

Universidad Pontificia Comillas
ICADE Business School
Máster Universitario en Recursos Humanos
TRABAJO DE FIN DE MÁSTER INDIVIDUAL



Análisis crítico sobre todo el proceso de consultoría

En colaboración con

TERIA YABAR

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

PRESENTADO POR:

Hannah Fflur Jones

ÍNDICE

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	4
a. Contexto de la situación actual de la empresa	4
b. La importancia de los Recursos Humanos	5
c. Planteamiento del trabajo	8
3. Cadena de Valor	10
4. Organigrama	12
5. Descripción de puestos.....	17
a. Valoración de puestos	20
b. Sistema de Evaluación.....	21
6. Flujograma	23
7. Propuesta de mejoras	26
8. Comunicación Interna.....	29
9. Conclusión.....	33
10. Bibliografía.....	36
11. Anexo.....	37

1. Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad analizar el proyecto de consultoría realizado en la empresa TERIA YABAR, enfocando en todas las partes de la intervención y apoyando en definiciones teóricas de las herramientas utilizadas, para posteriormente poder evaluar el grado de éxito de cada una de ellos. A lo largo del trabajo, explicaré la manera en la que decidimos organizar el proyecto, cómo conseguimos llevar a cabo cada fase y el resultado final del mismo. Asimismo aportaré mi opinión personal sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora, además de una reflexión global sobre el trabajo y una conclusión final.

PALABRAS CLAVE: analizar, organizar, RR.HH, valor añadido, estrategia, conclusión.

2. Introducción

El objetivo de este trabajo es profundizar en el trabajo grupal realizado a lo largo de los últimos 10 meses, en colaboración con la empresa TERIA YABAR. Por lo tanto, pretendo analizar en detalle todos los aspectos en los que intervenimos, valorar su importancia para la empresa y explicar porque decidimos enfocarnos y priorizar estas acciones además de aportar mi opinión personal sobre los resultados y el éxito de la consultoría realizada.

a. Contexto de la situación actual de la empresa

Para comenzar creo que es de gran importancia dar un pequeño introducción a la empresa e indicar por qué decidimos apostar por TERIA YABAR. A la hora de elegir una empresa con la cual colaborar para este proyecto, todas las que formamos parte del grupo lo teníamos claro que queríamos centrarnos en encontrar una PYME que realmente necesitaba nuestra ayuda en lugar de una empresa multinacional, ya que suponemos que tendría los medios para poder invertir en un servicio de consultoría si realmente surgía la necesidad. Debido a este razonamiento, y tras valorar varias opciones, decidimos decantar por esta pequeña empresa española con sede en Madrid.

Empresa que se encuentra en el sector textil, TERIA YABAR se fundó en 1984 por la misma diseñadora y es una marca de moda y complementos reconocida a nivel internacional. Se abrió la primera tienda en León en 1984 y posteriormente una tienda mayorista en Madrid para poder distribuir los diseños a tiendas *multimarcas* en todo España.

En 2005, conforme crecía el negocio, TERIA YABAR decidió cambiar su estrategia de negocio y empezó a diseñar y confeccionar sus prendas en China para optimizar costes y poder seguir ofreciendo las mismas prendas de alta calidad a un precio asequible, y a la vez mantenerse competitiva en el mercado.

En relación con la situación del mercado podemos apreciar la opinión de Rosa Pilar López, Sector Director de Kantar Worldpanel, que comenta que *“entre 2001 y 2005 el sector se encontraba en fase de expansión, pero aunque el mercado crecía, ya se empezaba a apreciar una devaluación del mercado, con una tendencia a la baja de los precios. El textil fue uno de los primeros mercados en predecir la crisis, y ya entre 2005 y 2008 se comenzó a resentir con una reducción del consumo, en un mercado saturado y depreciado. A partir de 2008, conocemos bien la historia: se intensifica la caída del consumo, se desploman los precios y en 2014 el sector toca suelo”*.

Aun teniendo en cuenta la situación difícil de crisis que hubo durante estos años en España, TERIA YABAR, gracias a su cambio de estrategia de producción pudo seguir creciendo como marca y compañía, y en 2008 abrió una mayorista en París donde posteriormente se abrió una boutique.

En la actualidad, TERIA YABAR cuenta con una red de más de 25 tiendas en terreno nacional y con provisión de seguir expandiendo en los próximos años tanto con tiendas propias como con franquicias. De hecho, durante los últimos meses se abrieron tiendas en Sevilla, Valencia y Bilbao.

Mientras el negocio de TERIA YABAR ha ido evolucionando y creciendo de manera continua en la última década, la organización y gestión dentro de la empresa no se desarrolló a la misma altura, por lo cual, poco a poco empezaron a surgir unas problemas. Esto, junto con el hecho de que no contaba con nadie que se ocupaba de las tareas de recursos humanos, llevaba a una situación de sobrevivencia y caos dentro de la empresa.

b. La importancia de los Recursos Humanos

Soy, como muchos, de la opinión que la gestión de los recursos humanos es imprescindible para tener éxito empresarial. Sin organización y las personas adecuadas es muy complicado triunfar y mantenerse en el mundo de la empresa que cambia cada vez más.

Aun así, los recursos humanos hasta hace unos años, siempre se han visto como un departamento innecesario en una empresa, que no añade valor y que se concentra en tareas administrativas.

Dicho esto, en los últimos años el rol de RR.HH. ha cambiado bastante, y poco a poco se ha convertido en un área estratégica con mucha importancia dentro de la organización. Además, es importante señalar que también la percepción de los demás hacia los RR.HH. ha ido evolucionando hasta tal punto en la que nos encontramos hoy, donde la mayoría son de la opinión que la gestión de los recursos humanos es fundamental, y que es imprescindible tener como punto de partida una buena base de organización en una empresa.

Es de gran importancia que el departamento de RR.HH. este respetado y valorado por todos, sobre todo las personas con altos cargos, ya que es indispensable que colaboren para conseguir implementar y fomentar las buenas prácticas. Si el equipo directivo no apoya y se compromete, es complicado que los demás lo hagan por lo tanto es importante que lideran con el ejemplo.

En una empresa pequeña es aún más importante que los pocos empleados que hay son los más adecuados y eficaces posibles ya que si no, eso refleja directamente en el negocio. Solo al tener una persona con un bajo rendimiento puede influir negativamente en el desempeño global de la plantilla, por lo tanto destaca la necesidad de llevar a cabo un buen proceso de selección para encontrar candidatos que encajen con el perfil del puesto y con la cultura y valores de la empresa. Además, nosotros como empresa tenemos que estar seguros de que podamos ofrecerles posibilidades de crecimiento que van en la misma dirección que su proyección profesional deseada.

Es sorprendente descubrir que muchas veces las empresas se olvidan que las personas son el activo más importante que tienen. Sin ellos no existiría el negocio entonces además de seleccionar a una persona que encaja hay que dedicarles tiempo y asegurar que estén contentos, formarles adecuadamente, mantenerles motivados para conseguir su retención

y evitar la famosa ‘fuga del talento’. Por ello, es importante que los empleados se sienten orgullosos de trabajar en la empresa y que lo perciben como un gran lugar para trabajar.

Como dice Leig Edvinsson, Director de capital intelectual de Skandia, *“Una corporación es como un árbol: hay una parte visible (las frutas) y otra parte oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por recoger las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo te preocupas de los resultados financieros e ignoramos los valores escondidos, la empresa no sobrevivirá a largo plazo.”*

No vale tener los mejores empleados si no estamos dispuestos como departamento de RR.HH. a cuidarles, motivarles y darles la oportunidad de llegar a su potencial. Además señala Edvinsson la importancia de ser fieles a los valores de la empresa y no premiar el resultado sin tener en cuenta la forma.

Por ese motivo creo que es tan importante que empleados se sienten identificados con la cultura de la empresa ya que es un factor que conduce el desempeño y afecta el nivel de satisfacción de los empleados. Solo hace falta seleccionar a una persona que no tiene los mismos valores para cambiar el clima de todo un departamento. Considero que es casi más importante que las personas encajan con el ambiente, cultura y valores, que tengan las competencias técnicas, ya que se puede aprender a usar herramientas pero si no encaja un perfil, por mucho que lo intenta es muy complicado lograr cambiar la personalidad y alinear los valores de una persona con las de la empresa.

