetividad	Elevado coste de tiempo
	Verificación de datos	No se realiza a puestos de trabajo de ciclo no repetitivo
	Sencillo y directo	Afecta al trabajador en la realización de sus tareas
<b>Entrevista</b>	Más información	Lenta/costosa
	Detecta comportamiento y correlación	Se confunde con una evaluación
	Fácil de comparar y aplicar	Entrevista mal dirigida implica malas reacciones de trabajadores
<b>Cuestionarios</b>	Más personas en menos tiempo	Subjetiva
	No es costoso comparar resultados	No vocabulario específico
	No se requiere personal cualificado	El trabajador puede exagerar o no completar bien la información
	Fiable y válido	

- **Proceso de comunicación y difusión**, que en todos los casos, habrá de adaptarse a los procedimientos de comunicación interna habituales y utilizados por la compañía, resaltando el proceso a seguir, y el objetivo del estudio.

- **Personas que intervienen en el proceso de descripción.** Generalmente serán, el analista (como experto en el análisis y descripción de puestos, aportando conocimiento, metodología, rigor, precisión, credibilidad y homogeneidad del proceso), el titular del puesto (aportando el conocimiento sobre el contenido del puesto), el superior jerárquico (verificando la veracidad y fiel reflejo de realidad del contenido del puesto analizado), y el Departamento de Organización y/o Recursos Humanos (asumiendo la responsabilidad del proceso y nombre de la dirección de la empresa).

## **7- ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

El formato y los puntos desarrollados en la descripción de puestos de trabajo dependerán de la tipología de puestos objeto de estudio. A continuación se presentan los puntos y aspectos comunes que suelen aparecer en dichos documentos de descripción:

### 7.1. Identificación del Puesto de Trabajo

#### 7.1.1 Área/unidad

#### 7.1.2 Puesto descrito

### 7.2. Misión

### 7.3. Dimensiones

### 7.4. Naturaleza y Alcance del Puesto de Trabajo:

#### 7.4.1 Organigrama

#### 7.4.2 Entorno

#### 7.4.3 Funciones y Actividades

#### 7.4.4 Relaciones internas y externas

#### 7.4.5 Naturaleza y Alcance de los Problemas

#### 7.4.6 Naturaleza y Alcance de la Responsabilidad

### 5. Conocimientos y Experiencia

### 6. Otros aspectos

## 1. Identificación del Puesto de Trabajo

El objetivo de este punto es identificar el puesto de trabajo y el área de la organización en el que se encuentra ubicado. Su contenido, no pretende explicar en cuatro palabras las funciones desarrolladas por el titular, ya que para ello están precisamente el resto de los apartados. La información contenida es la siguiente:

### 1.1 Área/Unidad

Denominación del área organizativa en la que se sitúa el puesto a analizar. Puede ser según la denominación corriente en cada organización, una División, Departamento, Dirección, Centro de Trabajo, Servicio, Sección o varios de ellos.

### 1.2 Puesto descrito

Denominación del puesto o cargo ocupado por el titular, o nombre con el que se conoce ese puesto en la organización de forma más o menos formalizada. No es la categoría del puesto.

## 2. Misión

En este punto debe expresarse en un párrafo corto (4 o 5 líneas), cuál es la razón de ser del puesto, es decir, para qué existe este puesto dentro de la organización. Salvo excepciones muy raras, cada puesto de trabajo tendrá una sola misión y, por tanto, de su lectura no deben derivarse directamente todas las funciones y responsabilidades asumidas por el titular, que ya se explican y desarrollan en el resto de los capítulos.

La misión se recoge en una frase/párrafo, sin puntos a parte, que tiene cuatro partes:

CUADRO 2: Misión del puesto

Qué	Sobre qué	De acuerdo a qué	Para qué
ACCIÓN	FUNCIÓN	MARCO O GUÍA	RESULTADO

## 3. Dimensiones

El objeto de este elemento es recoger aquellas dimensiones económicas o de otro tipo que puedan ser explicativas del ámbito de actuación del titular.

En cuanto a las dimensiones económicas debe constar sin un excesivo grado de desglose el concepto al que se refieren, el año al que hacen referencia y la cuantía expresada en euros/año.

En cuanto a las dimensiones no económicas se refieren básicamente al número de personas dependientes (subordinadas) jerárquicamente del titular. Pueden sin embargo, incluirse otras dimensiones no económicas necesarias para entender el puesto, a criterio del analista (personal con dependencia funcional del titular, personal subcontratado, número de proveedores o clientes, etc.).

#### **4. Naturaleza y alcance del puesto de trabajo**

Este punto se desarrolla a través de los apartados siguientes:

##### 4.1. Organigrama

Se trata de elaborar un organigrama a tres niveles en que, partiendo del puesto de trabajo del titular, recoja el puesto superior inmediato, otros puestos que dependen o reportan jerárquicamente al mismo superior inmediato (aunque sean puestos de nivel diferente) y puestos de trabajo que dependen directamente del titular.

##### 4.2. Entorno

En este apartado, y sólo para puestos de alta dirección, se suele recoger el entorno del puesto. No es más que una explicación narrativa del ámbito de actuación del puesto, es decir, de su entorno de actuación interno y externo. No se trata de explicar “qué” hace el puesto sino “dónde” lo hace.

##### *Ejemplo:*

Cuál es la actividad de la compañía

Gama de productos

Si fabrica o sólo distribuye los productos

A quién vende: clientes/mercados

Características de la estructura comercial propia (vendedores, agentes, representantes, etc.)

#### 4.3. Funciones y actividades principales

Se trata de describir las áreas básicas de responsabilidad del puesto, resumiéndolas en términos de los resultados permanentes que se esperan que el puesto alcance en cada una de ellas. Un puesto de trabajo se suele desarrollar normalmente entre cinco y diez responsabilidades básicas o finalidades. La relación de las finalidades debe seguir un formato de frase similar al de la misión, aunque sin guía, empezando siempre por verbos de acción en infinitivo y dejando claro el resultado parcial que debe conseguirse. Una vez definidas las finalidades básicas, se pasará a desarrollar cada una de ellas, a través de las actividades. Para puestos operativos y administrativos, la finalidad del puesto será única y coincidirá con la misión, por lo que se identificarán únicamente actividades.

#### *Ejemplo:*

Finalidad: Coordinar la compra de materias primas para asegurar la continuidad del suministro al mínimo coste

#### 4.4. Relaciones internas y externas con otros puestos y/o grupos de empresas:

En este apartado se describen las relaciones con otros puestos de la organización, excluyendo al superior y a los subordinados. Se explicarán las relaciones más importantes y/o necesarias para el desarrollo del puesto, especificando puesto, motivo y frecuencia estimada.

#### Relaciones principales con otras organizaciones:

Se describen las relaciones externas más importantes y/o necesarias para el desarrollo del puesto, especificando organización, puesto, motivo y frecuencia estimada.

#### 4.5. Naturaleza y alcance de los problemas

En este apartado deben reflejarse los 3 o 4 problemas más complejos que el puesto debe afrontar o resolver en el desarrollo de su trabajo. Pueden ser problemas técnicos, gerenciales, o derivados de la interacción humana. En la medida de lo posible deben reflejarse situaciones y no juicios de valor ni quejas personales.

#### 4.6. Naturaleza y Alcance de la responsabilidad

Debe tratar de concretarse cuál es el grado de autonomía (práctica, no teórica) que tiene el titular, mediante la exposición – a modo de ejemplo- de decisiones más significativas que el puesto toma de forma autónoma, sin consultar (aunque luego informe o comunique las decisiones tomadas), y propuestas más importantes en que el titular deba actuar o deba consultar.

### **5. Naturaleza y alcance del puesto de trabajo**

Se reflejarán las características requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto (titulación, conocimiento, experiencia...). Debe evitarse reflejar aquellas características que posee el titular pero que no son necesarias para el adecuado desempeño del puesto.

### **6. Otros aspectos**

Se reseñará cualquier información importante sobre el puesto de trabajo que no ha sido recogida en ningún otro apartado. Para puestos operativos de fábrica suelen reflejarse aspectos como: peligrosidad, condiciones ambientales, esfuerzo físico, turnicidad, nocturnidad, disponibilidad, etc.

### **Procesos operativos de la descripción de puestos**

El éxito de un proceso de descripción de puestos de trabajo dependerá en gran medida de la planificación del mismo y de la correcta definición de quién, cuándo, cómo, dónde y para qué llevar a cabo el análisis y descripción. Se detallan a continuación los principales aspectos a tener en cuenta en un proceso de estas características.

- Definición de los objetivos del proceso  
Clasificar qué es lo que se persigue con la elaboración de las descripciones de puestos de trabajo, y vincular todas y cada una de las fases del proyecto a la consecución del objetivo final.

La descripción de puestos de trabajo no tiene un fin en sí mismo, salvo ser utilizada como documentación informativa para comprender una organización desde el conocimiento de las funciones de cada uno de los espacio organizativos mínimos de la empresa (puestos de trabajo). Se trata más de una herramienta base para la gestión de la

organización y de los recursos humanos de la misma. A continuación se ofrecen las principales aplicaciones de la descripción de puestos de trabajo.

- Aplicaciones en retribución

Como base de información y conocimiento de los puestos de una organización para la valoración de puestos de trabajo, en la medida en que adaptemos los puntos a desarrollar en la descripción a los elementos del sistema de valoración que se pretende utilizar.

- Aplicaciones en organización

Como instrumento de análisis organizativo, permite identificar el equilibrio funcional de la estructura, identificar vacíos o solapes funcionales, e identificar el grado de desarrollo de las funciones.

Como instrumento de delimitación de funciones, permite clarificar y delimitar la asunción de responsabilidades entre superior y subordinado, y verificar la congruencia entre medios aportados a un puesto y las funciones y responsabilidades que le son encomendadas.

Como instrumento de clarificación de roles permite comprender la organización y comunicarla al personal, así como desarrollar el Manual de Funciones de la empresa.

Como instrumento de diseño de puestos, a la hora de definir nuevos puestos, y delimitar las responsabilidades entre puestos paralelos.

- La **Valoración del puesto de trabajo** hace referencia a la clasificación u ordenación de los puestos de trabajo de una organización de acuerdo con un sistema previamente establecido.

La valoración de puestos de trabajo es un proceso de gestión de Recursos Humanos, por el que utilizando una metodología de valoración determinada, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo.

Según la organización Internacional del Trabajo (OIT) ‘...la evaluación de las tareas puede definirse sencillamente como el procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el desempeño, en condiciones normales de determinadas funciones,

exige de los trabajadores normales, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos, ni su rendimiento.’’

Los objetivos que persigue la valoración de puestos de enmarcan principalmente en el ámbito de clasificación profesional y retributivo, pero también en la mayoría de los procesos de gestión de recursos humanos y organización. Según Lanham (1962), los principales objetivos genéricos de la valoración de puestos de trabajo son los siguientes:

- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de la compañía.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- Permitir a la administración medir y controlar con precisión sus costes de personal.
- Servir de base para la negociación con el comité de empresa y los sindicatos.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- Crear principios claros y técnicos imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios.
- Servir de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación de personal.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que, a su vez, contribuye a la simplificación del trabajo y a la eliminación de operaciones duplicadas.
- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así, la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresas y empleado.

(Jiménez, 2016)

(Hay Group, 2001)

## 8- CONSEJOS PARA UNA BUENA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Desde un punto de vista amplio, Dessler (2005) destaca que el tipo de información a obtener puede estar orientada hacia diversos campos: actividades del trabajo, descripción de comportamientos, equipamiento y material, estándares de desempeño, contexto del puesto y habilidades requeridas.

En todo caso, cuando se realiza la descripción de un puesto de trabajo se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

- Verificar el inventario de personal. Es decir, el número de puestos que existen en la organización.
- Realizar un análisis global y no fragmentado. (se ha de dividir el puesto en sus partes importantes para examinarlas y unir las nuevamente para su comprensión).
- Centrarse en el puesto y no en personas. (Interesa describir el puesto y no lo que hace la persona que lo ocupa).
- Centrarse en hechos y no en opiniones. (Se han de objetivar hechos concretos sin emitir juicios de valor).
- Realizar la descripción del puesto tal y como es en el momento del análisis, sin referencias a funciones históricas o aspiraciones futuras.

(Jiménez, 2016)

(Dessler, 2005)

**CUADRO 3: Para qué realizar un análisis de puestos**

<b>5 CUESTIONES RELEVANTES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
QUÉ HACE EL TRABAJADOR	TAREAS Y FUNCIONES
POR QUÉ LO HACE	FINALIDAD/OBJETIVOS
CÓMO LO HACE	MÉTODOS
DÓNDE LO HACE	LUGAR DE TRABAJO
CUÁNDO LO HACE	PERIODICIDAD DE TRABAJO

Elaboración propia

#### QUÉ HACE EL TRABAJADOR:

Es una pregunta esencial para el análisis de puestos, porque reúne los siguientes aspectos (importancia, tiempo, dificultad de realización, orden de ejecución) de las tareas que se realizan en el PT. En resumen, enumera las distintas tareas que ejecuta un trabajador.

#### CÓMO LO HACE EL TRABAJADOR:

Se establece de forma escrita los métodos, normas y procedimientos, rutinas, cálculos, máquinas, instrucciones que recibe, el grado de juicio y la iniciativa del mismo trabajador.

Lo que se tiene en cuenta a la hora de desarrollar el trabajo.

#### PORQUÉ LO HACE EL TRABAJADOR:

Hay que establecer la finalidad y los objetivos de la tarea que desempeña.

#### DÓNDE LO HACE EL TRABAJADOR:

En el lugar físico dónde se desarrolla el trabajo, junto con las condiciones ambientales como puede ser la peligrosidad, etc.

#### CUÁNDO LO HACE EL TRABAJADOR:

En el periodo de tiempo que hace su trabajo. Las tareas que hace de forma diaria, semanal, mensual, anual y esporádica. Y el tiempo que emplea realizando las tareas.

### **9- UTILIDAD DE LA DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

#### **Para los responsables de la Organización:**

Las herramientas Análisis, Descripción y Valoración de Puestos primeramente nos va a dar información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados. Segundo para poder intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección, de lo contrario su intervención estará cargada de juicios de valor, y tercero para poder realizar una evaluación objetiva de sus subordinados y, lo que es más importante, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva de su desempeño.

El análisis de los puestos de trabajo ayuda a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos en el seno de la organización.

Este proceso también posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización, liberando así al cuadro directivo de una tarea que le resta tiempo y energías en sus propias obligaciones.

### **Para los propios empleados:**

Las ventajas que ofrece el análisis de puestos de trabajo a los empleados es:

Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.

Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.

La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como un guía o referencia para el auto-desarrollo.

Entre los **objetivos o posibles usos** del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

**Planificación:** Las características y el perfil del puesto nos ayudan a conocer la plantilla actual y poder determinar la plantilla futura, no solo en términos cuantitativos sino también en términos cualitativos.

**Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

**Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

**Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes, capacidades y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

**Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o méritos.

**Valoración de puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se pueden valorar los puestos de trabajo.

**Carrera profesional y promociones:** Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las necesidades futuras del ayuntamiento. Las destrezas y conocimientos que se requieran.

**Seguridad y prevención:** Un buen análisis de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas, horaria, etc. en las que se desarrolla la actividad laboral del puesto, por esto aporta información sobre los riesgos, peligros o penosidades que pueden envolver al puesto de trabajo. Así como las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos y la patología previsible del trabajo.