Para poder crear ambiente de buen lugar para trabajar, es esencial contar con un equipo estable además de un lugar colaborativo y abierto donde fluye la comunicación de forma bidireccional. A los empleados les gusta sentirse escuchados y ser guiados además que sentirse respaldados.

Entonces está claro que la presencia de los Recursos Humanos en una empresa es fundamental para establecer orden, asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y agradable.

c. Planteamiento del trabajo

Cuando lleguemos a la empresa en marzo, nos encontramos con una organización que estaba en una situación crítica y necesitaba parar y poner orden para poder seguir funcionando.

Tras reunirnos varias veces con el CEO Jesús Culebras, nuestro interlocutor y tutor, le presentamos una propuesta de colaboración que consistía en realizar un análisis de la situación actual de la empresa y destacar las áreas que más necesitan ayuda.

El primer paso fue ayudar a Jesús a identificar y definir los principales problemas del negocio y eso nos hizo llegar a la siguiente conclusión: que debido al crecimiento rápido y sin control la empresa había llegado a funcionar en modo supervivencia, es decir adaptando una política de apagar fuegos en cuanto surgen, pero en ningún momento parando para prever y planificar las acciones a tomar.

Tras absorber la información y entender la situación actual en la que se encontraba la empresa realizamos análisis para diagnosticar las áreas que más necesitaban nuestra intervención.

A raíz de esto decidimos hacer lo siguiente:

- Cadena de valor- con el objetivo de asegurar que habíamos entendido bien la esencia y las estrategias claves de la empresa para posteriormente poder usar la información recogida como base para realizar los siguientes pasos de la consultoría.

- Creación del organigrama- Plasmar en un papel la estructura que querían llegar a tener a medio largo plazo para poder dividir y coordinar el trabajo y asegurar el correcto funcionamiento de la empresa además de establecer orden.
- Descripción de puestos- A través de unos cuestionarios y entrevistas personales con todos los empleados, llegar a definir las misiones y funciones de cada puesto para ayudar a la empresa a evitar duplicaciones de trabajo y aumentar la eficacia y productividad de sus colaboradores.
- Flujograma de procesos- Con el fin de incluirlo en un manual de actuación para las tiendas franquicias, dibujar de manera muy sencilla y visual algunos de los procesos a seguir en los establecimientos TERIA YABAR. Para recopilar información decidimos acudir a observar una tienda desde la apertura, el cambio de turno y cierre.
- Propuesta de mejoras- Tras el ejercicio de observación de la tienda y teniendo en cuenta todo lo que vimos, creemos oportuno proponer algunos puntos a tener en cuenta de cara al futuro.
- Propuesta de Comunicación Interna- Finalmente decidimos que era importante comunicar a los empleados todo el trabajo que se ha hecho de manera transparente para que lo entiendan y que se sientan involucrados en los cambios.

La manera en la que nos organizamos para realizar el trabajo fue decidir reunirnos una vez a la semana con el grupo y cada dos con la empresa siempre estableciendo unos objetivos claros a conseguir para la siguiente reunión.

3. Cadena de Valor

Antes de nada decidimos que era de primordial importancia entender bien y analizar la todos los aspectos que forman parte de la organización para conocer a fondo la empresa, sus estrategias y hacia dónde quiere ir, es decir, su visión del futuro. Para plasmar esta información, seguimos la recomendación de nuestro tutor y decidimos ilustrar una cadena de valor ya que creemos que resume en una manera muy visual todos los aspectos que añaden valor al producto final de TERIA YABAR, además de ser de gran ayuda para los siguientes pasos del proyecto.

Nuestro propósito era poder identificar las áreas y/o actividades de la empresa que realmente aportan una ventaja competitiva y analizar si hay otras oportunidades que se podrían potenciar para ser más competitivos frente a la competencia. Para poder recoger toda la información necesaria para completar la cadena de valor, decidimos reunirnos varias veces con el director general y mantuvimos una comunicación fluida a lo largo de todo el proceso de consultoría, cosa que creo que nos ha ayudado enormemente. Dedicamos mucho tiempo y esfuerzo a la fase de recoger información y a analizar y reflexionar sobre cómo afrontar el proyecto.

La cadena de valor es un modelo teórico desarrollado por Michael E. Porter en su libro *Ventaja Competitivo (1985)*, y hoy en día se ha convertido en una de las herramientas más usadas para realizar análisis y planificación estratégica en las empresas. Se considera una herramienta que sirve principalmente para diagnosticar la competitividad de la empresa frente a sus competidores y destacar donde y qué está aportando el valor añadido.

Cuando se define la cadena de valor de una empresa, se trata de representar de manera muy clara las distintas actividades realizadas en el proceso desde el principio al fin. Al definir todas las acciones, se puede entender cuáles son las que crean una ventaja competitiva para el negocio.

“Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto” (Francés, 2006)

Como bien explica Francés, el valor es el precio que los clientes están dispuestos a pagar para los artículos frente al costo, que es la cantidad de dinero que cuesta realmente para fabricar el producto teniendo en cuenta la mano de obra, materia prima, confección, logística etc. Entonces podemos entender que el margen que cree las actividades de la cadena de valor es el precio al cual se vende al cliente final menos el costo total de todo el proceso de diseño, fabricación y distribución del mismo. Para aumentar el margen se puede seguir una estrategia de reducir más los costos pero hay que tener cuidado de no perder el valor que percibe el consumidor.

En TERIA YABAR la conclusión que sacamos es que la mayor ventaja competitiva que tiene es el hecho de fabricar el producto en China además de la estrecha relación de confianza que tiene la diseñadora con su equipo en las fábricas. Gracias a esto, el negocio logra confeccionar artículos de lujo con un diseño original a un precio que el cliente considera como una cantidad asequible y razonable.

Aunque creo que nos ha servido para entender mejor la empresa, opino que no nos ha aportado tanto valor desde el punto de vista de recursos humanos ya que es una herramienta usada más frecuente por el departamento de marketing. Dicho esto, nos ha obligado a conocer todas las actividades realizadas en la empresa y creo que a la empresa le pueda servir para seguir analizando y fomentando su ventaja competitiva. A pesar de eso, a nosotras nos ha ayudado enormemente en el siguiente paso recogido en nuestra propuesta: Definir el Organigrama.

4. Organigrama

Una vez que analizamos la cadena de valor, nuestro siguiente reto fue usar toda la información recogida para definir el organigrama más adecuado.

Creo que es importante notar que cuando comenzamos el proyecto, TERIA YABAR no contaba con un departamento de Recursos Humanos ya que al ser una empresa pequeña, como muchas otras, era de la opinión que no le hacía falta. El CEO argumentaba que hasta el momento no había trabajo suficiente para justificar incorporar a alguien para que se dedique solamente a la gestión de recursos, especialmente teniendo en cuenta que la empresa tenía externalizado la gestión de la nómina. Nos sorprendió gratamente que a mitad del proceso, una de las empleadas fue inscrita a un curso para posteriormente ser el responsable de Recursos Humanos de la empresa.

TERIA YABAR actualmente cuenta con unos 30 empleados, la mayoría de los cuales son dependientes de las tiendas y mayoristas. Cuando se fundó y durante los primeros años de la empresa, no se dio importancia a la estructura de la organización por lo que, cuando intervenimos todavía solo existían dos niveles; Teria Yabar (diseñadora y fundador) y Jesús Culebras (CEO) arriba como jefes, y los demás empleados abajo, es decir una estructura muy plana. Lo que eso significaba era que al final ellos acababan siendo los que intentaban ocuparse de todo y como resultado muchas cosas se quedaban sin resolver por falta de tiempo y orden.

Se podía observar que había una falta de estructura y organización total, la cual nos contó Jesús acababa en confusión y estrés en el día a día. Al no tener un organigrama bien definida, eso impedía a los empleados saber a quién recurrir cuando se encontraban ante un problema o necesitaban ayuda con algún tema. A falta de directrices claras, eso llevaba a que todos comunicaban su duda o al CEO o a TERIA, y eso a su vez impactaba en la productividad y eficacia de los dos.