**Salud laboral:** proporciona también el análisis de puestos información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo, etc.

Sin el análisis de puestos no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

**Diseño organizacional:** La definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones, etc.

**Manuales de funciones y procedimientos:** Formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.

Clarifica las líneas de jerarquía y delimita responsabilidades al establecer y definir las funciones y actividades de cada puesto, así como las áreas de influencia y el ángulo de autoridad.

Es una guía para el supervisor y para el empleado en el desempeño de sus funciones. Habilita al empleado para conocer mejor los deberes y responsabilidades de sus puestos. Ayuda al equilibrio de las cargas de trabajo entre los empleados.

Es un instrumento esencial para la clasificación y ordenación de los puestos de trabajo de la organización, constituyendo una base objetiva para la ordenación de las retribuciones.

**Otras Finalidades** en las que contribuye o participa: Administración de Salarios (sistemas retributivos), seguridad e higiene del trabajo, Planes de Carrera, Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.

(De la Fuente, Fernández y García, 2006)

(Carrasco, 2009).

## **10- UTILIDAD DE LA DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS EN TERIA YABAR-REFLEXIÓN**

Teria Yabar, como he comentado anteriormente tiene una plantilla poco organizada en la que los propios empleados no tienen claro su puesto, ni sus funciones, etc... Según las entrevistas que estuvimos realizando a cada uno de ellos, con duración de alrededor de 40 minutos, en los que cada uno de los empleados nos contestaba de forma concreta las funciones que consideró que realizaba, llegamos a la conclusión de que cada uno hace lo que cree que debe hacerse, sin consultar ni trabajar en equipo, siendo su única referencia la opinión de Teria, la diseñadora.

Considero que esta desorganización provoca en la empresa descontrol, pérdida de comunicación e información entre empleados tanto jerárquica como horizontal y que esto se muestra en cómo los clientes tienen la imagen de la marca.

Con el proceso de descripción de puestos lo que nosotras intentamos fue ayudar en la planificación de la plantilla de empleados, partiendo del cuestionario que nosotras mismas realizamos a cada uno de ellos con el fin de optimizar sus recursos humanos y conseguir la máxima eficacia y eficiencia en su trabajo.

Pudimos observar varias descompensaciones en los mismos puestos de trabajo dentro de la compañía y con unas mismas condiciones, es por ello que decidimos unificar las tareas de los distintos trabajadores de la misma categoría (ej. Dependientes) y unificarlos para que todos realizaran las mismas tareas y que fueran más eficaces.

Asimismo, vimos que algunas de las dependientes realizaban trabajos más arduos que otras, y es por ello que decidimos cambiar su categoría profesional.

La descripción de puestos también ayuda en la formación de los empleados actuales como futuros y ha puesto las bases para la futura selección (requisitos del puesto, necesidades, etc.)

En mi opinión creo que los empleados no dieron toda la información que necesitaban porque se sentían evaluados, y deberíamos haber dejado claro el fin de las entrevistas que les realizamos para así obtener información.

Con el análisis y descripción de los distintos puestos de trabajo considero que conseguimos o por lo menos intentamos conseguir una mejora de la planificación de la plantilla de empleados.

Además, teniendo en cuenta los varios desajustes que identificamos entre empleados, esta herramienta ha ayudado a la dirección en la formación de los empleados ya que ha podido observar los conocimientos, aptitudes y tareas desarrolladas por los mismos y así poder ejecutar el plan que más se adecue a la situación.

Pero sobre todo, lo que considero que más ha ayudado o puede ayudar a la empresa es en la Evaluación del desempeño de los trabajadores ya que, la dirección ha podido comprobar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto de trabajo.

Es esencial destacar la importancia de la realización del análisis y descripción de puestos, ya que su no realización, como hemos podido ver en primera persona en la empresa Teria Yabar puede ocasionar algunos conflictos en la empresa como: clima tenso, insatisfacción laboral, poca organización, ausencia de promociones, baja cualificación, baja polivalencia, alta especialización, escasa adecuación persona puesto de trabajo, etc.

## **11- APORTACIÓN A LA MEJORA DEL TRABAJO GRUPAL Y REFLEXIONES**

### **11.1 Aportación; visión y cambios**

Desde el inicio tanto mis compañeras como yo hemos trabajado duro para conseguir que nuestro Trabajo Final fuera útil y aplicable para la empresa.

Decidimos seguir un esquema progresivo, detectando las necesidades de la empresa del que estoy totalmente de acuerdo. Desarrollamos y tratamos de dar solución a cada uno de los problemas organizativos aplicando distintas herramientas de Recursos Humanos estudiadas previamente en el Máster, comenzando por la cadena de valor, el Organigrama (en mi opinión completamente necesario para la organización de la compañía), la descripción de los puestos de trabajo, los diagramas de flujo y la comunicación a los empleados de los nuevos cambios.

Como propuestas de mejora al trabajo realizado, voy a enfocar mi opinión en los apartados: Organigrama y Análisis y Descripción de puestos.

En cuanto al Organigrama, después de hacer diferentes borradores y que el C.F.O no insistiera en ubicar a Teria Yabar (diseñadora de la marca) arriba de la pirámide jerárquica, decidimos no hacerlo. Este punto fue muy debatido y estoy de acuerdo ya que, la diseñadora no debería participar en las decisiones tomadas a nivel estratégico ni a nivel financiero. Entiendo que Teria es la dueña de la marca y que la quiera hacer suya y participar, incluso dirigir el *merchandising* de la tienda, pero creo que es un error que tome decisiones más allá de las nombradas, ya que para ello está el C.F.O.

En cuanto a las herramientas de Análisis y Descripción de Puestos, creo que deberíamos haberle dado más importancia y continuar con la valoración de los mismos, ya que sin

este último paso la herramienta considero que está incompleta. En cuanto a nuestra forma de realizar el análisis y la descripción, nos decidimos por la Observación Directa, acudiendo a la tienda en dos grupos y pasando horas en ella para ver la forma de trabajar de los empleados. Esta observación la hicimos después haber realizado cuestionarios a los trabajadores.

La herramienta de observación directa creo que no fue completa del todo por lo siguiente; deberíamos haber sabido más en profundidad las funciones de los empleados antes de ir en directo a comprobar que se cumplían sus funciones, porque de la forma que lo hicimos no sabíamos exactamente en lo que teníamos que fijarnos y evaluar.

En cuanto a los cuestionarios que previamente dimos a todos los trabajadores, pocos fueron los que lo completaron debido a la falta de información por parte nuestra y de la dirección del objetivo de contestar los cuestionarios. Creo que deberíamos haber explicado a los trabajadores en qué consistía la herramienta, su utilidad, objetivo y para qué íbamos a utilizar los resultados; los empleados no tuvieron claro en ningún momento que la aplicación de los cuestionarios por lo que creo que fue un error al igual que no explicar bien a los empleados en qué consiste la herramienta y para qué íbamos a utilizarla y que pusieran más énfasis en explicarse.

## **11.2. Reflexión individual**

El estudio que realizamos el Grupo 5 sobre la marca Teria Yabar ha sido muy enriquecedor para mí ya que he podido ver de forma práctica la importancia de varias áreas de los Recursos Humanos aplicadas a una empresa desorganizada.

Para llegar al Análisis, Descripción y Valoración de puestos de trabajo, primero ha sido necesario la realización de la Cadena de valor y Organigrama de la empresa, y una para entender y visualizar las posiciones de cada uno de los perfiles en la organización, su rol y categoría.

Empezamos detectando la necesidad de una reestructuración y reorganización en la empresa, y comenzamos realizando la nombrada cadena de valor y el organigrama. Una vez realizado el Organigrama, nos dimos cuenta de la necesidad de describir las funciones de los puestos de trabajo para darle más valor al estudio y ayudar así a Teria a planificar, definir y evaluar el desempeño de su plantilla.

Yo, personalmente considero que deberíamos haber focalizado más en este apartado ya que podía dar a Teria muchos resultados positivos y serle muy útil, como he comentado en apartados anteriores.

Antes de comenzar con los cuestionarios a los empleados acerca de sus tareas, hubiera sido más útil contar con una pequeña descripción de lo que la dirección esperaba de cada uno de los empleados de su plantilla y por consiguiente haber focalizado más con las preguntas y conseguir que los trabajadores contestaran con más precisión.

Paralelamente pienso que, tendríamos que haberles explicado a los empleados la finalidad de realizar los cuestionarios y de la observación directa de su trabajo para que éstos no se sintieran evaluados y reacios a contestar.

Este trabajado tanto el grupal como el individual ha servido para experimentar en primera persona la importancia de las herramientas de los RRHH relacionadas con la Organización de la empresa y poder relacionarme con distintos tipos de trabajadores.

He observado que muchos de ellos se sentían reacios a cambiar sus funciones en la empresa, pese a que trabajaran más de la cuenta; cada uno se había acostumbrado a su rol y se sentían cómodos. Nos veían como a extrañas que intentaban cambiar sus costumbres, lo que me lleva a pensar que no se pusieron en contacto con ellas de manera fehaciente para que confiaran en nosotras y nuestra buena intención en la mejora.

Con la diseñadora, pasó lo mismo; no se reunió con nosotras para contarnos y que le contáramos, así como el C.F.O nos atendió en todo momento y estuvo dispuesto a escuchar todas nuestra iniciativas y ponerlas en práctica.

Hemos luchado para que estas herramientas sean de verdad utilizadas en la compañía, y en efecto, ha existido una reorganización, es por ello que estoy orgullosa de nuestro trabajo.

## 12- REFERENCIAS

- Bemis S. E., Belenky A. H., Soder D. A. (1983). *Job analysis: An effective management tool*. Washington, DC: Bureau of National Affairs, Inc.
- Carrasco, J (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. *Revista electrónica CEMCI*.
- De la Fuente, D, Fernández, I, García, N (2006). *Administración de empresas en Ingeniería*. Oviedo: Ediciones Universidad de Oviedo.
- Dessler, Gary (2005). *Administración de Personal*. Mexico: Pearson Educación.
- Fernández-Ríos, Manuel (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Fertonani, M., Actis Grosso, C. (1973) “*Análisis y Valoración de Tareas*”. Bilbao: Deusto.
- Gael, Sidney (1983). *Job analysis: A guide to assessing work activities*. An Francisco: Jossey-Bass, c1983. Contributed by Libraries Australia.
- Gan, F y Triginé, J. (2013). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Hay Group, SAP (2001). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi S.A.
- Hontagas, Peiró, J (1996). Tareas, puestos, roles y ocupaciones. En Peiró, J. y Prieto, F. *Tratado de Psicología del Trabajo*.
- Jiménez, D.P (2016). *Manual de Recursos Humanos 3ª Edición*. Madrid: Editorial ESIC.
- Lanham, E (1962). *Valuación de puestos: bases objetivas para fijar escalas de salarios*. Mexico: CECSA.

Roig, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de las tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Valenzuela,B y Ortiz, M. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Hermosillo, Sonora, México: Uson

(2004) Análisis de Puestos de Trabajo. *Manual de Dirección de Recursos Humanos (pp18-19)*. Málaga: Editorial Vértice.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

# CUESTIONARIO de ANÁLISIS de PUESTOS.

### Datos Personales:

Nombre y APELLIDOS:			
Área/Subárea:			
Puesto:			
Formación:			
Años de experiencia laboral:		Años en el puesto actual:	

*Escriba los datos solicitados*

Este cuestionario tiene como finalidad la recogida de información sobre las funciones que los empleados de la empresa TERIA YABAR desarrollan en sus puestos de trabajo.

Los datos recogidos serán analizados por las alumnas del Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE para revisar exhaustivamente los procesos y la operativa de cada área/subárea y formular propuestas de actualización.

Consta de **10 preguntas** relacionadas con el desempeño de las funciones realizadas por cada uno en su puesto de trabajo.

Por favor, conteste el cuestionario escribiendo en el interior de cada recuadro.

### A.- FUNCIONES de su PUESTO:

1 | ¿Qué funciones realiza, cómo lo hace y cuándo?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

6.
7.
8.
9.

*Enumere sus funciones*

2 De las anteriores funciones, ¿cuáles considera que son las principales? ¿Por qué?

1.
2.
3.
4.

### Identifique las funciones principales

#### B.- ORGANIZACIÓN del TRABAJO:

3 ¿De quién recibe orientación o guías para realizar su trabajo?

1.
2.
3.

*Escriba nombre completo*

4 En su trabajo diario, ¿cuáles son los puestos de los que depende o dependen de usted?

¿De quién dependo?	¿Qué actividad realiza con ellos?
1.	1.
2.	2.

3.	3.
4.	4.
5.	5.
¿Quién depende de mí?	¿Qué actividad realiza con ellos?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

**Introduzca nombre completo y una pequeña explicación**

5	¿Con qué puestos mantiene relación directa en su área/subárea? ¿Qué hace con ellos?
---	---

1.	
2.	
3.	

*Introduzca los diferentes puestos*

6	¿Se relaciona con personas externas a la empresa en la que trabaja? En caso afirmativo, registre la profesión de las mismas.
---	--

1.	
2.	
3.	
4.	

*Escriba nombre y cargo*

**C.-RESULTADOS de la ACTIVIDAD:**

7	¿Cuáles son los resultados de su puesto de trabajo?
---	---

1.	
2.	
3.	

--

*Enumere productos generados con una breve explicación sobre los mismos*

8	¿Qué le ayuda a realizar con éxito su trabajo?
---	--

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

*Señale qué facilita su trabajo*

9	¿Existen barreras que limitan u obstaculizan su actividad? En caso afirmativo, escríbalos.
---	--

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

*Enumere dificultades en su trabajo*

10	Anote aquí cualquier cosa que considere de interés para ayudar a los consultores a comprender mejor su puesto de trabajo.
----	---

--

## Escriba sus aportaciones

Le agradecemos su colaboración en el proyecto de actualización de la Relación de Puestos de Trabajo de la empresa TERIA YABAR.

La información será tratada en la mayor confidencialidad y privacidad.

Universidad Pontificia Comillas  
ICADE Business School  
Máster Universitario en Recursos Humanos

## TRABAJO DE FIN DE MÁSTER



**Revisión de la situación actual de la empresa y puesta en marcha  
de Mejoras Estructurales y Organizativas.**

*Colaboración con*

**TERIA YABAR**

TUTOR INTERNO: Félix Alarcón  
TUTOR EXTERNO: Jesús Culebras (CEO)

MEMORIA PRESENTADA POR:

Hannah Fflur Jones  
Melina González Rabanal  
Maria Iranzo Enguídanos  
Elena Manero Kadri  
Magda Rovira Sapiña



## AUTORES



### **Hannah Fflur Jones, 26 años**

Galesa graduada en filología hispánica e italiana en la universidad de Cardiff. Después de tres años enseñando inglés a extranjeros, el año pasado decidí seguir formándome y opté por hacer el master de Recursos Humanos, el cual siento que me ha aportado muchísimo tanto personal como profesionalmente. Actualmente estoy realizando unas prácticas en Kellogg, dando soporte a selección, formación y compensación & beneficios en el Sur de Europa (Italia, España y Portugal) y veo que cada día aprendo algo nuevo, lo que me motiva enormemente. En cuanto al trabajo que hemos realizado, estoy muy satisfecha con el resultado ya que, al ser una empresa pequeña, creo que les hemos aportado ideas y soluciones realísticas que pueden implementar en el negocio.



### **Melina González Rabanal, 23 años**

Psicóloga graduada por la Universidad Pontificia de Salamanca, de origen leonés y residencia actual en Madrid, ciudad en la que realicé el Máster Universitario en Recursos Humanos. Durante los últimos meses he tratado de compaginar mi primera experiencia laboral, en calidad de Hr Talent, Development, Sourcing & Recruiting STAGE, dentro de GROUPE RENAULT, con la elaboración de este trabajo. Poder vivir desde dentro la realidad de una empresa en pleno proceso de expansión, observando las repercusiones de las aportaciones del grupo, resulta muy motivador para continuar con mi desarrollo en el ámbito profesional.



**María Iranzo Enguídanos, 25 años**

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia.

Decidí realizar el Máster de Recursos Humanos porque mi vocación es tanto la empresa como las personas.

Actualmente estoy realizando unas prácticas en Telefónica España, y anteriormente las realicé en la Cadena de Hoteles Meliá Hotels International; ambas en el Departamento de RRHH. Con este trabajo estoy aprendiendo la importancia de una buena organización dentro de una empresa, que se basa en gran parte en una buena gestión de los Recursos Humanos. Hemos tenido la oportunidad de ayudar a la empresa TERIA YABAR en su desarrollo, desde su organigrama y funciones de los puestos hasta un plan de comunicación de lo desarrollado.



**Elena Manero Kadri, 26 años**

Graduada en psicología por la Universidad de Deusto y con un postgrado en la Universidad de Pontificia de Comillas en una materia que esta siendo todo un descubrimiento para mi.

Estoy realizando mis prácticas en Provalliance, empresa dedicada al sector de la belleza y distribución de cosméticos.

Trabajar en recursos humanos me esta permitiendo unir tanto el comportamiento humano como el comportamiento organizacional. Este proyecto me ha servido para conocer el sector de la consultoría y poder completarme a nivel profesional.



**Magdalena Rovira Sapiña, 24 años**

Graduada en Psicología por la Universidad de Valencia, estudio actualmente Relaciones Laborales y Ocupación a través de la UOC. Estuve participando durante un año en el Departamento de Gestión del Talento y Desarrollo Directivo de Gas Natural Fenosa, actualmente, fruto de la realización del Master de Recursos Humanos en ICADE, participo en proyectos de consultoría externa con The Key Talent, acompañando a otras empresas en sus procesos de Transformación Digital. La realización del proyecto en TERIA YABAR me ha resultado muy fructífero y enriquecedor. Considero que esta etapa me ha aportado gran aprendizaje tanto a nivel personal como profesional, destacando la importancia del trabajo en equipo para sacar delante de manera satisfactoria este proyecto profesional.

## ÍNDICE

<b>1.INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2.CADENA DE VALOR</b>	<b>6</b>
<b>3.ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	<b>10</b>
<b>4.DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS</b>	<b>14</b>
DEPENDIENTE/A MAYORISTA MODA	16
DEPENDIENTE/A MAYORISTA BISUTERÍA	18
DEPENDIENTE/A TIENDA PROPIA	20
ENCARGADO/A DE TIENDA	22
MOZO ALMACÉN	24
ENCARGADO ALMACÉN	26
JEFE DE PRODUCTO	28
CONTABLE	30
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	32
AUXILIAR CONTABLE	34
MARKETING ANALÍTICO	36
MARKETING MODA	38
ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	40
<b>5.DIAGRAMAS DE FLUJOS</b>	<b>42</b>
<b>6. PROPUESTA DE MEJORA – CUADRO COMPARATIVO</b>	<b>49</b>
<b>7. PROPUESTA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>53</b>
7.1. CARTA INFORMATIVA	54
7.2. CALENDARIO DE COMUNICACIÓN	54
7.3. REUNIÓN FORMATIVA	54
7.4. REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	56
<b>8. ANEXOS</b>	<b>58</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Al comenzar éste trabajo, el primer paso que tuvimos que dar fue la elección de la empresa. Después de barajar varias alternativas, llegamos a la conclusión de que nuestra mejor opción era: TERIA YABAR.

### 1.1. RESUMEN EJECUTIVO

Situada en el sector de la moda, **TERIA YABAR se fundó en 1984** en el marco franco español, y actualmente es una marca de moda y complementos reconocida a nivel internacional.

Su primera apertura de tienda de moda femenina tiene lugar en el año de su nacimiento, 1984, en León, España. En 1991, se realiza la apertura de su tienda mayorista en Madrid donde comienza la distribución a tiendas de moda multimarca a nivel nacional. En 2005, TERIA comienza a diseñar y a producir su ropa en China, además de su colección en bisutería. Pasados tres años, en 2008, tiene lugar una segunda apertura de tienda mayorista, en París, desde donde se realizará la distribución a Europa, América y Asia. La primera boutique de TERIA YABAR en Madrid se instala en 2013.

**En la actualidad**, TERIA YABAR cuenta con una red de 25 tiendas, propias y franquicias y una Boutique en París, siendo una marca líder, que se ha comprometido a cultivar un ambiente de trabajo excepcional retribuyendo a las mujeres su feminidad, elegancia y belleza. Su estrategia se fundamenta en un talentoso y dedicado equipo de profesionales y un selecto grupo de colaboradores, para asegurar un crecimiento sostenible y rentable.

Para TERIA YABAR existen **tres vías de distribución** de su producto:

- Tiendas propias en Madrid, Málaga y León, con proyecto a futuro próximo de expansión en Bilbao, Barcelona y Sevilla. En esta línea del negocio, es la propia diseñadora de la firma la que se encarga del capital humano de la tienda, así como de la gestión del mismo.

- Tiendas de venta al por mayor. La empresa proporciona material a *tiendas Multimarca*, que se encargan de su posterior distribución. Actualmente existen cuatro establecimientos en esta modalidad que se encuentran dos en París, Francia y los restantes en Madrid, España.
- Franquicias en varias ciudades de la geografía española, que suponen aproximadamente la mitad del volumen total de ventas. La compañía establece una serie de exigencias al franquiciado, entre las que destacan un contrato de duración mínima de cinco años y una cuota de compra anual de 100.000€ brutos en productos para su posterior venta. TERIA YABAR se preocupa mucho por su imagen de marca, que trata de unificar en todas las tiendas, ya sean propias o franquicias, para lo que cuenta con su propia línea de marketing y transmite directrices claras a los franquiciados que deben seguir en la distribución y decoración de sus establecimientos.

En este panorama de enorme crecimiento para la compañía y previsiones de continuar aumentando su presencia y volumen de ventas, nos comprometemos con la empresa en apoyar desde el área de RRHH su proyecto de expansión, así como dar soporte en aquellos aspectos en los que presentan carencias que pueden dificultar su funcionamiento diario.

Para poder llevar a cabo nuestros objetivos, comenzamos por hacer un **análisis de los principales problemas** en TERIA YABAR.

Nos encontramos ante una empresa sin estructura ni línea funcional definidas, que determinen procesos y toma de decisiones. Las funciones de los puestos tampoco están clarificadas desde la dirección, por lo que algunos procedimientos tienen complicaciones y duplicidades innecesarias. La no diferenciación entre las líneas de negocio y las corporativas es una de las problemáticas que mayores dificultades genera, debido a su caída en cascada que afecta a todos los trabajadores. De este modo, desde el vértice estratégico hasta las líneas de apoyo se ven afectados por la carencia de estructura en la organización.

La falta de objetivos, de definición del flujo de actividades y de estructura jerárquica, unidos al crecimiento y demanda del negocio, han posicionado a la empresa en una situación de supervivencia, impidiendo su desarrollo óptimo y satisfactorio, desaprovechando las potencialidades de todo su capital humano.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, establecemos como **objetivo principal** para este trabajo: aumentar la competitividad de TERIA YABAR en el mercado e incrementar el rendimiento del capital humano, optimizando los principales procesos en materia de Recursos Humanos.

La implementación de soluciones, comienza por una **priorización de las necesidades detectadas.**

En primer lugar, para situar en el contexto de este proyecto a la empresa, así como para clarificar lo que entendemos que es el negocio de TERIA YABAR, definiremos la Cadena de Valor.

Consideramos primordial en urgencia e importancia, la dotación de una estructura organizativa clara y definida a todos los niveles. La estructura lineal heredada de los inicios de TERIA YABAR, no está preparada para soportar el enorme crecimiento que se espera. Es necesaria una reestructuración de la compañía identificando las posiciones actuales y creando nuevos puestos en los que los superiores puedan delegar parte de sus funciones y simplificar los procesos de comunicación interna. Esto supondrá un cambio cultural en la empresa, que deberemos gestionar, teniendo en cuenta las resistencias que puedan surgir.

Se procederá a la definición de los puestos existentes, además de la creación de algunos nuevos. El objetivo es alcanzar un conocimiento profundo de la actividad desempeñada por los trabajadores, en base al cual distribuir las tareas de la forma más adecuada, contribuir al establecimiento de sistemas retributivos y reestructurar la plantilla, aprovechando el potencial de todos los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con el mismo deseo de mejorar los procesos funcionales actuales, pretendemos diagramar los procesos de los empleados de tienda, garantizando la unificación de los mismos en todos los establecimientos, así como evitar las duplicidades de trabajo y conseguir la optimización del mismo.

Por último, para transmitir nuestro trabajo a la plantilla, crearemos una Propuesta de Comunicación de los cambios y del trabajo realizado, con la que pretendemos facilitar la transición a la nueva forma de trabajo en TERIA YABAR.

Para conseguir nuestros objetivos, acordamos inicialmente con la compañía, mediante un documento de Propuesta de Colaboración, el calendario y la **metodología** a utilizar, para poder elaborar los entregables definidos. Las principales herramientas han sido:

- Reuniones con el Comité de Dirección.
- Entrevistas con los empleados de TERIA YABAR. (ANEXO I)
- Visitas a los establecimientos de la empresa.
- Observación de los métodos de trabajo.

## 2. CADENA DE VALOR

Con el fin de entender el contexto y la situación actual de la empresa, en primer lugar, considerábamos clave la necesidad de conocer bien el negocio de TERIA YABAR y entender cuáles son sus estrategias principales para posteriormente poder analizar las necesidades y aportar soluciones prácticas y realistas para la empresa.

Para poder entender bien las distintas líneas de negocio, el funcionamiento y las estrategias implementadas, nos reunimos con el CEO en varias ocasiones, además de visitar las tiendas para familiarizarnos con el producto y realizar entrevistas con todos los empleados. A través de esto, pudimos obtener una perspectiva global del negocio de TERIA YABAR y recopilar la información necesaria para poder empezar a definir la cadena de valor del mismo.

El concepto de la cadena de valor fue descrito y popularizado por primera vez por Michael E. Porter. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, por tanto, una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite siendo sostenible en el tiempo (Porter, 1985). La cadena de valor es una herramienta grafica que nos permite desagregar las actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto o servicio (Maroto 2007).

Se denomina cadena de valor, ya que se considera que todas las actividades incluidas en la misma, aportan una parte del valor final del producto y así a medida que pasa por todas las etapas de la cadena, aumenta el valor hasta llegar al cliente.

La cadena de valor permite, a través de un análisis de las actividades, resaltar los puntos en los que existe posibilidad de reducir costes, optimizar la ventaja competitiva y mejorar la posición de la empresa en el mercado. Por otro lado, nos permite definir, y por tanto comprender, la estrategia global del negocio.

A continuación (Figura 1) se presenta la cadena de valor de TERIA YABAR y posteriormente su explicación.

**Figura 1. Cadena de valor**



En la cadena de valor que hemos definido, se ve representado el conjunto de actividades llevadas a cabo por TERIA YABAR desde el diseño hasta la venta del producto al cliente final. Consideramos que todas las actividades mencionadas son imprescindibles para añadir valor al producto. Según Porter las actividades de producción de valor se pueden clasificar en dos grupos Actividades Primarias y Actividades de Soporte. A continuación se detallan:

Las Actividades Primarias son las que tienen que ver directamente con la producción, comercialización distribución y postventa del producto:

Primero vemos el diseño, que para TERIA YABAR es clave y sin duda el más importante, porque es la esencia y razón de ser de la marca. Los diseños de Teria son originales, femeninos y únicos, lo que diferencia su colección del resto del mercado.

Para la confección y producción, Teria personalmente viaja al proveedor externo en China donde selecciona los tejidos deseados para sus diseños, y la materia prima se transforma en el producto final. Para optimizar y simplificar la operación, se confecciona principalmente por temporadas completas.

Para su distribución, el producto se envía al almacén central en España, para posteriormente ser repartido a los distintos puntos de venta (mayoristas, tiendas propias y franquicias). TERIA YABAR tiene los puntos de venta, tanto de tiendas propias como franquicias en sitios estratégicos de las ciudades como en las calles céntricas y emblemáticas. Además, procura cuidar mucho el acondicionamiento del interior de todas las tiendas para que la visita sea una experiencia agradable para sus clientes.

En la fase de Marketing, TERIA YABAR se concentra en dar a conocer el producto por distintos canales como televisión, revistas, redes sociales, publicidad y eventos. A través de las estrategias de comercialización se pretende fortalecer la imagen de la marca y aumentar su presencia tanto en el mercado nacional como internacional.

Para la posterior venta del producto, a través de la calidad de la atención al cliente se transmite exclusividad y un toque personal en el servicio que a la vez forma parte de la estrategia de fidelización del cliente. Se ofrecen artículos exclusivos a precios asequibles y se concentra en dar una experiencia única al consumidor.

Por otro lado, las Actividades de Soporte son las que no están directamente relacionadas con la comercialización y producción pero son necesarias o deseadas para poder llevar a cabo las primarias con éxito. A continuación se detalla cuales son:

Infraestructura de la empresa – Cuenta con áreas que prestan apoyo a toda la empresa como administración, planificación, contabilidad, finanzas y servicios generales. Además tiene un departamento de expansión que se ocupa de la preparación y apertura de nuevas franquicias, ya que se sigue una estrategia de crecimiento vía inversión.

Gestión de Recursos Humanos – TERIA YABAR se concentra en contratar a personas interesadas en la moda, motivadas y dispuestas a ayudar y asesorar a los clientes, y con una gran capacidad para trabajar en equipo. Además, dedica mucho tiempo a elegir a franquiciados que cumplan los requisitos y que entiendan lo que Teria quiere transmitir con sus diseños.

Desarrollo Tecnológico – TERIA YABAR cuenta con una página web y está analizando las posibilidades de lanzar el E-Commerce para que los diseños sean alcanzables esté donde esté el cliente.

Abastecimiento – La diseñadora viaja al proveedor externo en China para elegir las materiales, lugar dónde se ha establecido una relación estratégica y de confianza con el mismo. Además, la empresa cuenta con el soporte de una agencia de medios y publicidad, un servicio de transporte para traer la mercancía a España y una nave industrial para el almacenaje de lo mismo en un lugar estratégico.

Tras analizar la cadena de valor de TERIA YABAR, vemos que todas las actividades son imprescindibles ya que cada una añade valor al producto e incrementa el margen en cada fase hasta que llega al consumidor final. Está claro que TERIA YABAR se concentra en el diseño y exclusividad del producto y que gracias a la confección externa a coste reducido, los productos se pueden vender a un precio competitivo.

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una vez definidas las actividades realizadas por la empresa para llegar al producto final del que obtienen el margen de beneficio, necesitamos una estructura organizativa coherente con el posicionamiento deseado en el mercado.