Debido al mencionado y con el enorme crecimiento del negocio en los últimos años, la empresa tenía claro que necesitaba crear un organigrama para definir las distintas áreas y poder establecer organización y una división clara entre áreas.

“El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica, compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.” (Orozco, 1996)

Como menciona Orozco, un organigrama es una manera clara de representar la estructura de una organización señalando sus departamentos y las líneas que unen distintos puestos y niveles jerárquicos. Como es lógico, cuanto más grande la empresa, más vital es tener una buena estructura definida para distinguir bien las áreas de trabajo y así evitar la duplicación de tareas y poder facilitar la comunicación entre compañeros.

Es importante notar que los organigramas pueden variar según el tipo que se elige, por lo tanto es importante aplicar una estructura organizativa que encaja con la estrategia, dimensión y cultura de la empresa en cuestión y que responde a sus necesidades.

Para nosotras fue bastante difícil poner en papel la visión de la estructura general que tenía el CEO en mente junto con nuestras ideas y por ese motivo nos costó bastante llegar a la versión final del organigrama. Debido a la falta absoluta de ningún tipo de rol, lo primero que hicimos fue dividir el trabajo y decidir que departamentos crear, tarea que hubiera sido imposible hacer sin conocer el negocio, por lo cual agradecemos haber definido la cadena de valor previamente. Una vez que dividimos el trabajo en departamentos, aclaramos la relación que tendría cada uno entre sí, así facilitando la coordinación entre áreas.

Fue una colaboración continua entre nosotras como grupo y con el CEO y se convirtió en un proceso más bien largo ya que hicimos varias versiones antes de llegar a la versión

final. A la hora de definir el organigrama deseado tuvimos en cuenta las dificultades que surgían en la situación actual; que derivaban de una organización muy plana sin estructura para intentar evitar dichas problemas en el futuro.

Finalmente nos pusimos de acuerdos todos y definimos un organigrama del estilo Vertical o Funcional, que suele ser el más utilizado y común. Es una estructura que muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo e indica claramente los distintos niveles del personal de una forma muy visual y fácil de interpretar. El objetivo que teníamos era simplificar e ilustrar cómo está dividida la empresa para que sea claro para todos los que forman parte de ella. Consideramos principalmente tres áreas básicas que creíamos fundamentales para el correcto funcionamiento del negocio: El área corporativo que engloba administración y actividades de soporte, el área de negocio que contiene todo lo relacionado con el producto desde el diseño hasta la venta y el vértice estratégico que es el área que define los planes estratégicos de la empresa.

Nuestra intención al elegir este tipo de estructura era poner orden en la empresa y asegurar que los departamentos estaban bien definidos y coordinados. De esta manera pudimos definir las líneas de responsabilidad, comunicación y autoridad entre compañeros así evitando que todo se escala al director general y a Teria.

Creo que es fundamental tener una base de organización y orden para tener éxito en una empresa por muy pequeña que sea, porque ayuda a que las tareas se hacen de la forma óptima además de asegurar que todos miran hacia el mismo lugar (misma visión). Esto a su vez aumenta la eficacia del trabajo ya que todos tienen bien definidos cuál es su rol y responsabilidad dentro del grupo.

Aunque de momento sigue siendo una empresa relativamente pequeña, definimos esta estructura teniendo en cuenta que pueda seguir creciendo a la par que la empresa si fuese necesario en el futuro.

Otro punto que es importante mencionar es el hecho de que siempre que una empresa modifica su estructura organizativa, estos cambios de una manera u otra conllevan una consecuencia en la organización.

Muchas veces surge la necesidad de modificar el organigrama como parte de una reestructuración de una empresa. Hoy en día las empresas tienen que luchar para ser competitivos y siempre se tiene en cuenta que “el que sobrevive es el que se adapta” y las organizaciones que no siguen el ritmo del cambio se quedan obsoletas. Como vivimos en un mundo donde *lo único que se mantiene estable es el cambio*, en términos generales nos hemos ido acostumbrando a la idea de que todo evoluciona y cambia de forma continuo. Pero aun así, la gente al ser humana, sigue teniendo miedo al cambio y a salir de lo que conocen; de la zona de confort.

Cambiar la estructura de una empresa conlleva un cambio de cultura y no es algo que se consigue modificar de un día al otro, es un proceso largo que suele atravesar varias etapas y que requiere un periodo prolongado de tiempo para adaptar.

Considero que igual deberíamos haber trabajado también en este aspecto tras definir el organigrama ya que gestionar el cambio forma parte de la función de los recursos humanos ya que uno de los valores de la TERIA YABAR es la transparencia.

“La gestión del cambio consiste en la toma de decisiones interconectadas entre sí que nos permitirán dejar una situación actual que no deseamos para llegar a otra que es más adecuada para nosotros y nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo. Gestionar el cambio es, en definitiva, plantear una estrategia que nos ayude a pasar de una situación A a una situación B con la mayor garantía de éxito posible.” (Pérez, 2015)

Para poder llegar de la situación A hasta la situación B, es importante ganar el apoyo y colaboración de los empleados y la manera de hacer esto es conseguir que entiendan el motivo por el cambio. Es crítico comunicar el cambio de la manera más transparente y

sincera posible y si es factible respaldar el mensaje con datos reales para ayudar a los empleados a ver el porqué del cambio y la necesidad urgente para ello. A la vez, hay que transmitir una visión clara del futuro de la empresa. Tan importante como eso es que los directores ganen credibilidad predicando con el ejemplo.

Dado que la reacción general al cambio es frustración, fuga de talento y pérdida de motivación, hay que intentar evitar esas consecuencias. Por eso, está claro que gestionar el cambio es un aspecto muy importante, porque la manera en que se gestiona puede influir en el resultado y nivel de éxito del cambio.

Aunque no hayamos tocado la parte de gestión del cambio, esta parte de nuestro proyecto fue uno de las más complicadas en mi opinión, porque al definir el organigrama había que tener en cuenta muchos factores e intentar interrelacionarlos para que tenga sentido no solo para nosotras, sino para cualquier persona que lo interpreta. Lo que complicó mucho la situación era crear un organigrama más bien 'deseada' porque muchos puestos o departamento estaban todavía sin crear.

Opino que habría sido más eficiente y mejor hacer primero las descripciones de los puestos para luego comparar el grado de responsabilidad de cada puesto antes de definir el organigrama.

5. Descripción de puestos

Tras definir el nuevo organigrama de la empresa, veíamos como siguiente paso natural ponernos a hacer las descripciones de puestos ya que lo consideramos un aspecto imprescindible y básico para asegurar el funcionamiento correcto de TERIA YABAR. Como consecuencia de cambiar la estructura organizacional, es fundamental reevaluar los puestos debido a que es muy probable que haya cambios.

Hay que destacar que es muy importante que una compañía tiene una buena organización y bien definidas las funciones de cada puesto ya que eso ayuda a alcanzar los objetivos deseados tanto individuales como globales o de equipo, gracias a que los empleados saben exactamente qué hacer y cómo deben de hacerlo.

Una descripción de puestos consiste de;

“la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del Análisis de puestos de trabajo. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe” (Fernández Ríos, 1995)

Por lo tanto, antes de nada, decidimos que era fundamental recopilar toda la información sobre cada puesto de trabajo presente en la empresa para posteriormente analizarla y hacer la descripción. Nuestro plan de acción consistía en obtener información real de las personas y para conseguir eso usamos herramientas como cuestionarios y entrevistas personales.

Inicialmente preparamos unos cuestionarios (anexo al trabajo grupal) para repartir a todos los empleados con preguntas relacionadas con su puesto de trabajo. Nuestra intención era recoger la información escrita de forma rápida para enseguida ponernos a describir los

puestos, pero al ver los cuestionarios rellenos nos dimos cuenta que no eran suficientemente completos, entonces tuvimos que cambiar de estrategia y organizar entrevistas personales con todo el personal para que cada uno nos contaran lo que hace en su día a día, las responsabilidades que tiene y las interrelaciones externas e internas.

Como mencioné, los cuestionarios no fueron rellenos con mucho detalle, y algunos hasta lo dejaron sin cumplimentar, pero al reflexionar creo que al haber entregado un cuestionario sin más explicaciones fue un error nuestro y era de esperar. Habría sido más profesional y productivo si hubiéramos preparado un pequeño introducción explicando quienes somos, que hacemos, con qué fin y porque era importante su colaboración, y al hacer eso seguramente habríamos alcanzado una mayor tasa de respuestas y generado más confianza. Aun así los cuestionarios nos sirvieron para tener una idea básica de cada puesto.