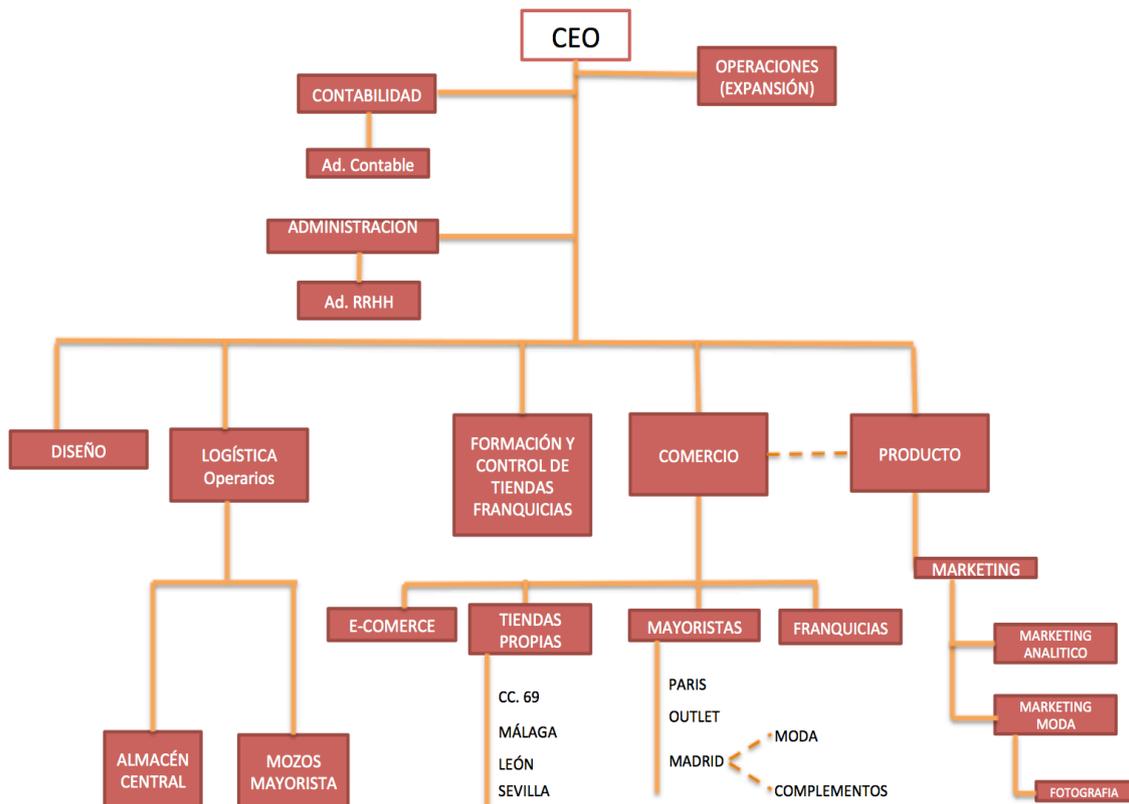
Aquí radica la importancia de crear una estructura en la que se interrelacionen los diferentes departamentos de la empresa, con la que poder potenciar el valor añadido de cada uno de los pasos de la cadena de valor.

Dentro del contexto empresarial que esta viviendo TERIA YABAR, se hace importante plantearse una estructura organizativa, clara y definida, que ayude a establecer una jerarquía tanto funcional como operativa, con el objetivo de hacer más eficientes todas las relaciones y funciones.

El diseño de la nueva estructura organizativa tiene como objetivo simplificar cada una de las fases que conforman el funcionamiento de TERIA YABAR. Fundamentándose bajo la división del trabajo y la coordinación de las tareas, se pretende organizar todo el proceso y hacer así más eficientes cada una de las etapas en la actividad diaria empresarial.

De este modo, la nueva articulación empresarial se ha dividido en tres grandes elementos que, coordinándose entre sí, conforman todo el ciclo de la organización para alcanzar los objetivos de negocio. Así, se tiene en cuenta la estructura de la Cadena de Valor, en la que se aprecia la distinción entre las actividades primarias y las actividades corporativas o de soporte, para estructurar los diferentes departamentos de la organización.

**Figura 2. Organigrama.**



Dentro del contexto empresarial que esta viviendo TERIA YABAR, se hace importante plantearse una estructura organizativa, clara y definida, que ayude a establecer una jerarquía tanto funcional como operativa, con el objetivo de hacer más eficientes todas las relaciones y funciones.

El diseño de la nueva estructura organizativa (Figura 2) tiene como objetivo simplificar cada una de las fases que conforman el funcionamiento de TERIA YABAR. Fundamentándose bajo la división del trabajo y la coordinación de las tareas, se pretende organizar todo el proceso y hacer así más eficientes cada una de las etapas en la actividad diaria empresarial.

De este modo, la nueva articulación empresarial se ha dividido en tres grandes elementos que, coordinándose entre sí, conforman todo el ciclo de la organización para alcanzar los objetivos de negocio. Así, se tiene en cuenta la estructura de la Cadena de Valor, en la que se aprecia la distinción entre las

actividades primarias y las actividades corporativas o de soporte, para estructurar los diferentes departamentos de la organización.

Las estructuras, correctamente diseñadas, sobre un enfoque que tenga en cuenta la configuración empresarial. Es decir, los mecanismos y elementos empresariales no deben ser seleccionados y estructurados de manera independiente, sino que estos elementos deben de configurarse y organizarse de manera lógica y en grupos consistentes internamente (Mintzberg, 1988).

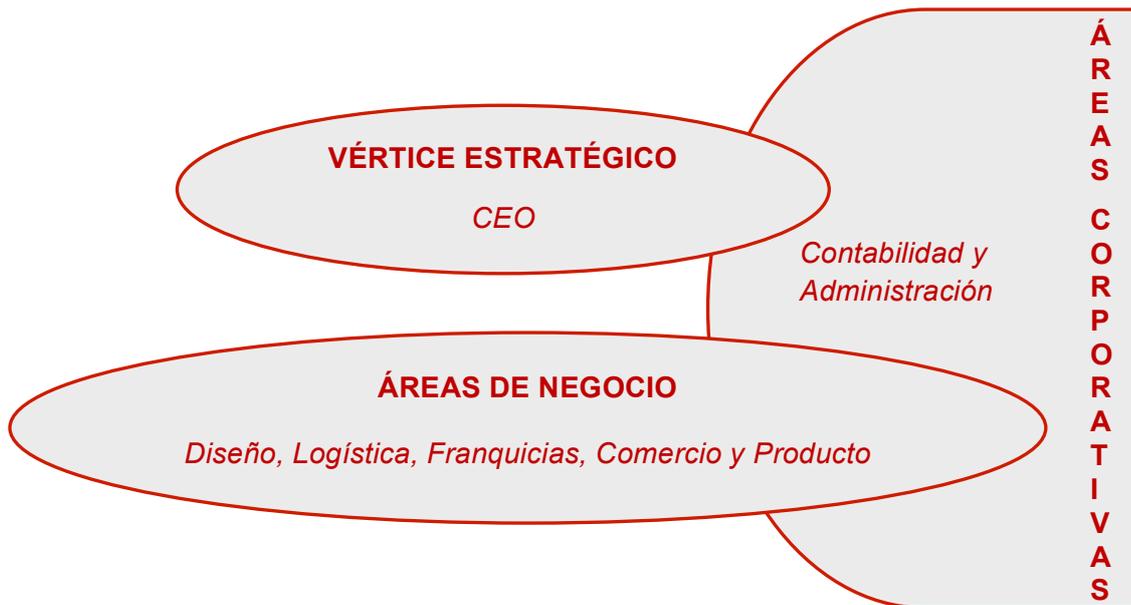
En primer lugar, es esencial la figura del vértice estratégico, desde donde se gestiona toda la organización. Es aquí donde se definen las estrategias y objetivos empresariales, para garantizar a medio y largo plazo el crecimiento organizacional. Dentro de la estructura estratégica (**Figura 3**) se encuentra la figura del CEO, quien a nivel general define los planes estratégicos que, posteriormente se irán adaptando a cada una de las áreas de la organización, formando parte de los objetivos de cada puesto para llegar a alcanzar conjuntamente el propósito deseado en el conjunto empresarial.

Por otro lado, el núcleo principal del negocio estaría conformado por aquellos profesionales que realizan el trabajo para proveer los servicios clave en el core de la organización. Es decir, aquí se integran todos aquellos puestos de trabajo cuya misión y funciones están destinadas a llevar a cabo la realización de las actividades primarias, aquellas que han sido establecidas en la cadena de valor de TERIA YABAR. En este caso, todas las operaciones que abarcan el ciclo de vida del producto, desde el diseño hasta la propia venta, aportando valor y contribuyendo al negocio principal de TERIA YABAR. En este sentido, dentro de las áreas de negocio se estructuran los departamentos de diseño, logística, gestión de franquicias, comercio y producto, sin olvidar el área de expansión y operaciones.

Finalmente, un tercer elemento esencial para coordinar de manera eficaz la empresa son las áreas corporativas, aquellas establecidas como soporte a la

actividad principal dentro de la cadena de valor. Encargadas de organizar y gestionar el trabajo de otros. En este sentido, las áreas corporativas están conformadas por aquellos departamentos que garantizan el correcto funcionamiento del negocio de TERIA YABAR, dando apoyo administrativo y contable en todas las fases del proceso de negocio, gestionando los elementos económicos y humanos para respaldar la actividad diaria empresarial.

**Figura 3. Áreas corporativas**



Como se viene señalando a lo largo del hilo conductor del trabajo, es importante mantener en todo momento coherencia y consistencia interna en la reestructuración del nuevo funcionamiento de TERIA YABAR. De este modo, una vez definido el organigrama y con éste las estructuras jerárquicas y operativas de la organización, se hace importante replantearse una nueva definición funcional de cada uno de los puestos, ahora mejor estructurados.

Con el objetivo de definir un sistema organizativo estable, que pueda gestionarse de manera eficiente desde todos los puntos de la organización, con el siguiente paso se pretende realizar una descripción de todos los puestos de trabajo. Resulta imprescindible continuar en esta línea de trabajo, pues esto ayudará a aportar valor a la organización, manteniendo congruencia en cada una de las aportaciones dentro de la labor realizada en TERIA YABAR.

#### 4. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Para la fase de descripción de puestos se ha empleado la Metodología establecida por Hay Group en 2009.

El primer paso para realizar un análisis y descripción de puestos bajo esta metodología es entender el puesto y sus principales funciones o actividades diarias. Es importante tener en cuenta que aquello que se pretende es obtener una fotografía del puesto que se desempeña, reflejando el contenido actual y real del puesto, no de las características de la persona.

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. Gracias a éste, podemos sintetizar, para posteriormente describir los puestos (Hernández y Castro, 2014).

Se presentarán registradas en el mismo formato las principales responsabilidades, funciones o actividades del puesto en términos de resultados aportados de forma permanente a la organización. Así como los requisitos, tanto académicos como competenciales, necesarios para la realización de las responsabilidades de dicho puesto.

A continuación, se ha realizado una descripción y valoración de los puestos de trabajo, con el objetivo de hacer más eficientes y operativas las funciones de cada uno de ellos, así como definir y establecer los objetivos y tareas de los diferentes puestos que conforman TERIA YABAR.

Se presenta una ficha individual por cada puesto de trabajo, definiéndose un total de 13 puestos, repartidos entre las áreas corporativas y las áreas de negocio. Destacar que en este caso, no se ha definido ni descrito la estructura del puesto del CEO de la organización, teniendo en cuenta que su misión es la de definir las estrategias de negocio para garantizar el crecimiento y desarrollo organizacional, cuidando siempre la integridad de la empresa y de todos sus

trabajadores. De este modo, sus funciones y objetivos variarán en función de las necesidades empresariales así como del contexto y las coyunturas económicas y sociales que se estén viviendo en cada momento.

Se presenta la estructura de los puestos descritos y las diferentes fichas, donde se detalla la misión y las funciones de éstos, así como los requerimientos y competencias necesarias para llevar a cabo la actividad diaria de cada uno de ellos:

- 4.1 DEPENDIENTE MAYORISTA MODA
- 4.2 DEPENDIENTE MAYORISTA BISUTERÍA
- 4.3 DEPENDIENTE TIENDA
- 4.4 ENCARGADO TIENDA
- 4.5 MOZO DE ALMACÉN
- 4.6 ENCARGADO DE ALMACÉN
- 4.7 JEFE DE PRODUCTO
- 4.8 CONTABLE
- 4.9 AUXILIAR ADMINISTRATIVO
- 4.10 AUXILIAR CONTABLE
- 4.11 MARKETING ANALÍTICO
- 4.12 MARKETING MODA
- 4.13 ASISTENTE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Mayorista Moda	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir y cerrar el establecimiento teniendo en cuenta los horarios y turnos asignados.</li> <li>2. Llevar el proceso de etiquetado de los productos, fabricando y colocando las etiquetas.</li> <li>3. Revisar las existencias de stock avisando al encargado de almacén de las necesidades de reposición.</li> <li>4. Revisar los pedidos multimarca sirviéndose de los medios electrónicos previstos.</li> <li>5. Garantizar el buen estado y presencia de los productos expuestos al público, planchando las prendas correspondientes previamente.</li> <li>6. Atender las incidencias que se producen en tienda solventándolas del modo estipulado.</li> <li>7. Realizar el albarán de depósito para los estilistas siguiendo los productos prestados hasta su devolución.</li> <li>8. Atender las llamadas telefónicas solventando las cuestiones y requerimientos para asegurar la satisfacción del cliente.</li> <li>9. Relacionarse con el cliente siguiendo el estilo TERIA YABAR acompañándole durante todo el proceso de venta.</li> <li>10. Culminar la venta, teniendo en cuenta la cantidad mínima establecida por la compañía, realizando el proceso de cobro.</li> <li>11. Dar de baja cada producto vendido utilizando el sistema informático instalado en la compañía.</li> <li>12. Contactar con el transportista cumpliendo los plazos establecidos para los envíos.</li> <li>13. Reponer el género vendido garantizando la disponibilidad de ejemplares en tienda.</li> <li>14. Cerrar la caja al final de cada jornada comprobando que cuadre.</li> <li>15. Mantener en condiciones óptimas de orden e higiene las instalaciones preservando la imagen de marca.</li> </ol>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Orientación al cliente 2. Persuasión y comunicación 3. Orientación a resultados</p> <p>4. Habilidades de venta y negociación 5. Identificación de gustos y preferencias de los clientes</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible educación secundaria. Valorable idiomas, conocimientos relacionados con la moda y experiencia en puesto similar en el sector o de atención y venta directa al público.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno.</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;">CEO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0; text-align: center;">Dependiente Mayorista Moda</div>	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos)</li> <li>- Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.</li> <li>- Ordenador para control de stock en tienda.</li> <li>- Datafono y TPV.</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de almacén.</li> <li>- Llamadas telefónicas y emails con solicitudes.</li> <li>- Clientes.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de dudas, quejas e incidencias.</li> <li>- Venta.</li> <li>- Fidelización de clientes.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> encargado de tienda, personal de almacén y tienda, Jefe de Producto.</p> <p><b>Externas:</b> Distribuidores y clientes.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Mayorista Bisutería	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir y cerrar el establecimiento teniendo en cuenta los horarios y turnos asignado.</li> <li>2. Llevar el proceso de etiquetado de los productos dirigidos a franquicias, fabricando y colocando las etiquetas.</li> <li>3. Gestionar los pedidos de clientes realizando la preparación y envío de los mismos.</li> <li>4. Surtir los pedidos de las franquicias utilizando los medios electrónicos previstos.</li> <li>5. Controlar las existencias del almacén, garantizando la cobertura de los pedidos y tiendas propias.</li> <li>6. Atender las incidencias que se producen en tienda solventándolas del modo estipulado.</li> <li>7. Organizar la mercancía del almacén disponiéndola de forma accesible.</li> <li>8. Archivar las facturas enviándolas al final de cada jornada al departamento de contabilidad.</li> <li>9. Realizar el albarán de depósito para los estilistas siguiendo los productos prestados hasta su devolución.</li> <li>10. Atender las llamadas telefónicas solventando las cuestiones y requerimientos para asegurar la satisfacción del cliente.</li> <li>11. Relacionarse con el cliente siguiendo el estilo TERIA YABAR acompañándole durante todo el proceso de venta.</li> <li>12. Asesorar a los estilistas utilizando los conocimientos de mercado y del producto.</li> <li>13. Culminar el proceso de venta, teniendo en cuenta la cantidad mínima establecida por la compañía, realizando el proceso de cobro.</li> <li>14. Dar de baja cada producto vendido utilizando el sistema informático instalado en la compañía.</li> <li>15. Contactar con el transportista cumpliendo los plazos establecidos para los envíos.</li> <li>16. Reponer el género vendido garantizando la disponibilidad de ejemplares en tienda.</li> <li>17. Cerrar la caja al final de cada jornada comprobando que cuadre.</li> <li>18. Mantener en condiciones óptimas de orden e higiene las instalaciones preservando la imagen</li> </ol>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Orientación al cliente 2. Persuasión y comunicación 3. Orientación a resultados</p> <p>4. Habilidades de venta y negociación 5. Identificación de gustos y preferencias de los clientes</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible educación secundaria. Valorable idiomas, conocimientos relacionados con la moda y experiencia en puesto similar en el sector o de atención y venta directa al público.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno.</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;">CEO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0; text-align: center;">Dependiente Mayorista Bisutería</div>	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos)</li> <li>- Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.</li> <li>- Ordenador para control de stock en tienda.</li> <li>- Datafono y TPV.</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de almacén.</li> <li>- Llamadas telefónicas y emails con solicitudes.</li> <li>- Clientes.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de dudas, quejas e incidencias.</li> <li>- Venta.</li> <li>- Fidelización de clientes.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> encargado de tienda, almacén, Jefe de Producto.</p> <p><b>Externas:</b> Distribuidores y clientes.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Tienda Propia	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir y cerrar el establecimiento teniendo en cuenta los horarios y turnos asignados.</li> <li>2. Preservar la imagen de la tienda disponiendo las prendas según las directrices de la diseñadora de la firma.</li> <li>3. Atender las llamadas telefónicas solventando las cuestiones y requerimientos para asegurar la satisfacción del cliente.</li> <li>4. Relacionarse con el cliente siguiendo el estilo TERIA YABAR acompañándole durante todo el proceso de venta.</li> <li>5. Ofrecer a los nuevos clientes ingresar en el sistema de registro de clientes solicitándoles sus datos personales pertinentes.</li> <li>6. Informar a los clientes habituales de los nuevos productos y promociones promoviendo su fidelización.</li> <li>7. Asesorar en la compra en tienda, conociendo el perfil del cliente TERIA YABAR y las necesidades específicas de cada uno de ellos.</li> <li>8. Promover la compra del Total Look ofreciéndole al cliente los productos mas adecuados a sus necesidades y deseos.</li> <li>9. Culminar la venta realizando el proceso de cobro con los medios previstos.</li> <li>10. Dar de baja cada producto vendido utilizando el sistema informático instalado en la compañía.</li> <li>11. Informar a las compañeras del turno siguiente de las tareas pendientes para cada jornada garantizando el cumplimiento de los plazos requeridos.</li> <li>12. Realizar el albarán de depósito para los estilistas siguiendo los productos hasta su devolución.</li> <li>13. Gestionar las devoluciones siguiendo el protocolo establecido.</li> <li>14. Cerrar la caja al final de cada jornada comprobando que cuadre.</li> <li>15. Mantener en condiciones óptimas de orden e higiene las instalaciones preservando la imagen de marca.</li> <li>16. Realizar las tareas de almacén del establecimiento siguiendo los turnos establecidos y directrices de la responsable de tienda.</li> <li>17. Gestionar los nuevos productos recibidos organizándolos en el almacén según el modo establecido.</li> <li>18. Garantizar el buen estado y presencia de los productos, planchando las prendas correspondientes antes de su exposición al público.</li> <li>19. Llevar el proceso de etiquetado de los productos realizando la fabricación y colocación de las etiquetas.</li> <li>20. Revisar los pedidos recibidos comprobando la adecuación de cantidad y calidad de los productos.</li> </ol>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Orientación al cliente 2. Persuasión y comunicación 3. Orientación a resultados</p> <p>4. Habilidades de venta y negociación 5. Identificación de gustos y preferencias de los clientes</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible educación secundaria. Valorable idiomas, conocimientos relacionados con la moda y experiencia en puesto similar en el sector o de atención y venta directa al público.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno.</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p>  <pre> graph TD     CEO[CEO] --&gt; Resp[Responsable de tiendas]     Resp --&gt; Dep[Dependienta Mayorista Moda]             </pre>	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos)</li> <li>- Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.</li> <li>- Ordenador para control de stock en tienda.</li> <li>- Datafono y TPV.</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de almacén.</li> <li>- Llamadas telefónicas y emails con solicitudes.</li> <li>- Clientes.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de dudas, quejas e incidencias.</li> <li>- Venta.</li> <li>- Fidelización de clientes.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> encargado de tienda, almacén, Jefe de Producto.</p> <p><b>Externas:</b> Distribuidores y clientes.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Encargado/a de Tienda	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
<p>Coordinar al equipo de dependientes garantizando la satisfacción del cliente y la venta de los productos de la compañía.</p>			
<b>FUNCIONES</b>			
<p>1.Gestionar las devoluciones no contempladas en el protocolo establecido tomando decisiones acordes con los valores de la compañía.</p> <p>2.Atender a las personalidades y sus estilistas realizando un asesoramiento personalizado.</p> <p>3.Atender a los medios de comunicación garantizando la promoción de imagen TERIA YABAR.</p> <p>4.Diseñar los cuadrantes de turnos y horarios de los dependientes del establecimiento garantizando la cobertura de las necesidades del mismo.</p> <p>5.Coordinar el trabajo de las dependientas del establecimiento gestionando las incidencias ocasionales (cobertura de bajas, cambio de turnos, faltas de asistencia justificadas...)</p> <p>6.Comprobar el inventario periódicamente verificando el ajuste del mismo.</p> <p>7.Asumir las funciones propias del rol de dependienta adaptándose a las necesidades de cada momento.</p>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Orientación al cliente 2. Persuasión y comunicación 3. Orientación a resultados            4. Habilidades de venta y negociación 5. Liderazgo 6. Gestión de Equipos            7. Identificación de gustos y preferencias de os clientes</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible educación secundaria y nivel básico de inglés. Valorable otros idiomas, conocimientos relacionados con la moda y experiencia en puesto similar en el sector o de atención y venta directa al público, así como gestión de equipos.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno.</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p>  <pre>           graph TD             CEO[CEO] --- Encargada[ENCARGADA/O DE TIENDA]           </pre>	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos)</li> <li>- Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos.</li> <li>- Ordenador para control de stock en tienda.</li> <li>- Datafono y TPV.</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de almacén.</li> <li>- Llamadas telefónicas y emails con solicitudes.</li> <li>- Clientes.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de dudas, quejas e incidencias.</li> <li>- Venta.</li> <li>- Fidelización de clientes.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b>            Personas de tienda, Jefe Producto, CEO y Diseñadora.</p> <p><b>Externas:</b>            Distribuidores y clientes.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Logística	Mozo Almacén	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Cooperar y colaborar en el almacenamiento y distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<p>1.Descargar la mercancía entrante del contenedor, colaborando con su equipo para comprobar que tanto el producto como la cantidad cumplan con lo especificado en el albarán de recibo.</p> <p>2.Organizar y colocar la mercancía en el almacén teniendo en cuenta el criterio establecido para el correcto orden del mismo.</p> <p>3.Preparar los pedidos, cooperando y coordinando con los compañeros y encargados los tiempos de operación para asegurar la eficacia del almacén.</p> <p>4.Emballar la mercancía preparándola en las cajas, asegurando que contenga el albarán de envío, la factura y la dirección del envío.</p> <p>5.Preparar los packs de menaje para las nuevas franquicias, asegurando que estos estén listos para la fecha acordada.</p> <p>6.Colaborar con el transportista, teniendo en cuenta las necesidades y la urgencia de cada pedido para que los productos lleguen a los establecimientos en el plazo acordado.</p> <p>7. Colaborar con sus compañeros y encargado cuando lo requieren, asegurando que el funcionamiento del almacén sea óptimo.</p> <p>8.Mantener en condiciones óptimas de limpieza y organización el almacén garantizando el correcto desarrollo del trabajo.</p>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Orientación a resultados 3. Trabajo en Equipo</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible educación secundaria, valorable experiencia en puestos de logística.</p> <p><b>Legales:</b> Carnet de conducir B1 y Carnet de Carretilero.</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <p>Móvil, albarán de recibo, lector de código de barras, estanterías, cajas, menaje...</p>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <p>- Producto (moda, zapatos, menaje y complementos) que llega de los proveedores.</p> <p>- Albarán de recibo.</p>	<p><u>Salidas</u></p> <p>Pedidos y stock solicitados por las tiendas (propias, mayoristas y franquicias).</p>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> Con el equipo de almacén, el resto de departamentos de la empresa.</p> <p><b>Externas:</b> Transpostistas.</p>

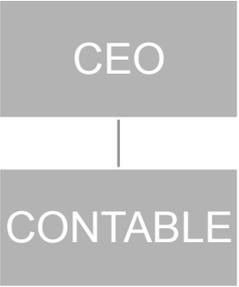
DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Logística	Encargado Almacén	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Gestionar, planificar y organizar el almacenamiento y distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la mercancía y asegurar su correcto estado, comprobando que tanto el producto como la cantidad corresponden con lo especificado en el albarán de recibo (packing).</li> <li>2. Dar de alta todos los productos que lleguen, introduciéndolos en el sistema informático con la finalidad de garantizar el control del stock.</li> <li>3. Planificar la distribución de todos los productos dentro del almacén, clasificándolos según el criterio establecido.</li> <li>4. Gestionar los medios materiales necesarios para el almacenamiento de la mercancía así como el embalaje de los pedidos, evitando la falta de existencias.</li> <li>5. Preparar los pedidos solicitados por las tiendas, mayoristas y franquicias, revisando que figure correctamente la dirección de destino, la factura y el albarán de envío.</li> <li>6. Preparar los packs del menaje para la de abertura de nuevas franquicias garantizando que estén en el establecimiento dentro del plazo estipulado.</li> <li>7. Planificar y priorizar el envío de los pedidos, contactando con el transportista cada vez que se alcance la cantidad mínima establecida para envío.</li> <li>8. Gestionar el aprovisionamiento y la planificación, asegurando que los productos salgan del almacén en el momento óptimo para llegar a los diferentes establecimientos en el plazo acordado.</li> <li>9. Organizar y formar el equipo de personal de logística, asegurando que cada miembro se ajuste al perfil de su puesto y realiza las tareas correspondientes.</li> </ol>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Orientación a resultados 3. Gestión de Equipos</p> <p>4. Tolerancia a la Frustración</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible educación secundaria, valorable conocimientos de Prevención de Riesgos Laborales y experiencia en puestos de logística.</p> <p><b>Legales:</b> Carnet de conducir B1 y Carnet de Carretillero.</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <p>Móvil, albarán de recibo, lector de código de barras, estanterías, cajas, menaje...</p>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto (moda, zapatos, menaje y complementos) que llega de los proveedores.</li> <li>- Albarán de recibo.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedidos y stock solicitados por las tiendas (propias, mayoristas y franquicias).</li> <li>- Facturas y Albarán de envío de pedidos.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> resto de departamentos de la empresa, en especial producto, ventas y franquicias.</p> <p><b>Externas:</b> Transportistas.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Producto	Jefe de Producto	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
<p>Gestionar y coordinar planes de identificación y análisis de las necesidades del mercado, desarrollando estrategias de Marketing y Ventas que potencien la marca TERIA YABAR.</p>			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Relacionarse con agentes externos de publicidad, informando y apoyando en la gestión de la misma.</li> <li>2.Manejar el presupuesto asignado, teniendo en cuenta la estrategia definida y los intereses de la empresa.</li> <li>3.Realizar estudios para ver el impacto de la publicidad en las revistas, así como controlando el retorno de la inversión.</li> <li>4.Realizar investigaciones sobre las tendencias de ventas y posicionamiento de los productos en tiendas propias y franquicias, identificando puntos fuertes y de desarrollo para potenciar la marca TERIA YABAR.</li> <li>5.Recopilar y procesar datos relativos a los clientes, los competidores y el mercado, colaborando en el desarrollo del plan estratégico de Marketing y Ventas.</li> <li>6.Elaborar informes de reporte, colaborando con el jefe de producto en la definición de la estrategia de venta y distribución del producto.</li> <li>7.Identificar la clientela más concurrente, desarrollando técnicas para su fidelización e incremento de compra.</li> <li>8.Gestionar la comunicación interna, redactando correos informativos tanto para empleados como para franquicias según las necesidades de la empresa.</li> </ol>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Orientación a resultados 3. Trabajo en Equipo</p> <p>4. Habilidades Comunicativas 5. Pensamiento Analítico</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible grado/licenciatura, Valorable Máster en Marketing, Idiomas.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> SI</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <p>Móvil, albarán de recibo, lector de código de barras, estanterías, cajas, menaje...</p>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos de ventas, competencia y mercado.</li> <li>- Información a difundir internamente.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y estudios de datos.</li> <li>- Estrategia de ventas y fidelización.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> todos los departamentos, en especial Marketing.</p> <p><b>Externas:</b> Agencias de publicidad y comunicación.</p>

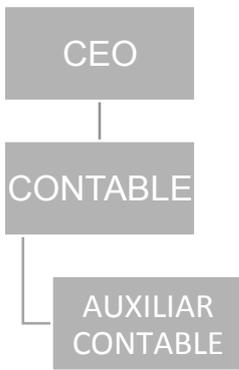
DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN		CATEGORÍA PROFESIONAL	
Contabilidad		Contable		Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>					
Supervisar la contabilidad, derivada de las actividades desarrolladas en la organización, siguiendo la normativa legal vigente y cumpliendo con los requisitos de calidad y plazos exigidos.					
<b>FUNCIONES</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar los libros de contabilidad de la empresa siguiendo con el procedimiento establecido.</li> <li>2. Generar las facturas de los clientes siguiendo el procedimiento establecido para cada línea de negocio.</li> <li>3. Realizar el pago de las facturas garantizando la cobertura de los plazos previstos.</li> <li>4. Hacer el seguimiento de los pagos para contabilizar las ventas garantizando la cobertura de los plazos previstos.</li> <li>5. Controlar los movimientos económicos y capacidad de pago de obligaciones de los franquiciados evaluando la inversión llevada a cabo en productos TERIA YABAR por los mismos.</li> <li>6. Atender los documentos ofrecidos por las empresas subcontratadas para la gestión de TERIA YABAR y proceder a su pago.</li> <li>7. Atender los documentos de las empresas subcontratadas para la gestión de TERIA YABAR procediendo a su pago.</li> <li>8. Contactar con los bancos pertinentes recabando la información necesaria para los trámites bancarios.</li> <li>9. Controlar la documentación llevando a cabo los pagos para el correcto funcionamiento de la compañía.</li> <li>10. Archivar la documentación contable siguiendo el procedimiento establecido.</li> <li>11. Establecer los contactos con la asesoría fiscal garantizando la cobertura de necesidades de TERIA YABAR.</li> <li>12. Gestionar las cuentas de los bancos haciendo un seguimiento periódico.</li> <li>13. Realizar el seguimiento de la tesorería, gestionando las entradas y salidas y llevando un continuo control.</li> <li>14. Gestionar el pago de las nóminas de la plantilla siguiendo las directrices de la asesoría laboral.</li> </ol>					

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Pensamiento Analítico 3. Orientación a Resultados</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> FP en contabilidad, grado en administración de empresas, máster en contabilidad financiera o afines.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos.</li> <li>- Teléfono e email para contacto con clientes externos, internos y proveedores y bancos.</li> <li>- Ordenador para la realización de pagos.</li> <li>- Fotocopiadora.</li> <li>- Impresora.</li> <li>- Fax.</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos de ventas, competencia y mercado.</li> <li>- Información a difundir internamente.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos internos, facturas e impuestos.</li> <li>- Cuenta de resultados.</li> <li>- Organización de documentos e informes.</li> <li>- Conciliaciones bancarias.</li> <li>- Estados financieros y cierres contables.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> todos los departamentos, CEO</p> <p><b>Externas:</b> Proveedores, franquiciados, bancos, asesoría fiscal y administración pública.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Administración	Auxiliar Administrativo	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
<p>Atender las necesidades administrativas e informáticas de la organización así como solventar las dudas del cliente externo, garantizando el correcto funcionamiento de las gestiones y procesos en la empresa.</p>			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender telefónicamente a todos los clientes de TERIA YABAR resolviendo todas las dudas o incidencias sobre los productos de la marca.</li> <li>2. Atender a los clientes interesados en introducir TERIA YABAR en sus comercios (multimarca) ofreciendo toda la información necesaria para ello.</li> <li>3. Atender a los clientes interesados en formar parte de la marca TERIA YABAR mediante la línea de franquiciados derivando la petición a la empresa encargada de esta gestión.</li> <li>4. Gestionar el programa informático implantado en TERIA YABAR dando de alta todos los artículos de la marca llevando</li> <li>5. Gestionar los problemas informáticos solucionando los problemas de los usuarios.</li> <li>6. Implantar en TERIA YABAR las directrices propuestas por la empresa externalizada encargada de la prevención de riesgos laborales informando a los empleados teniendo en cuenta el puesto de los mismos.</li> <li>7. Contactar directamente con la gestoría externa encargada de los procedimientos de recursos humanos gestionando en TERIA YABAR la documentación proporcionada por la gestoría externa.</li> <li>8. Coordinar los turnos de las empleadas velando por el correcto funcionamiento del negocio atendiendo a las necesidades del mismo.</li> </ol>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Pensamiento Analítico 3. Trabajo en Equipo</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> FP en contabilidad, grado en administración de empresas, máster en contabilidad financiera o afines.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos.</li> <li>- Teléfono e email para contacto con clientes externos, internos y proveedores.</li> <li>- Ordenador para la realización de pagos.</li> <li>- Fotocopiadora, Impresora y Fax.</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto (moda, zapatos, menaje y complementos) que llega de los proveedores.</li> <li>- Llamadas telefónicas e emails con solicitudes diversas de clientes externos y proveedores.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación del programa informático a los empleados.</li> <li>- Creación de contratos con franquiciados o multimarcas.</li> <li>- Volumen de stock</li> <li>- Inventario</li> <li>- Solución de problemas</li> <li>- Relación directa con las empresas subcontratadas.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> todos los departamentos.</p> <p><b>Externas:</b> Empresas subcontratadas y clientes.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Contabilidad	Auxiliar Contable	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
<p>Suministrar y procesar información sobre la situación financiera de la empresa, sobre los resultados económicos de las distintas operaciones realizadas y sobre el flujo del dinero dentro de la empresa de forma sistemática y precisa, siguiendo las leyes del Plan General Contable.</p>			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar trimestralmente una proyección de las futuras entradas y salidas de capital y bienes de la empresa, tomando como referencia las del período anterior.</li> <li>2. Realizar asientos contables y cuentas de la empresa, siguiendo la normativa del Plan General de Contabilidad (PGC)</li> <li>3. Realizar los pagos a clientes internos, externos y proveedores, gestionando y verificando el recibo de las mismas.</li> <li>4. Realizar informes con relación a la contabilidad de la empresa, analizando que cuadre el Balance final y la Cuenta de Resultados.</li> <li>5. Registrar de forma inmediata las órdenes de compra, cheques, etc, generadas por la empresa, realizando el correspondiente pago.</li> <li>6. Registrar todas las entradas y salidas generadas por el almacén de la tienda llevando un control del inventario de mercancía.</li> <li>7. Atención diaria a todos los miembros de la empresa que se acercan al departamento a realizar diferentes trámites (arreglos de pagos, etc) resolviendo las posibles dudas y problemas existentes.</li> <li>8. Preparar informe mensual del Flujo de Caja Real, verificando que cada uno de los datos sea correcto.</li> <li>9. Administrar los recursos financieros de la empresa, por medio de conocimientos técnicos, analizando riesgos, financiamiento, etc.</li> <li>10. Analizar los resultados de la proyección trimestral, comparando con los resultados actuales de la empresa.</li> </ol>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Pensamiento Analítico 3. Orientación a Resultados</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Grado superior (formación profesional) en contabilidad o administración. Licenciatura/Grado en Economía o Administración de empresas.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p>  <pre> graph TD     CEO[CEO] --- CONTABLE[CONTABLE]     CONTABLE --- AUXILIAR[AUXILIAR CONTABLE]             </pre>	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> NO</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos.</li> <li>- Teléfono e email para contacto con clientes externos, internos y proveedores.</li> <li>- Ordenador para la realización de pagos.</li> <li>- Fotocopiadora, Impresora y Fax.</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturas, albaranes, información contable y administrativa de la empresa (presupuestos y movimientos financieros)</li> <li>- Libros de contabilidad.</li> <li>- Inventario.</li> <li>- Cuenta de resultados de los franquiciados.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de facturas e impuestos.</li> <li>- Organización de documentos e informes.</li> <li>- Conciliaciones bancarias.</li> <li>- Estados financieros, cierres contables e informes económicos.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> todos los departamentos.</p> <p><b>Externas:</b> Proveedores, franquiciados, bancos, asesoría fiscal y administración pública.</p>

DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Producto	Marketing Analítico	Actual:	Grupo: Banda:	
<b>MISIÓN</b>				
<p>Gestionar y coordinar planes de identificación y análisis de las necesidades del mercado, facilitando el desarrollo de estrategias de marketing y ventas que potencien la marca TERIA YABAR manteniendo el posicionamiento competitivo en el mercado.</p>				
<b>FUNCIONES</b>				
<p>1.Realizar estudios analizando el impacto de la publicidad en medios de comunicación impresos (revistas).</p> <p>2.Controlar el retorno de la inversión definiendo valores financieros tangibles de la participación de los planes de medios.</p> <p>3.Realizar investigaciones sobre las tendencias de ventas y posicionamiento de los productos en tiendas propias y franquicias, identificando los puntos fuertes y/o de desarrollo para potenciar la marca TERIA YABAR.</p> <p>4.Recopilar y procesar datos relativos a los clientes, competidores y mercado, colaborando en el plan estratégico de Marketing y Ventas.</p> <p>5.Elaborar informes de reporte, colaborando con el jefe de producto en la definición de la estrategia de venta y distribución del producto.</p> <p>6.Identificar a los clientes habituales desarrollando técnicas para su fidelización e incremento de compra.</p> <p>7.Gestionar la comunicación interna de la compañía colaborando en la redacción de correos informativos para empleados y/o franquicias.</p>				

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Pensamiento Analítico 3. Orientación a Resultados</p> <p>4. Orientación a Resultados</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible grado/licenciatura, valorable Máster en Marketing e inglés C1.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p>  <pre> graph TD     CEO[CEO] --&gt; Jefe[JEFE DE PRODUCTO]     Jefe --- Marketing[MARKETING ANALÍTICO]             </pre>	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> SI</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenador</li> <li>- Móvil</li> <li>- Bases de datos</li> <li>- Convenios Nielssen</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de ventas.</li> <li>- Posicionamiento en el mercado</li> <li>- Análisis de la competencia.</li> <li>- Análisis Pestel.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de posicionamiento</li> <li>- Informes posicionamiento marca propia + competencia</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> todos los departamentos.</p> <p><b>Externas:</b> Agencias de comunicación y publicidad.</p>

DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Producto		Marketing Moda	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>				
<p>Gestionar y coordinar planes de identificación y análisis de las necesidades de mercado, desarrollando estrategias de marketing y ventas que potencien la marca TERIA YABAR.</p>				
<b>FUNCIONES</b>				
<p>1.Relacionarse con agentes externos de publicidad, informando y apoyando en la gestión de la misma.</p> <p>2.Manejar el presupuesto asignado teniendo en cuenta la estrategia definida y los intereses de la empresa.</p> <p>3.Realizar investigaciones sobre las tendencias de ventas y posicionamiento de los productos en tiendas propias y franquicias, identificando los puntos fuertes y/o de desarrollo para potenciar la marca TERIA YABAR.</p> <p>4.Gestionar la comunicación interna de la compañía colaborando en la redacción de correos informativos para empleados y/o franquicias.</p> <p>5.Trabajar con Marketing Analítico para definir la estrategia comercial para promocionar la marca así como aumentar 'brand awareness'.</p> <p>6.Analizar la 'cesta de compra' de los clientes, proponiendo posibles promociones para fomentar/aumentar la venta de productos.</p> <p>7.Realizar un seguimiento de promociones hechas analizando el impacto de los mismos en las ventas.</p> <p>8.Recopilar información de otras empresas analizando sus planes de acción y promociones.</p> <p>9.Planificar y organizar eventos según las necesidades de la compañía promoviendo el desarrollo de la marca TERIA YABAR.</p>				

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Pensamiento Analítico 3. Orientación a Resultados</p> <p>4. Orientación a Resultados 5. Creatividad 6. Habilidades Comunicativas</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> Imprescindible licenciatura/grado en publicidad e investigación de mercado o ADE. Valorable master especializado en marketing o MBA</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> SI</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenador</li> <li>- Móvil</li> <li>- Bases de datos</li> <li>- Convenios Nielssen</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos de las ventas, competencia y mercado aportados por el área de marketing analítico.</li> <li>- Información a difundir a nivel interna.</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y estudios de los datos.</li> <li>- Informes de reporte.</li> <li>- Estrategias de ventas y fidelización.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Internas:</b> todos los departamentos.</p> <p><b>Externas:</b> Agencias de comunicación y publicidad.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Administración	Asistente Recursos Humanos	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas, a fin de contribuir con el desarrollo y organización de la gestión de los recursos humanos de la empresa.			
<b>FUNCIONES</b>			
<p>1.Reunir y administrar toda la información perteneciente a los empleados del negocio, organizando y archivando los documentos de la forma más apropiada.</p> <p>2.Crear archivos de los nuevos empleados incluyendo toda la información pertinente, como números de contacto, historial profesional y educativo, empleo actual y la información sobre sueldo.</p> <p>3.Actualizar los archivos en el momento que haya alguna modificación del estado del trabajador (una promoción, aumento de sueldo o cambio en el lugar de trabajo) registrando la información en el sistema correspondiente.</p> <p>4.Agregar datos sobre el desempeño del trabajador evaluando su comportamiento.</p> <p>5.Reunir y registrar los currículums de candidatos, filtrando solo los más calificados para el reclutador o gerente de recursos humanos.</p> <p>6.Programar entrevistas y/o conducir entrevistas telefónicas y personales con cada candidato, informando de las condiciones y del puesto de trabajo.</p> <p>7.Redactar y presentar cartas de ofrecimiento cuando los candidatos exitosos han sido identificados, utilizando un vocabulario corporativo propio de la marca de la empresa.</p> <p>8.Coordinar cualquier actividad de inducción requerida, llevando a cabo procedimientos de orientación para los nuevos empleados.</p> <p>9.Desarrollar todos los deberes administrativos requeridos por el equipo tratando de operar eficientemente.</p> <p>10.Reunir y mantener cualquier contrato del departamento con los proveedores de servicios externos.</p> <p>11.Registrar la asistencia del personal de la empresa, comprobando los listados de presencias de cada departamento.</p> <p>12.Realiza cálculos de bonos nocturnos, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal, etc, estudiando en profundidad el Convenio Colectivo del Sector.</p>			

<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<p><b>Perfil Competencial</b></p> <p>1. Organización y Planificación 2. Pensamiento Analítico 3. Orientación a Resultados</p> <p>4. Orientación a Resultados 5. Creatividad 6. Habilidades Comunicativas</p> <p><b>Otros Requerimientos</b></p> <p><b>Formativos:</b> : Imprescindible Diplomatura, Licenciatura o Grado en Psicología o A.D.E. Nivel B2 de inglés y valorable Master en RRHH o Relaciones Laborales.</p> <p><b>Legales:</b> Ninguno</p>			
<b>CONTEXTO</b>			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p><b>Presupuesto en Gastos:</b> SI</p> <p><b>Presupuesto en Inversiones:</b> NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenador</li> <li>- Móvil</li> </ul>	<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <p>Jornada completa: 40 horas semanales</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Llamadas telefónicas e emails con solicitudes diversas de clientes internos.</li> <li>-Solicitud de redacción de informes diversos.</li> <li>- Resolver las dudas de los trabajadores con respecto a temas laborales.</li> <li>- Ley laboral</li> </ul>	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Confirmación y programación de citas con clientes internos para entrevistar.</li> <li>-Planificación de agenda de clientes internos.</li> <li>-Organización de documentos e informes (datos de empleados, partes de bajas, etc)</li> <li>-Recepción de empleados y explicaciones acerca del estado de sus puestos.</li> </ul>	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p><b>Clientes internos:</b> plantilla completa que conforma la empresa.</p> <p><b>Externas:</b> gestoría externa (confección de nóminas, finiquitos, amonestaciones).</p>

## 5. DIAGRAMAS DE FLUJOS

Tan importante es la clarificación de las funciones en los puestos de trabajo, como determinar las competencias necesarias para llevarlas a cabo. Las funciones y las tareas son llevadas a cabo de maneras diferentes, puesto que los seres humanos potenciamos nuestras competencias de manera individual, por lo tanto, la adecuación persona puesto es un pilar fundamental para que el desempeño sea óptimo y así lograr los objetivos para posicionar a la empresa en un lugar competitivo.

Estos objetivos deben de estar alienados con la misión y los valores de la organización y por consecuencia, las tareas y procesos deben seguir estas mismas líneas. No obstante, cada puesto de trabajo impacta de una manera en el funcionamiento diario de una empresa, ya que las tareas se llevan a cabo dirigiendo una serie de procesos, procesos que se interconectan entre ellos generando la actividad del negocio.