Como consecuencia decidimos organizar entrevistas con todos los empleados de la empresa para que nos contasen en primera persona todo lo que hacen en su día a día en el trabajo de tal manera que conseguimos toda la información relevante y necesaria a través de un intercambio de preguntas y respuestas. Al tener contacto con los empleados, nos dimos cuenta que se puede alcanzar un nivel más alto de detalle y respuestas honestas acerca del funcionamiento de la empresa a pesar de que es un método que requiere mucho más tiempo.

A la hora de poner en común como grupo toda la información obtenida tras las entrevistas, el problema que detectamos fue que todos hacían de todo ya que no estaba definido quien debería hacer que, y que eso muchas veces les llevaba a la confusión. Al no tener a nadie como dueño o líder de ningún proceso, lo que solía pasar es que directamente el proceso no se llevaba a cabo porque todos pensaban que los demás se ocupaban, o todos hacían una parte, que muchas veces por falta de organización y comunicación llevaba a la duplicación de tareas. Eso significaba que había más margen para errores y resultaba en un nivel bajo de rendimiento e ineficiencia.

Posteriormente contrastamos esta información con Jesús, y como solución a la duplicación de tareas decidimos definir más puestos para diferenciar entre unas funciones y otros, teniendo en cuenta la nueva estructura de la empresa. Además analizamos para ver si sobraba algún puesto o si algunos tenían un sobrecargo de trabajo para que sea equitativo.

Tras reunirnos con la empresa decidimos crear los siguientes puestos nuevos, teniendo en cuenta la nueva estructura definida: responsable de tienda, jefe de producto y asistente recursos humanos además de separar marketing en dos puestos- marketing analítico y marketing moda.

Una vez que teníamos claro los puestos a definir, elaboramos una plantilla que recogía información de cada puesto y para los 13 puestos definimos la misión y las funciones, el perfil competencial requerido, la formación necesaria y explicamos el contexto del puesto concentrando en el presupuesto que maneja, las interrelaciones que tiene con stakeholders internos y externos y las condiciones de trabajo, entre otros. Nos resultó complicado, con la poca experiencia laboral que teníamos, definir puestos solo con la breve descripción que nos dio la empresa sobre los nuevos puestos pero al compartirlas con Jesús pudimos llegar a las descripciones definitivas.

Creo que es muy importante recordar que se trata de describir puestos específicos y no las personas que lo desempeñan, y esto nos costó bastante a la hora de diferenciar entre lo que nos habían contado los empleados que hacen, y la realidad de que deberían hacer según el puesto tipo.

Las descripciones de puestos sirven como una herramienta útil en las empresas porque al recoger todos los detalles relacionados con el puesto en un formato sencillo, se puede entregar a cada empleado y así asegurar que todos conocen las tareas específicas y el rol que les corresponden además de tener claro las expectativas que se esperen de ellos en el puesto y evitar solapamiento y confusión de funciones. Para resumir deben recoger *que* deben hacer, *como* y *para que* lo hacen.

Considero importante mencionar que tener una base de datos con las descripciones de puesto actualizadas es una gran ventaja para una empresa porque sirve como base para realizar varios procesos en el ámbito RR.HH. como puede ser la selección, la formación, el desarrollo, la evaluación y para establecer la política salarial. Por lo tanto es fundamental que las descripciones de puestos se realizan correctamente y con suficiente detalle.

De hecho, tras reflexionar creo que es un área tan amplia y siento que podríamos haber profundizado mucho más en esta área ya que opino que hay margen para desarrollar varios procesos que podrían ayudar con la organización y aportar valor a la empresa.

a. Valoración de puestos

Por motivos de tiempo no tuvimos la oportunidad de desarrollar en más detalle este tema pero considero que es el siguiente paso para seguir estableciendo las políticas coherentes en una empresa.

Al tener los puestos ya descritos se puede seguir el modelo de Hay Group para definir los niveles dentro de la estructura de la organización para posteriormente poder ligarlo con la compensación y crear bandas de referencia de salarios para cada puesto.

Para definir los niveles según el método Hay, hay que analizar tres factores: el grado de responsabilidad, las competencias necesarias para realizar las funciones y capacidad de solución de problemas requerida. Otra parte importante del método es clasificar a los perfiles en puestos pensantes, actuantes o equilibrados.

- Pensantes: estos son los empleados que solucionan problemas. Normalmente se trata de puestos operativos.

- **Actuantes:** Para estos empleados el nivel de responsabilidad es más elevada que la necesidad de resolución de problemas.
- **Equilibrados:** Son los empleados que tienen funciones tanto pensantes como actuantes. Tanto la resolución de problemas como la responsabilidad son factores fundamentales en su puesto de trabajo.

Una vez clasificados los perfiles de los puestos se puede proceder a calcular los puntos para agrupar los puestos en niveles, que posteriormente sirve para crear la política salarial.

Las descripciones junto con la valoración de los puestos dan lugar a establecer y alinear las bandas salariales con los puestos según sus funciones y nivel jerárquico, previamente definido en el organigrama.

A la hora de definir la política salarial es importantísimo ser coherentes y competitivos para atraer y retener y motivar al talento. Antes que nada la empresa decide si quiere pagar la media, la mediana o la moda y tener en cuenta que cuando se define una estrategia salarial tiene que tener equidad interna, competitividad externa y ser rentable para la empresa a corto y a largo plazo.

b. Sistema de Evaluación

Otro proceso que se puede definir una vez que están descritos y valorados los puestos es crear un sistema de evaluación anual basado en objetivos. Al fijar objetivos a corto y largo plazo se consigue motivar a los empleados, y eso a su vez ayuda a que la empresa llegue a sus objetivos.

El proceso empieza al principio del año una vez que los objetivos anuales son definidos por el CEO. Es importante que éstos están alineados con la estrategia del negocio y la visión, misión y valores de la empresa además de seguir la regla SMART (ser específicos,

medibles, alcanzables, realistas y oportunos). Los objetivos no deben ser una lista de tareas específicas a realizar sino una meta común con carácter retador ya que sirve para evaluar el desempeño e tiene un impacto en el bono de variable anual.

Posteriormente estos objetivos se deben bajar en cascada a cada nivel jerárquica, adaptándolos para que sean relativos al trabajo de cada uno pero asegurando siempre que estén alineados con los del negocio. Los objetivos ayudan a asegurar que todos los que forman parte de la empresa están conscientes de la visión a corto plazo de la empresa y por lo tanto remando en la misma dirección. Cada empleado debería decidir junto con su manager en que objetivos se va a concentrar y que competencias quieren desarrollar a lo largo del año.

En función del nivel de consecución de los objetivos y comportamiento e competencias, al final de año cada manager tiene que evaluar al empleado con un rating de A, B o C y eso posteriormente será discutido en una reunión de calibración con RR.HH. y los directores.

En TERIA YABAR, considero que implementar un sistema de evaluación de desempeño les serviría para aumentar el nivel de motivación y competitividad sana en la plantilla, a la vez que fortalecer la relación entre compañeros y el trabajo en equipo. Opino que un área de mejora seria haber planteado enfocarnos en este aspecto más que en otros, ya que tener a los empleados motivados y con objetivos claros a conseguir es clave porque aportar valor a una empresa e impacta positivo en los resultados.

6. Flujograma

Una vez que conseguimos que la empresa tuviera una base sólida de organización basada en una estructura adecuada y las descripciones de puestos, nuestro siguiente objetivo fue describir algunos de los procesos más comunes realizados en las tiendas.

En la vida muchas veces las personas interpretan e perciben cosas de una manera diferente o tiene otra manera de ver una situación. Esto suele derivar de nuestro origen, valores, cultura y el entorno en el que vivimos y a veces pueda llevar a la malinterpretación entre personas tanto en el ambiente personal como profesional. Para evitar eso y con el objetivo de simplificar, estandarizar y facilitar la comprensión, es común en las empresas crear diagramas de flujos para explicar rápidamente, de manera muy sencilla y clara, los distintos pasos a seguir en un proceso estandarizado.

En este parte del trabajo nosotras, apoyándonos en las necesidades de la empresa, decidimos junto con Jesús definir dos diagramas de flujos a seguir en las tiendas:

1. El proceso de la venta de un producto
2. El proceso de abertura y cierre de tiendas.

El diagrama de flujo de procesos es una herramienta de planificación y análisis utilizada para:

- *Definir y analizar procesos de manufactura, ensamblado o servicios.*
- *Construir una imagen del proceso etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación.*
- *Definir estandarizar o encontrar áreas de un proceso susceptibles de ser mejoradas.*

(Chang & Niedzwiecki, 1999)

Como podemos observar el flujograma es una herramienta útil cuando se trata de plasmar un proceso en una imagen y sirve muchas veces para simplificar y ver los pasos con un punto de vista diferente. Se trata de definir las distintas etapas de un proceso de una manera muy sencilla para que sea fácil para cualquier persona leerlo y entenderlo así evitando que haya errores.

En nuestro caso, para recoger la información necesaria, utilizamos el método de observación directa, que consiste en observar y analizar al empleado mientras realiza sus tareas del día a día. Es un método que requiere tiempo pero garantiza que todo esté documentado de la forma más precisa posible. También a veces el empleado da cosas por hecho y por lo tanto no mencionaría algunas tareas si hubiéramos intentado obtener la información a través de una entrevista por la simple razón de que lo hace de forma automática ya que es algo que repite de manera diaria. Entonces es fundamental que esté toda la información registrada para poder definir un proceso del principio al fin.

Una vez realizamos el primer borrador del flujograma, pedimos a varias personas que no tenían contacto con la empresa que revisasen ambos diagramas de flujo para ver si lo entendían y les resultaba fácil de interpretar. El motivo por hacer esto es que a veces hacen falta otros ojos para verificar la utilidad ya que muchas veces al entender como es el proceso es complicado saber si se percibe toda la información necesaria. Luego pusimos en común todos los comentarios y dudas que tenía la gente sobre los flujos junto con nuestra opinión personal, y posteriormente los modificamos para asegurar que sean lo más completos y sencillos posible.

La ventaja de hacer un diagrama de flujos de procesos es ver de manera visual todas las fases de un proceso, ver si hay trabajo que se duplica, y ver cómo se puede simplificar y estandarizar un proceso eliminando tareas que son innecesarios o que no aportan valor.

Creo que estos procesos son transferibles a franquicias y a nuevos empleados y sirven a empleados actuales como referencia ya que es una representación visual de cómo hay que realizar una tarea del principio al fin. En un futuro TERIA YABAR podría seguir la

misma estructura para crear un diagrama de flujo para los procesos de selección y evaluación ya que sirve como una guía ya que recoge todos los pasos a seguir y a considerar.

Por otro lado, pienso que sería una buena idea entregar los flujogramas definidos a nuevos empleados una especie de presentación o manual de bienvenida de la empresa junto con su historia, valores, competencias, políticas, un organigrama actualizado, modelo de compensación etc., para ayudarles a encajar y conocer a la empresa. Aunque requiere tiempo preparar y recopilar esta información, a largo plazo sale rentable y es una manera de asegurar que todos los empleados, sean propios de TERIA YABAR o de las franquicias están informados.

7. Propuesta de mejoras

Aunque no teníamos pensado en un principio hacer una propuesta de mejoras, tras pasar tiempo observando las tiendas para realizar los diagramas de flujo de procesos y tener la oportunidad de hablar con los empleados de las condiciones del trabajo, nos pareció una buena idea ya que detectamos elementos que podrían ser útiles para la empresa.

Considero que aunque las ideas que sugerimos son sencillas, implementarlas en la empresa podría evitar posibles problemas de cara al futuro y servir para seguir construyendo buenas prácticas de recursos humanos.

La materia de Prevención de Riesgos Laborales es un tema importante y obligatorio para las empresas. En el caso de una inspección podrían encontrarse ante un gran problema si no están al día con la formación y las medidas de prevención en el lugar del trabajo. Es imprescindible que los empleados estén formados sobre los riesgos asociados con su puesto y lugar de trabajo para evitar posibles lesiones y/o enfermedades. Por lo tanto, veíamos este como una fuerte recomendación tras observar que no había medidas en marcha, por lo menos en las tiendas de TERIA YABAR.

Otro punto que mencionamos en nuestra propuesta de mejoras fue relacionado con LOPD- Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal. Les trasladamos nuestra preocupación ya que es una obligación de la empresa informar sobre ello a la hora de pedir a los clientes que les proporcionan sus datos personales para crear una ficha de cliente. Por lo tanto es de gran importancia asegurar que todos los que quieren abrir una ficha firme para confirmar que estén de acuerdo con el uso de sus datos. Nos alegramos saber que esto es algo que la empresa implementó durante el periodo en que colaboramos con ellos.

Por otro lado, al averiguar que TERIA YABAR no contaba con una política salarial desarrollada, consideramos oportuno sugerir que establecen unos incentivos de venta para los comerciales ya que, teniendo en cuenta la actividad de la empresa, podría ser

beneficioso. Con introducir unos incentivos se puede conseguir aumentar la motivación y compromiso de los empleados además de aumentar la productividad y a su vez la facturación. Teniendo en cuenta la cultura de empresa, les aconsejamos de establecer unos objetivos grupales en lugar de individuales para evitar la competitividad en las tiendas y fomentar la colaboración y las relaciones entre compañeros.

Además de los objetivos grupales con periodicidad mensual de venta que sugerimos, personalmente creo que deberíamos haber valorado la posibilidad de añadir un bono variable anual para todos los empleados de la empresa para que sea justo para todos, no solo los comerciales.

Para crear el plan de incentivos variable anual, sería necesario ligarlo con la evaluación del desempeño basado en objetivos antes mencionado como área de mejora de nuestro proyecto. Una vez que se haya valorado los puestos de trabajo con el método *Hay* y establecido los distintos niveles jerárquicas de la empresa, en función de eso, se podría decidir qué % de inventivo variable aplicar a cada nivel. Para que sea equitativo para todos, yo propondría que las cantidades variables sean un % del salario bruto anual de los empleados y que se pague en función de la consecución de objetivos y la nota final del proceso de evaluación (A, B, o C). Recomendaría que los puestos comerciales tengan un % más bajo (entre un 2% y un 4%) de bono anual en comparación con los otros puestos, ya que hay que tener en cuenta que se ha establecido previamente unos incentivos grupales de venta, un variable que no aplica para toda la plantilla.

Se podría usar una el cuadro de consecución parecida a esta abajo para definir qué porcentaje del incentivo anual pagar a cada empleado al final de año.

Nota Evaluación	Incentivo Min %	Incentivo Max %
A	+20%	+50%
B	-20%	+20%
C	-50%	-20%

Si un empleado ha tenido un desempeño excelente y por lo tanto su manager le ha puesto una A en la evaluación, teniendo en cuenta que su salario bruto anual es €25000 y el % de bono que corresponde a su nivel jerárquica es un 5%, lo máximo que podría cobrar de variable sería €1875 (un +50% del bono target).

Los estudios muestran que las personas se sienten más motivados y comprometidas cuando conocen lo que se espera de ellos. Los objetivos en general fomentan la mejora continua y la competitividad sana entre colaboradores, especialmente en un ambiente en que los resultados dependen de la venta neta. Premiar la consecución de objetivos con una cantidad variable es una manera de desarrollar el talento y empujar a los empleados de dar lo mejor de sí a lo largo del año.

8. Comunicación Interna

Para poder interpretar la funcionalidad de comunicación interna dentro de una organización primero creo que es importante entender el significado:

“Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.” (Arru, 2014)

Como comenta Arru, la comunicación aporta muchos beneficios y es una función imprescindible en la empresa ya que permita compartir información con los empleados a la vez que desarrollar la cultura y el buen clima. Es muy importante fomentar el dialogo entre colaboradores y tomar el tiempo para escuchar, porque así se puede conseguir que las relaciones se fortalecen y que haya comunicación fluida, que a su vez mejora la colaboración y productividad en el trabajo.