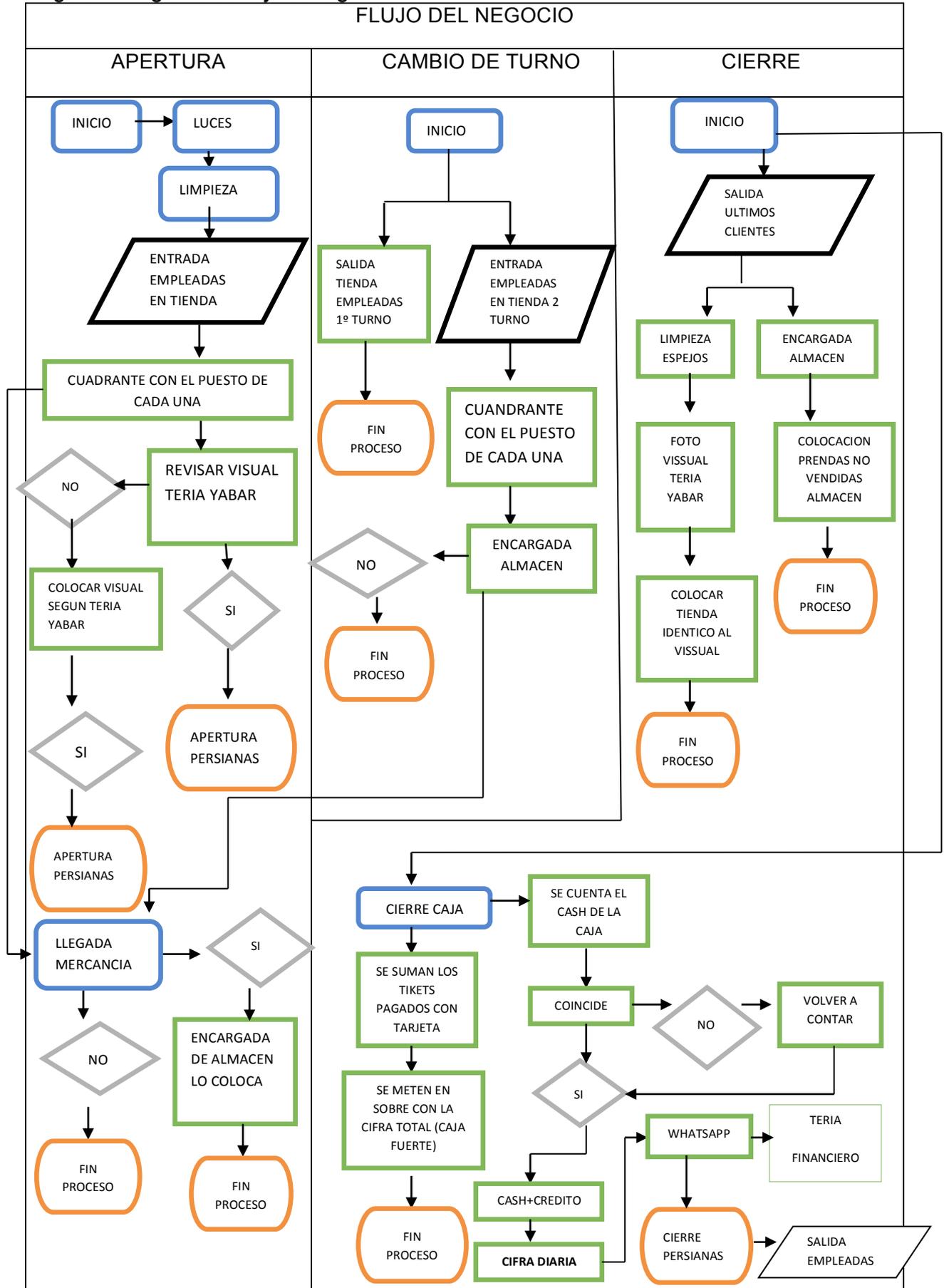
Tan importante es la posición competitiva de una empresa en el sector como las personas que la conforman y hacen posible la explotación del negocio. Estas personas, para desempeñar su trabajo, siguen una serie de procesos que impactan directamente en el flujo del negocio y colateralmente en la consecución de objetivos (Anderson y Thompson, 2004). Por este motivo, desde los recursos humanos es imprescindible el empleo de herramientas para el correcto desempeño de las funciones y tareas en los empleados. Los diagramas de flujo, gracias a su representación grafica y visual de cualquier proceso, marca un camino común en sus funciones (Armstrong y Taylor, 2014).

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el comportamiento humano incide a la hora de desarrollar cualquier actividad, puesto que la misma función puede llegar al mismo objetivo desempeñada de manera diferente. Es por este motivo, por el que las empresas deben buscar un camino común a la hora de realizar las tareas a llevar a cabo. Los flujogramas o diagramas de flujo, son

una representación gráfica que desglosa un proceso de cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales como en servicios, manifestando las diferentes interrelaciones y procesos a llevar a cabo dentro de un departamento, área o sección organizativa. Por lo tanto, son una herramienta muy poderosa para los recursos humanos, ya que permiten visualizar los procesos a seguir por los empleados para la correcta consecución de las funciones.

A continuación se explican dos flujogramas que representan el proceso de negocio (Figura 4) y el proceso de venta del producto (Figura 5) en TERIA YABAR.

**Figura 4. Diagrama de flujo de negocio**



La actividad principal del negocio en TERIA YABAR se desarrolla en sus tiendas propias mediante la venta de su activo primordial, la ropa y los complementos. Además, todo el flujo del negocio gira en torno a la explotación dicho activo, haciendo que todos los departamentos que componen la organización se conecten gracias a la venta de género textil. Por esto motivo, decidimos elaborar un diagrama de flujo representando los procesos funcionales dentro de las tiendas propias y un segundo, para conocer el ciclo en la venta de su producto. De esta manera logramos unificar el desarrollo de la actividad dentro de las tiendas, además de crear una herramienta muy útil para el departamento a la hora de formar y acoger a nuevos integrantes en el negocio.

En este caso se ha seleccionado la tienda situada en Claudio Coello; debido a la afluencia de clientela y volumen de trabajo, consideramos que era el lugar idóneo para analizar todos los procesos llevados a cabo por las empleadas.

A continuación desarrollamos el proceso que podemos observar en la **figura 4** y en la **figura 5**.

Una hora antes de la apertura acude un operario de la limpieza a acondicionar la tienda, así como proceder al encendido de las luces. A continuación entran las empleadas del primer turno en la tienda y la primera tarea que llevan a cabo es acudir al almacén donde, desde el departamento de RRHH, se ha establecido la encargada de almacén. En la tienda disponen de unos cuadrantes impresos, elaborados por la dirección, donde las trabajadoras pueden ver sus horarios y turnos rotativos, según corresponda.

La encargada del almacén tiene como prioridad recibir el género que llega desde el departamento de logística para su posterior colocación en su lugar indicado del almacén, además de planchar las prendas cuando sea necesario. No obstante, la encargada de almacén del día, también debe desempeñar las funciones de las dependientas.

Una vez conocida la encargada de almacén del día, el siguiente paso es revisar entre todas las dependientas el *visual* de la tienda. Las empleadas

disponen de una fotografía, actualizada según la temporada en la que se encuentren, proporcionada por Teria Yabar, la diseñadora de la firma. Por tanto, entendemos por *visual* la imagen que debe seguir la tienda a lo largo del día, colocando sus prendas de tal manera que se adecuen a lo establecido para todas las tiendas. En el caso de que el *visual* esté idéntico a la fotografía, se procede a la apertura de persianas y a recibir a las primeras clientas. En caso contrario, se dan los últimos retoques colocando las prendas tal y como estaban, y posteriormente se abren las persianas.

Trascurrida la jornada laboral del primer turno de empleadas y tras la salida de las mismas, comienzan a trabajar las empleadas del segundo turno, cuya primera actividad es acudir al cuadrante del almacén para saber cual se va a encardar del almacén, siguiendo esta la mismas pautas que durante la mañana. Estas empleadas serán las encargadas de realizar el cierre de la tienda, donde tras la salida de las últimas clientas, se asegura la correcta disposición de la tienda, realizando acciones como la limpieza de espejos, o aquellas que necesarias. Además se coloca el genero no vendido en almacén y se revisa nuevamente el *visual*.

En el cierre de caja, con un mínimo de dos empleadas, tras revisar que tanto los pagos con tarjeta, como el pago en efectivo, coinciden con la cifra total del día, se guarda el dinero en una caja fuerte y posteriormente se envía un mensaje de WhatsApp con la cifra a Teria, al departamento financiero y al resto de tiendas propias.

Finalizada la jornada, salen las empleadas y cierran las persianas.

Igual de importante es conocer el flujo del negocio dentro de una empresa como el proceso de ciclo de vida de su producto, que en este caso se trata de la venta de moda (**Figura 5**). Uno de los principales objetivos de TERIA YABAR es diferenciarse dentro del sector de la moda, no solo con sus diseños, si no también por el comportamiento organizacional llevado a cabo en la tienda.



En la **Figura 5** se representa el ciclo de venta del producto y el proceso a seguir por parte de las empleadas. En primer lugar, es fundamental recibir en TERIA YABAR a la clienta con una sonrisa además de acompañar con un saludo cordial mostrando disponibilidad en todo momento.

Todas las prendas expuestas en el interior de la tienda son de la misma talla, por lo tanto es muy frecuente que la clienta solicite una talla diferente. En el caso de que la talla que solicita la clienta no se encuentre en el almacén, las empleadas hacen un foto de la prenda y lo reportan al departamento de logística vía WhatsApp para que traigan la prenda al establecimiento, normalmente suele tardar unas 24 horas. Cuando la prenda llega al almacén se llama a la clienta para que acuda a su recogida cuando mejor le convenga.

En el caso de que la prenda se encuentre en el establecimiento, la clienta acude al probador. Si la clienta decide no quedarse con la prenda, en TERIA YABAR se debe sugerir estilos similares o un total look para dar alternativas a la clientas. Si por el contrario, la clienta decide llevarse la prenda, se activan los procesos de cobro en caja. En primer lugar se debe preguntar si la clienta tiene ficha propia. Si la tiene, se procede al cobro, empaquetamiento corporativo de la prenda y posterior despedida de manera cordial. Si no tiene ficha, se le debe ofrecer la posibilidad de unirse a la red de clientas de TERIA YABAR, en caso afirmativo se le tomarán los datos con su posterior pago de prenda y en caso negativo, se cobrará y despedirá con un saludo cordial.

Una parte imprescindible de la actividad en TERIA YABAR es el buen trato y la fidelización de los clientes, por lo que todas las acciones van encaminadas hacia este objetivo. Se busca ofrecer una experiencia exclusiva, mediante un trato personalizado y cercano. Para lograr este fin, es de gran ayuda un clima laboral positivo entre los trabajadores, así como la colaboración de todos los miembros de la compañía.

## 6. PROPUESTA DE MEJORA – CUADRO COMPARATIVO

Una vez hemos visto los Diagramas de Flujos, creemos imprescindible realizar una descripción de las mejoras que consideramos necesarias en estos procesos. Hemos decidido realizar un Cuadro comparativo que plasme las diferentes actuaciones que detectamos que no se tienen en cuenta en las tiendas y las que deberían implementarse.

Un cuadro Comparativo es una herramienta que sirve para organizar la información; con éste se pueden identificar las similitudes y diferencias de dos o más eventos u objetos.

Esta información va unida directamente a los Diagramas de Flujos ya que se complementan. Los diagramas muestran las diferentes actuaciones realizadas en tienda y el cuadro es el marco en el que los empleados deben actuar.

Para realizar esta tarea los días 5 y 8 de octubre acudimos en dos grupos, al establecimiento TERIA YABAR en Claudio Coello con el fin de observar cuales, y cómo son los procesos de venta en tienda, su visual, forma de actuación de dependientas, sus turnos, la colocación de las prendas, etc.; es decir, la máxima cantidad de detalles que pudieran definir las tiendas TERIA YABAR.

Esta información servirá posteriormente para pasar al resto de franquicias y así todos los establecimientos seguir una misma línea de actuación.

Pudimos comprobar las funciones de los empleados, y observar en primera persona cómo funciona un establecimiento. A raíz de esta observación hemos realizado el mencionado cuadro comparativo en el que plasmamos la actual forma de funcionamiento y características de TERIA YABAR realizadas vs. Las inexistentes y propuestas para implementar.

TERIA YABAR	PROPUESTA
<p><b>Seguridad en Tienda:</b> Debe mejorar. No hemos encontrado nada relacionado con la seguridad y protección de los trabajadores en tienda.</p>	<p><b>Seguridad en Tienda:</b> Cámaras en la entrada y en caja. Portero de seguridad en la entrada del establecimiento.</p>
<p><b>Prevención de Riesgos Laborales:</b> Debe mejorar. No hemos encontrado nada relacionado con la Prevención de Riesgos en los distintos puestos.</p>	<p><b>Prevención de Riesgos Laborales:</b> Formación online para todos los empleados en función de su puesto de trabajo, y comprobación de la asimilación de la información.</p>
<p><b>Medidas de actuación en caso de emergencia:</b> Debe mejorar. No hemos encontrado nada relacionado con medidas o Protocolo de actuación en caso de cualquier emergencia en el establecimiento.</p>	<p><b>Medidas de actuación en caso de emergencia:</b> Carteles informativos en las trastiendas y almacenes con los punto de encuentro en caso de emergencia, como incendios o atracos, así como pautas a seguir en estos casos.</p>
<p><b>Ley de Protección de Datos de clientes:</b> Debe mejorar. No hemos encontrado nada relacionado con la protección de los Datos de los Clientes que se encuentran en la Base de Datos de la tienda.</p>	<p><b>Ley de Protección de Datos de clientes:</b> Documento plantilla, que deberán firmar los clientes cuando pasen a formar parte de la Base de Datos de la tienda .</p>
<p><b>Incentivos:</b> Debe mejorar. No hemos encontrado sistemas de incentivos para la motivación de los trabajadores.</p>	<p><b>Incentivos/Motivación/Comisión:</b> Objetivo colectivo y comisión.</p>
<p><b>Reporte del cierre de caja:</b> Debe mejorar. Uso de Whatsapp.</p>	<p><b>Reporte del cierre de caja:</b> Excel Corporativo con el Resultado Trimestral.</p>
<p><b>Hilo Musical:</b> Hemos detectado que tienen un Hilo Musical en Tienda creado específicamente para los establecimientos TERIA YABAR.</p>	<p><b>Hilo Musical:</b> Proponemos el Hilo Musical en Tienda igual para todos los establecimientos TERIA YABAR.</p>

La propuesta de mejora para TERIA YABAR va enfocada principalmente a la seguridad tanto de sus establecimientos y trabajadores, como de los datos de los clientes.

En primer lugar, se ha detectado falta de cualquier tipo de vigilancia en las tiendas; es por ello que proponemos la instalación de cámaras de seguridad enfocando tanto a la puerta de entrada como a la caja. Con esta medida consideramos que se pueden evitar atracos y robos en la tienda y proteger a sus empleados.

En cuanto a la Prevención de Riesgos Laborales, nos sorprendió la falta de medidas de seguridad en caso de emergencia (incendios, atracos, etc), y de protocolos de actuación para evitar riesgos innecesarios en los diferentes puestos de trabajo.