Muchas veces la comunicación interna de una empresa tiene como objetivo dirigirse a los empleados para informarles de procesos, cambios, y noticias relevantes y puede transmitir un mensaje tanto positivo como negativo, por lo cual es una herramienta poderosa.

Siempre hay que tener en cuenta que la forma en la que se comunica cualquier información va a influir en la manera en la que se percibe por lo cual muchas veces hay profesionales específicas que se dediquen a la comunicación corporativa en las empresas.

Es importante mencionar que los empleados hoy en día valoran mucho la transparencia a la hora de recibir información, entonces las empresas se suelen esforzar en facilitar toda la información que puedan con el fin de reducir la barrera entre ellos y los trabajadores.

Soy de la opinión que la comunicación tiene que fluir en la empresa y es de gran importancia para construir las relaciones. Cuando una empresa es transparente hay una mejor relación entre los colaboradores.

En nuestra empresa no existía ningún canal de comunicación corporativa para poder informar a los empleados de actualizaciones y noticias por lo cual nuestro grupo, como el último punto del trabajo, preparamos un plan de comunicación para informar a los empleados de todo lo que se cambió y modificó tras nuestro servicio de consultoría en TERIA YABAR. El plan diseñado consistía en enviar una breve carta explicativa (anexo al trabajo grupal) señalando los cambios aplicados y el porqué del mismo, y posteriormente invitar a todos los empleados a reunirse en grupos pequeños para explicarles y presentarles todas las partes de la intervención en detalle: la cadena de valor, la nueva estructura, las descripciones de sus puestos y/o los cambios que hemos implementado, el flujograma de procesos a seguir en las tiendas. Propusimos también volver a hacer una reunión de seguimiento para evaluar la aceptación y éxito de los cambios realizados después de 6 meses.

Tras reflexionar, creo que nos equivocamos en dejar este parte para el final porque con el fin de ser transparentes, debería ser algo que acompañaba y que estaba presente en todo el proceso de cambio, del principio a fin de nuestro proyecto y no solo al final sobre todo cuando se trata de cambios estructurales. Opino que al informar de manera continua de nuestro objetivo podría haber minimizado la inseguridad y frustración, y nos habría permitido conseguir información más completa de la empresa. Me ha servido para darme cuenta de la importancia de la comunicación como herramienta en las empresas y entender que si no hay comunicación fluida hay mayor rechazo a la adaptación.

De lo contrario, la falta de comunicación interna crea la existencia de barreras jerárquicas que puede llegar a crear un estado de desorientación, falta de confianza, inseguridad, falta de compromiso además de dar lugar a rumores y todo eso termina afectando al clima laboral. Hay que mantener informados a los trabajadores dentro de lo posible, intentar ser lo más transparente posible para evitar conflictos.

“Hoy en día, la competitividad es un rasgo de la personalidad potenciado, de forma explícita a implícita, en muchas organizaciones. Este hecho alienta la desconfianza y la rivalidad y explica que los sujetos tiendan a no compartir información. Muchas personas que poseen determinados datos los utilizan en beneficio propio como un instrumento tanto para alcanzar prestigio como para hacerse con el poder.” (Aloy, Delgado y Perez, 2005)

De acuerdo con lo que declaran Aloy, Delgado y Perez, los seres humanos tendemos a ser curiosos y muchas veces envidiosas y egoístas. Si poseemos información que creemos que nos pueda servir como una ventaja, la mayoría de las veces decidimos no compartirlo. La empresa al no compartir información con todos los empleados, está fomentando la desconfianza y la frustración. Eso puede llegar a tener consecuencias negativas tanto a la hora de conseguir objetivos como en el ambiente de trabajo que ya crea ambigüedad y una tensión innecesaria. Es infinitamente mejor ser transparente, fomentar un ambiente de comunicación abierta donde se comentan las cosas, hay un feedback continuo.

Es importante notar que la manera que una empresa se dirija a sus empleados también influye directamente en el clima laboral y el rendimiento, además de influir en la imagen externa de la empresa, ya que los propios empleados son los representantes que reflejan en el exterior la imagen de la propia empresa. Si los empleados propios no sientan pasión por su lugar de trabajo e identificados con la empresa, no van a llevar a cabo y construir la ‘employer branding’ y ser embajadores de la marca.

***Employer brand** is the term commonly used to describe an organization's reputation as an employer, and its value proposition to its employees, as opposed to its more general corporate brand reputation and value proposition to customers. (Mosley, 2015)*

Se puede entender el ‘employer branding’ como una herramienta de marketing interno, que consiste en hacer atractivo el lugar de trabajo para que eso se percibe al exterior que a la vez atrae nuevos empleados.

En TERIA YABAR es fundamental que los empleados están alineados con la empresa y se sienten orgullosos de trabajar en ella porque un gran porcentaje del éxito depende de ellos. Si son capaces de vender el producto, y transmitir la pasión por la marca es un valor añadido para la empresa por lo tanto hay que cuidarles para mantener esa relación.

Una manera que tiene implementado TERIA YABAR para fomentar el orgullo de trabajar con ella es ofrecer vender el producto a los empleados con un % de descuento sobre el precio del mercado como una especie de beneficio corporativo. Es una manera de dar visibilidad al producto y fomentar la conexión entre empresa y colaboradores.

9. Conclusión

Considero que el trabajo realizado me ha servido para reflexionar sobre la importancia de los recursos humanos en las empresas y a reforzar las ganas que tengo de conocer en profundidad distintos procesos, además de seguir creciendo como profesional.

Al repasar lo sucedido, veo que me motivó enormemente tener la oportunidad de partir de cero en temas de RR.HH en una empresa, ya que nos permitía la libertad de elegir en que priorizar y me gustó que conforme íbamos avanzando me venían constantemente nuevas ideas de cosas que se podrían implementar y llevar a cabo para seguir mejorando el trabajo. Esto dicho, soy consciente que había que ser realista y seguir con la propuesta inicial ya que el tiempo corría en nuestro contra.

Aun así, reconozco que al llegar a una empresa que no tenía un departamento de RR.HH., no sabíamos bien dónde empezar el proyecto y nos resultó un poco más complicado gestionar temas al principio. Lo que nos ayudó mucho fue el hecho que definimos claramente la estructura del trabajo tras las primeras reuniones con la empresa y que el plan de acción se plasmó en la propuesta de colaboración. Gracias a eso, considero que la ejecución del trabajo fue exitoso y colaboramos mucho con la empresa aunque reconozco que fue un reto llegar a una empresa que no tenía base.

Aunque en la propuesta inicial ofrecemos crear un manual para los franquiciados con protocolo de actuación etc., al final, valorando el tiempo que tuvimos, no fue posible. Aun así, soy de la opinión que la información recogida y el trabajo realizado pueden ser de gran ayuda a la empresa a la hora de crear dicho manual en el futuro.

Otro área importante que podríamos haber trabajado son las competencias core de la empresa, habría sido interesante definir un diccionario de competencias pero creo que elegimos bien y me alegro que hayamos decido concentrarnos en otros aspectos que consideramos urgentes y de mayor prioridad.

En general opino que como grupo hemos sabido como coordinarnos y llegar a los objetivos semanales que fijamos y saber dividirnos el trabajo. Todo ha salido sorprendente bien, mayormente también porque la empresa nos dedicaron el tiempo que necesitábamos para entender bien cómo funciona y ayudarnos a mejorar y poner en perspectiva nuestras ideas. Si no fuera por la disponibilidad y compromiso de la empresa, habría sido infinitivamente más complicado llegar a concluir el trabajo con la misma calidad.

Gracias al trabajo realizado, creo que he aprendido la importancia de no perder tiempo con cosas que no van a aportar valor o en temas donde el tiempo invertido no se va a ver reflejado en el resultado. Lo importante es concentrarse en la priorizar ante nada. Muchas veces nos perdíamos en el detalle y eso nos hacía menos eficientes por lo cual nos costaba avanzar. Por lo tanto resultó muy importante la organización del trabajo, y que cada una del grupo tenía claro cuáles eran sus tareas cada semana y las cumplía. Nos permitió hacer el trabajo de forma continuo a lo largo de los meses.

Además me ha ayudado a recordar que escuchar a los demás es fundamental porque cada uno tiene su punto de vista y manera de interpretar información y solo al compartir y entender otras formas de ver las cosas se llega a trabajar como grupo de la manera más productiva. Me ha hecho valorar el trabajo en equipo, y la madurez y el alto compromiso del grupo.

Creo que este trabajo también me ha servido para ver cómo organizar una empresa desde cero, lo fácil que es trabajar en grupo cuando cada uno pone de su lado y está comprometido a dedicar el tiempo necesario y encontrar el equilibrio entre trabajar, el proyecto y la vida cotidiana.

Al reflexionar, tengo que reconocer que cuando empezamos estábamos muy inocentes en cuanto a la práctica de los recursos humanos, pero creo que con el paso del tiempo y cada

una trabajando en un departamento de RR.HH en distintos ámbitos, lo veíamos con otra visión y otra madurez y teníamos más ideas pero desafortunadamente el tiempo no nos permitía seguir desarrollando otros puntos.

Me siento orgullosa de que las cosas que desarrollamos están siendo puestas en práctica por la empresa. Está claro que no habría sido posible si cada una del grupo no habría asumido la responsabilidad e implicado tanto en el trabajo.

Aunque creo que hemos realizado un gran trabajo y que la empresa valora lo que propusimos, opino que TERIA YABAR todavía tiene muchos aspectos relacionados con los RR.HH. que hay que seguir desarrollando, y otros que quedan por definir e implementar para llegar a ser una empresa competitiva que aprovecha al máximo sus recursos. Pero hay que recordar que siempre nos vamos a quedar con ganas de hacer más, y como mencioné antes, como vivimos en un mundo que no para de cambiar siempre se va a poder mejorar y evolucionar, pero lo importante es tener una base sobre la cual trabajar y creo que hemos conseguido eso con el trabajo.

Con todo, ha sido una experiencia positiva y un aprendizaje de cara al futuro, que me ha permitido enriquecer y desarrollar mis conocimientos y habilidades de trabajar en equipo y tener la oportunidad de entender mejor el funcionamiento de un departamento de RR.HH y de la empresa en general.

10. Bibliografía

- Aloy, J A., Delgado, M R. y Perez, X R. (2005) *Comunicación Interna en la Empresa*. Editorial UOC
- Arru, M. (2014) *Comunicación Interna y oportunidades de mejora*
<http://negociosymanagement.com.ar/?p=5264>
- Chang, Richard Y. & Niedzwiecki, Matthew E. (1999) *Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos, Volumen 2*. Granica.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Francés, Antonio. (2006) *Estrategia y Planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*.
- Montalván Garcés, Cesar. (1999) *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana.
- Mosley, R. (2015) *Harvard Business Review*.
- Orozco, Carlos H. (1996) *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos*. EUNED
- Pérez, J. (2015) *La gestión del cambio: claves para el éxito*. <http://retos-directivos.eae.es/como-te-ayuda-la-gestion-del-cambio-cuando-hay-una-situacion-de-crisis/>
- Porter, Michael E. (2015) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

11. Anexo

- Trabajo Grupal TERIA YABAR (Grupo 5)

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

1.INTRODUCCIÓN	2
2.CADENA DE VALOR	6
3.ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
4.DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS	14
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
5.DIAGRAMAS DE FLUJOS	42
6. PROPUESTA DE MEJORA – CUADRO COMPARATIVO	49
7. PROPUESTA COMUNICACIÓN INTERNA	53
7.1. CARTA INFORMATIVA	54
7.2. CALENDARIO DE COMUNICACIÓN	54
7.3. REUNIÓN FORMATIVA	54
7.4. REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	56
8. ANEXOS	58
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

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.

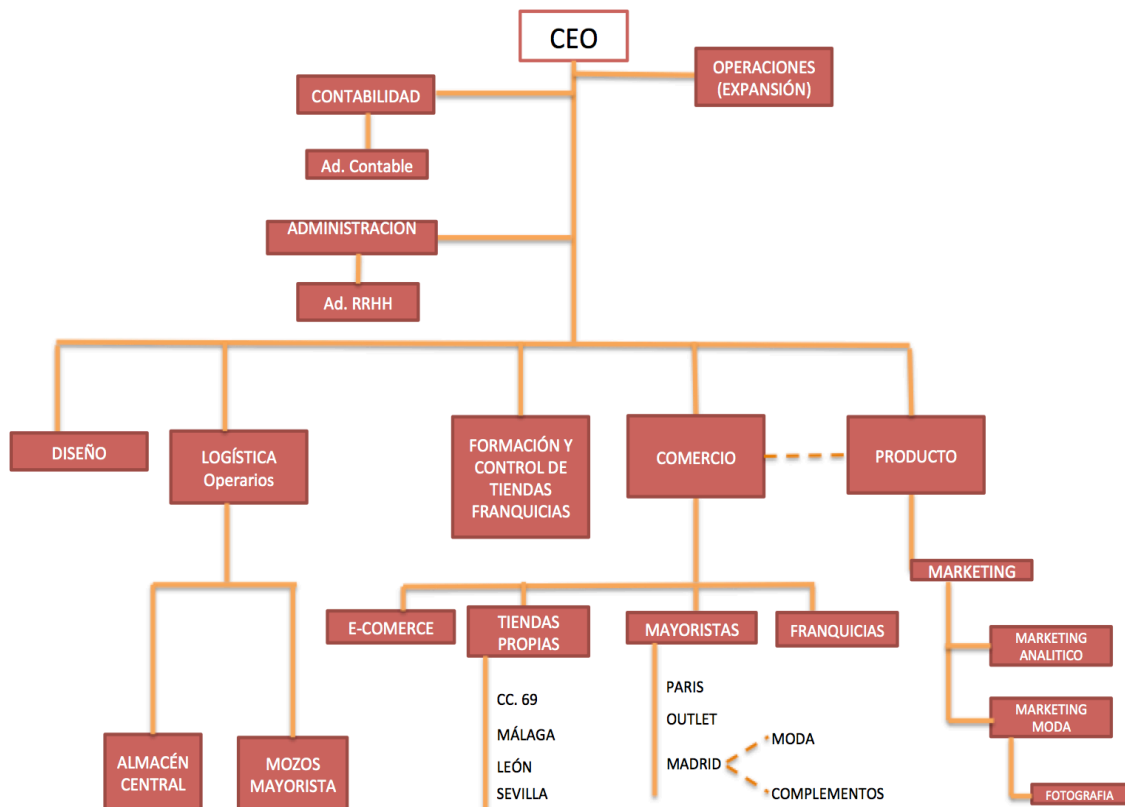
Aquí radica la importancia de crear una estructura en la que se interrelacionen los diferentes departamentos de la empresa, con la que poder potenciar el valor añadido de cada uno de los pasos de la cadena de valor.

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).

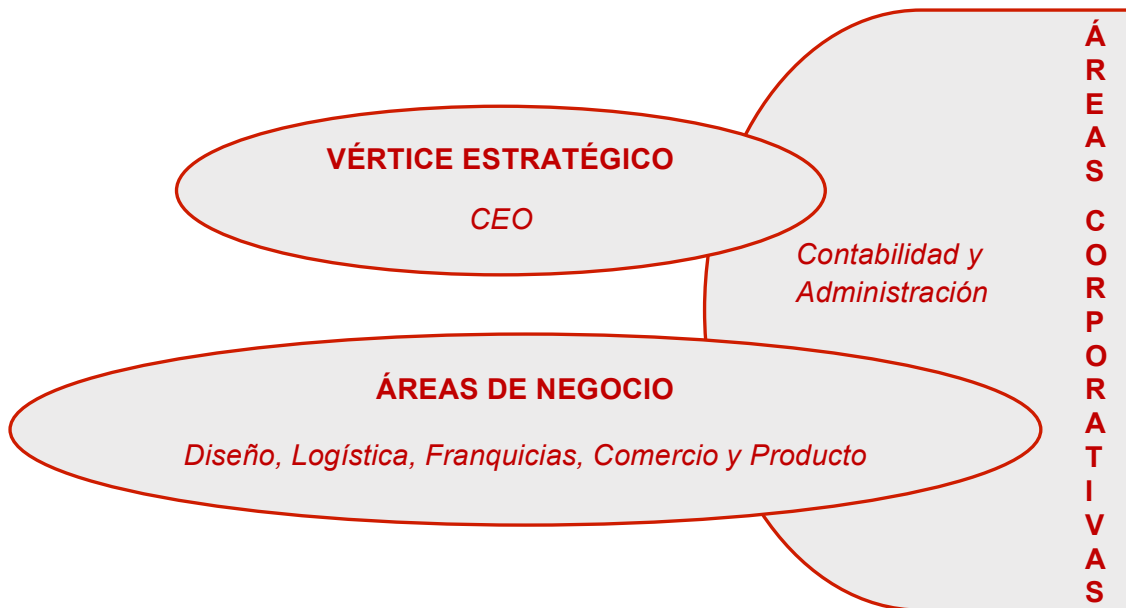
En primer lugar, es esencial la figura del vértice estratégico, desde donde se gestiona toda la organización. Es aquí donde se definen las estrategias y objetivos empresariales, para garantizar a medio y largo plazo el crecimiento organizacional. Dentro de la estructura estratégica (**Figura 3**) se 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

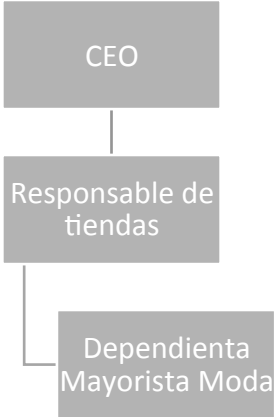
DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Mayorista Moda	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1.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

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</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>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: 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>Legales: Ninguno.</p>			
CONTEXTO			
<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>Presupuesto en Gastos: NO</p> <p>Presupuesto en Inversiones: NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas informáticos (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos) - Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos. - Ordenador para control de stock en tienda. - Datafono y TPV. 	<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"> - Productos de almacén. - Llamadas telefónicas y emails con solicitudes. - Clientes. 	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolución de dudas, quejas e incidencias. - Venta. - Fidelización de clientes. 	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p>Internas: encargado de tienda, personal de almacén y tienda, Jefe de Producto.</p> <p>Externas: Distribuidores y clientes.</p>


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

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</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>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: 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>Legales: Ninguno.</p>			
CONTEXTO			
<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>Presupuesto en Gastos: NO</p> <p>Presupuesto en Inversiones: NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas informáticos (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos) - Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos. - Ordenador para control de stock en tienda. - Datafono y TPV. 	<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"> - Productos de almacén. - Llamadas telefónicas y emails con solicitudes. - Clientes. 	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolución de dudas, quejas e incidencias. - Venta. - Fidelización de clientes. 	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p>Internas: encargado de tienda, almacén, Jefe de Producto.</p> <p>Externas: Distribuidores y clientes.</p>


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

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</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>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: 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>Legales: Ninguno.</p>			
CONTEXTO			
<p>Situación Organizativa</p>  <pre> graph TD CEO[CEO] --- RT[Responsable de tiendas] RT --- DMM[Dependienta Mayorista Moda] </pre>	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p>Presupuesto en Gastos: NO</p> <p>Presupuesto en Inversiones: NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas informáticos (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos) - Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos. - Ordenador para control de stock en tienda. - Datafono y TPV. 	<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"> - Productos de almacén. - Llamadas telefónicas y emails con solicitudes. - Clientes. 	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolución de dudas, quejas e incidencias. - Venta. - Fidelización de clientes. 	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p>Internas: encargado de tienda, almacén, Jefe de Producto.</p> <p>Externas: Distribuidores y clientes.</p>


DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Encargado/a de Tienda	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
<p>Coordinar al equipo de dependientes garantizando la satisfacción del cliente y la venta de los productos de la compañía.</p>			
FUNCIONES			
<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>			

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</p> <p>1. Orientación al cliente 2. Persuasión y comunicación 3. Orientación a resultados</p> <p>4. Habilidades de venta y negociación 5. Liderazgo 6. Gestión de Equipos</p> <p>7. Identificación de gustos y preferencias de los clientes</p> <p>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: 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>Legales: Ninguno.</p>			
CONTEXTO			
<p>Situación Organizativa</p>  <pre> graph TD CEO[CEO] --- Encargada[ENCARGADA/O DE TIENDA] </pre>	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p>Presupuesto en Gastos: NO</p> <p>Presupuesto en Inversiones: NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas informáticos (sistema específico de clasificación y recuento de stock y archivos) - Teléfono e email de contacto con clientes internos y externos. - Ordenador para control de stock en tienda. - Datafono y TPV. 	<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"> - Productos de almacén. - Llamadas telefónicas y emails con solicitudes. - Clientes. 	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolución de dudas, quejas e incidencias. - Venta. - Fidelización de clientes. 	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p>Internas: Personas de tienda, Jefe Producto, CEO y Diseñadora.</p> <p>Externas: Distribuidores y clientes.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Logística	Mozo Almacén	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
Cooperar y colaborar en el almacenamiento y distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.			
FUNCIONES			
<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.Embarcar 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>			

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</p> <p>1. Organización y Planificación 2. Orientación a resultados 3. Trabajo en Equipo</p> <p>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: Imprescindible educación secundaria, valorable experiencia en puestos de logística.</p> <p>Legales: Carnet de conducir B1 y Carnet de Carretilero.</p>			
CONTEXTO			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p>Presupuesto en Gastos: NO</p> <p>Presupuesto en Inversiones: 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>Internas: Con el equipo de almacén, el resto de departamentos de la empresa.</p> <p>Externas: Transpostistas.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Logística	Encargado Almacén	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
<p>Gestionar, planificar y organizar el almacenamiento y distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.</p>			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 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). 2. Dar de alta todos los productos que lleguen, introduciéndolos en el sistema informático con la finalidad de garantizar el control del stock. 3. Planificar la distribución de todos los productos dentro del almacén, clasificándolos según el criterio establecido. 4. Gestionar los medios materiales necesarios para el almacenamiento de la mercancía así como el embalaje de los pedidos, evitando la falta de existencias. 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. 6. Preparar los packs del menaje para la de abertura de nuevas franquicias garantizando que estén en el establecimiento dentro del plazo estipulado. 7. Planificar y priorizar el envío de los pedidos, contactando con el transportista cada vez que se alcance la cantidad mínima establecida para envío. 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. 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. 			

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


DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Producto	Jefe de Producto	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
<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>			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1.Relacionarse con agentes externos de publicidad, informando y apoyando en la gestión de la misma. 2.Manejar el presupuesto asignado, teniendo en cuenta la estrategia definida y los intereses de la empresa. 3.Realizar estudios para ver el impacto de la publicidad en las revistas, así como controlando el retorno de la inversión. 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. 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. 6.Elaborar informes de reporte, colaborando con el jefe de producto en la definición de la estrategia de venta y distribución del producto. 7.Identificar la clientela más concurrente, desarrollando técnicas para su fidelización e incremento de compra. 8.Gestionar la comunicación interna, redactando correos informativos tanto para empleados como para franquicias según las necesidades de la empresa. 			

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</p> <p>1. Organización y Planificación 2. Orientación a resultados 3. Trabajo en Equipo</p> <p>4. Habilidades Comunicativas 5. Pensamiento Analítico</p> <p>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: Imprescindible grado/licenciatura, Valorable Máster en Marketing, Idiomas.</p> <p>Legales: Ninguno</p>			
CONTEXTO			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p>Presupuesto en Gastos: SI</p> <p>Presupuesto en Inversiones: 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"> - Datos de ventas, competencia y mercado. - Información a difundir internamente. 	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y estudios de datos. - Estrategia de ventas y fidelización. 	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p>Internas: todos los departamentos, en especial Marketing.</p> <p>Externas: Agencias de publicidad y comunicación.</p>

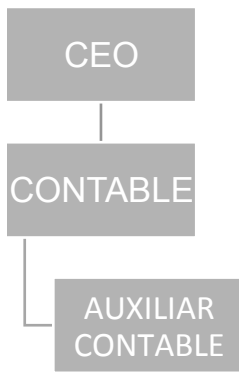
DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN		CATEGORÍA PROFESIONAL	
Contabilidad		Contable		Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN					
Supervisar la contabilidad, derivada de las actividades desarrolladas en la organización, siguiendo la normativa legal vigente y cumpliendo con los requisitos de calidad y