Esta observación nos lleva a recomendar la implantación de estas medidas, de forma que todos los empleados tengan acceso a su lectura online, asegurando su asimilación mediante un test. Proponemos, además, que un equipo de asesores sean los responsables de identificar los riesgos más importantes a tener en cuenta.

La protección de los datos de los clientes en su Base de Datos es algo a tener en consideración por seguridad de los consumidores y de TERIA YABAR; es por ello que lo mejor que pueden hacer es la creación de una plantilla de Ley de Protección de Datos, que deberá firmar cada uno de los clientes que deja información de contacto y evitar así la libre circulación de los mismos y posibles sanciones si hubiera una inspección de trabajo.

En cuanto a los Incentivos, recomendamos la implantación de un sistema de comisiones para aumentar la motivación de los empleados en función de la facturación. Teniendo en cuenta la actividad de la empresa, consideramos oportuno tomar como referencia la consecución de objetivos trimestrales, garantizando la adecuación a la realidad del mercado.

Respecto al reporte de la cifra del cierre de caja, proponemos una Plantilla (Excel) corporativa que sea común a todos, para evitar que se pierda información. Pensamos que una carpeta común en sus equipos informáticos

podría agilizar el proceso en el que se comparte la información y, además, todos los trabajadores podrían estar al tanto de cómo ha ido para su motivación. (ANEXO II)

Por otro lado, con la intención de optimizar y homogeneizar los procesos de gestión internos de la compañía, hemos realizado una exhaustiva búsqueda de las mejores herramientas adaptadas a las necesidades de la empresa. Hemos seleccionado dos empresas que proporcionan servicio a PYMES y que consideramos idóneas para la situación actual de TERIA YABAR. Dichos proveedores son:

- **Albalbs.** Con más de 20 años de experiencia, esta compañía se dedica al desarrollo de software empresarial, simplificando los procesos de gestión diarios de las empresas. Poseen un amplio conocimiento del sector de la moda, que les permite optimizar los procesos del negocio.
- **PowerShop.** PowerShop Erp es actualmente el programa de gestión con mayor número de instalaciones en cadenas de moda en España. Permite la informatización de todas las áreas de una empresa de este sector como es la moda con un único programa, abaratando de esta manera los costes de formación y mantenimiento de la empresa. Facilita la subcontratación de servicios, así como la gestión de stock, proveedores y/o muestrarios.

Por último, detectamos que la tienda de Claudio Coello contaba con un hilo musical determinado, seleccionado por uno de los trabajadores. Es por ello, que creemos que podría ser útil unificar la secuencia musical, ya que le da personalidad al establecimiento y crea una atmósfera muy relajante y apetecible para la compra. Siguiendo en esta misma línea, el otro elemento que favorece la identificación de la marca es la fragancia corporativa. Ambas propuestas, sería recomendable incluirlas en el Manual de Franquicias.

## 7. PROPUESTA COMUNICACIÓN INTERNA

Después del trabajo realizado en diferentes ámbitos de los RRHH de la empresa, consideramos imprescindible hacer participe a toda la plantilla de los resultados alcanzados y de las repercusiones que tendrán a todos los niveles en TERIA YABAR.

Para definir la comunicación interna organizacional, encontramos dificultades debido a los numerosos enfoques entre estudiosos y practicantes del campo. A pesar de esto, debemos ser conscientes de la necesidad de practicar la estrategia de comunicación interna, como medio para reforzar e integrar a los componentes de las organizaciones (Andrade, 2005). Según encontramos en Jiménez y Morales (2015), la comunicación interna es un factor clave para el compromiso de las personas, promoviendo la creación de equipos eficientes, considerados cómplices para lograr los objetivos de la compañía en situaciones de cambio.

Teniendo en cuenta los recursos materiales de los que dispone la empresa, lo que nos proponemos conseguir con las actividades de comunicación así como a quienes irán dirigidas, hemos elaborado un breve Plan de Comunicación Interna. Los principales **objetivos** son:

- Difundir la información entre la plantilla completa, facilitando el proceso de cambio.
- Favorecer la implantación de la nueva metodología y la interiorización y participación de todos, en los objetivos estratégicos de la empresa.
- Aumentar la motivación de los trabajadores, haciéndoles conscientes de su participación en el proceso.
- Recoger nuevas propuestas, que permitan a TERIA YABAR seguir desarrollándose.

A continuación se presentan las diferentes fases del Proceso de comunicación propuesto al Comité de Dirección de la empresa.

### 7.1. CARTA INFORMATIVA

La empresa hará llegar a todos los empleados una carta con el contenido que encontrarán anexo a este trabajo. (ANEXO III)

### 7.2. CALENDARIO DE COMUNICACIÓN

En primer lugar, queremos plantear a la dirección la realización y entrega al personal de la plantilla completa, de un comunicado, que incluirá un **calendario** y un resumen del contenido de las reuniones, en las que se procederá a la divulgación del trabajo realizado y la reorganización de la empresa. Consideramos que este calendario debe entregarse individualmente a cada trabajador/a, así como colocar varias copias, en zonas no accesibles al público pero comunes a la plantilla, donde puedan verlo con facilidad.

### 7.3. REUNIÓN FORMATIVA

Se convocará a todos los trabajadores a una reunión con fines divulgativos, así como formativos, en los que se explicará con mayor detalle, lo introducido en el primer comunicado.

- Formadores

La jornada será impartida por el CEO de la empresa Jesús Culebras, con el apoyo de, al menos, una de las alumnas de ICADE Business School.

- Grupo objetivo:

Los grupos serán confeccionados por la empresa según los siguientes criterios:

- Funciones. Comunes a todos, o el mayor número posible de participantes del grupo.
- Localización: Lugar habitual de trabajo común a todos, o el mayor número posible de participantes del grupo.
- Necesidades de la empresa. Garantizar el correcto funcionamiento de la actividad de la empresa en todo momento.
- El número de participantes será de un máximo de 5.

- Duración: 70 min (Teniendo en cuenta la cantidad, complejidad e importancia de la información que se tratará, consideramos que 90 min es un tiempo adecuado a las necesidades). La propuesta para la distribución del tiempo es:
  - 10´ presentación e introducción.
  - 10´ explicación del organigrama
  - 20´ explicación de las funciones.
  - 20´ explicación del diagrama de flujo.
  - 10´ Debate y cuestiones.
  
- Documentación entregada:
  - Dossier:
    - Organigrama.
    - Descripción de las funciones.
    - Diagrama de flujo.
    - Cadena de valor.
  
- Contenido

Se desarrollarán los contenidos relativos a este trabajo. La explicación se hará de forma práctica y con un lenguaje accesible, ya que el objetivo es lograr la comprensión y aceptación por parte de todos, mostrando la utilidad del trabajo realizado.

No se pretende una comprensión profunda de los diferentes pasos seguidos a lo largo del proceso, sino un acercamiento a la utilidad de las nuevas herramientas y procesos que desean implantarse.

En primer lugar comenzaremos poniendo en contexto la reunión. Hablaremos brevemente del origen del trabajo realizado y de la importancia que supone para la empresa hacer una correcta gestión de sus Recursos Humanos. Se explicarán los objetivos que se establecieron en un comienzo y el camino seguido para lograrlos. Se mostrarán también las expectativas de la empresa con respecto a la acogida de los cambios por parte de los trabajadores. Para

ayudarnos, utilizaremos la Cadena de Valor elaborada, que facilitará la comprensión del proceso productivo de TERIA YABAR.

El siguiente punto que se abordará es el nuevo Organigrama, según el cual pueden seguirse las relaciones funcionales y estructurales. Se destacará la importancia del mismo en procesos como el escalado de la información o la notificación de incidencias. Según el grupo en el que nos encontremos, la formación se centrará de un modo más específico en departamentos y puestos concretos.

A continuación pasaremos a hacer un repaso de las funciones, entre las cuales encontrarán algunos cambios respecto a las que realizaban hasta el momento. En este punto, cada grupo se centrará en el cambio de sus propias funciones, o de las de aquellos puestos que les afectan de forma directa o indirecta. Se procederá a explicar con detalle y claridad la motivación para dichos cambios, así como la mayor practicidad de las nuevas.

El último punto tratado, para los grupos afectados, será el Diagrama de Flujo, así como en el cuadro Propuestas de mejora, que la empresa decida implantar. Se detallará cada una de las acciones y se explicará la correcta lectura del mismo.

A lo largo de toda la reunión se atenderán las cuestiones que sean necesarias, pero será al final de la misma cuando se dedique un tiempo específico para ello, así como para opiniones y sugerencias.

#### **7.4. REUNIÓN DE SEGUIMIENTO**

Como último paso, consideramos de gran importancia testar el mantenimiento de los cambios en los métodos, así como en las funciones y todos los aspectos tratados en la Reunión Formativa, pasados 6 meses de la misma. Se medirá cualitativamente la adaptación en ese periodo de tiempo y la utilidad percibida por los trabajadores. La reunión de seguimiento se realizará con los grupos establecidos previamente. La duración propuesta es de 20´por reunión. El objetivo será escuchar y atender las opiniones, y posibles nuevas iniciativas, de

los trabajadores. El feedback será bidireccional, a fin de satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.

## **8. ANEXOS**

**ANEXO I**

**CUESTIONARIO de ANÁLISIS de PUESTOS.**

**Datos Personales:**

Nombre y APELLIDOS:			
Área/Subárea:			
Puesto:			
Formación:			
Años de experiencia laboral:		Años en el puesto actual:	

*Escriba los datos solicitados*

Este cuestionario tiene como finalidad la recogida de información sobre las funciones que los empleados de la empresa TERIA YABAR desarrollan en sus puestos de trabajo.

Los datos recogidos serán analizados por las alumnas del Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE para revisar exhaustivamente los procesos y la operativa de cada área/subárea y formular propuestas de actualización.

Consta de **10 preguntas** relacionadas con el desempeño de las funciones realizadas por cada en su puesto de trabajo.

Por favor, conteste el cuestionario escribiendo en el interior de cada recuadro.

**A.- FUNCIONES de su PUESTO:**

1 | ¿Qué funciones realiza, cómo lo hace y cuándo?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

7.

8.

9.

*Enumere sus funciones*

**2** De las anteriores funciones, ¿cuáles considera que son las principales? ¿Por qué?

1.

2.

3.

4.

*Identifique las funciones principales*

**B.- ORGANIZACIÓN del TRABAJO:**

**3** ¿De quién recibe orientación o guías para realizar su trabajo?

1.

2.

3.

*Escriba nombre completo*

**4** En su trabajo diario, ¿cuáles son los puestos de los que depende o dependen de usted?

¿De quién dependo?	¿Qué actividad realiza con ellos?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
¿Quién depende de mí?	¿Qué actividad realiza con ellos?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

*Introduzca nombre completo y una pequeña explicación*

**5** ¿Con qué puestos mantiene relación directa en su área/subárea? ¿Qué hace con ellos?

1.

- 2.
- 3.

*Introduzca los diferentes puestos*

6 ¿Se relaciona con personas externas a la empresa en la que trabaja? En caso afirmativo, registre la profesión de las mismas.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

*Escriba nombre y cargo*

**C.-RESULTADOS de la ACTIVIDAD:**

7 ¿Cuáles son los resultados de su puesto de trabajo?

- 1.
- 2.
- 3.

*Enumere productos generados con una breve explicación sobre los mismos*

8 ¿Qué le ayuda a realizar con éxito su trabajo?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

*Señale qué facilita su trabajo*

9 ¿Existen barreras que limitan u obstaculizan su actividad? En caso afirmativo, escríbalos.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

*Enumere dificultades en su trabajo*

10 Anote aquí cualquier cosa que considere de interés para ayudar a los consultores a comprender mejor su puesto de trabajo.

*Escriba sus aportaciones*

Le agradecemos su colaboración en el proyecto de actualización de la Relación de Puestos de Trabajo de la empresa TERIA YABAR.

La información será tratada en la mayor confidencialidad y privacidad.

**ANEXO II**

<b>SEGUIMIENTO DIARIO</b>	
<b>CENTRO:</b>	<b>CLAUDIO COELLO</b>
<b>MES:</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
<b>DÍAS LABORABLES:</b>	<b>26</b>
<b>FACT. AÑO ANTERIOR:</b>	<b>52.000,00</b>

	CIFRA DIARIA ESTIMADA	CIFRA 2015	CIFRA MENSUAL	DIFERENCIA
	<b>3.000,00</b>	<b>52.000,00</b>	<b>49464,00</b>	<b>-2.536,00</b>
DÍAS REALIZADO				
M 1	2.000,00	SEMANTAL 10500		
X 2	2.000,00			
J 3	2.500,00			
V 4	2.000,00			
S 5	2.000,00			
D 6				
L 7	1.563,00	SEMANTAL 9.378,00		
M 8	1.563,00			
X 9	1.563,00			
J 10	1.563,00			
V 11	1.563,00			
S 12	1.563,00			
D 13				
L 14	1.896,00	SEMANTAL 11.376,00		
M 15	1.896,00			
X 16	1.896,00			
J 17	1.896,00			
V 18	1.896,00			
S 19	1.896,00			
D 20				
L 21	1.985,00	SEMANTAL 11.910,00		
M 22	1.985,00			
X 23	1.985,00			
J 24	1.985,00			
V 25	1.985,00			
S 26	1.985,00			
D 27				
L 28	2.100,00	SEMANTAL 6.300,00		
M 29	2.100,00			
X 30	2.100,00			

### **ANEXO III**

Buenos días estimado \_\_\_\_\_,

En los últimos meses, desde la dirección de TERIA YABAR, contando con el apoyo de las alumnas del Master de RRHH de ICADE Business School, hemos realizado un estudio del estado actual de la empresa, con el fin de optimizar el proceso de trabajo.

En primer lugar, se han analizado los distintos puestos, tomando como referencia las entrevistas personales realizadas a cada uno de vosotros. Se han tenido en cuenta las diferentes opiniones y propuestas de mejora, para la elaboración del nuevo plan de trabajo. En base a la definición de funciones, hemos reorganizado la empresa, buscando la mayor funcionalidad y comodidad posible para todos. Por último, y después del el acompañamiento de un día de trabajo, en el que el soporte de RRHH pudo observar en primera persona el funcionamiento de uno de los establecimientos TERIA YABAR, hemos elaborado un plan de mejora. Para ello, se ha establecido una comparativa entre los procedimientos actuales y los que consideramos más adecuados para llevar a cabo en tienda.

Próximamente, participareis en reuniones de grupo, en las que os explicaremos con mayor detalle las acciones descritas. Nuestro fin principal es proporcionar los mejores medios de trabajo posibles y facilitar la realización de las funciones a todos los miembros que conformamos esta empresa.

En la presente, adjuntamos el calendario con las acciones de comunicación que se llevarán a cabo en los próximos días, junto con una asignación de grupos y horarios para las mimas.

Queremos agradecer vuestra colaboración, que ha sido un punto principal para la implementación de las mejoras. Esperamos que éstas sean de vuestro agrado y contamos con su asistencia en las fechas indicadas.

Aprovechamos la ocasión para enviarle un cordial saludo,

Atentamente,

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, C., & Thompson, L. L. (2004). Affect from the top down: How powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 125-139.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Hernández, J. O. J., & Castro, E. C. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. Grupo Editorial Patria.
- Jiménez, A. M. E., & Serrano, F. M. (2015). *Somos estrategias: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Editorial GEDISA.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress.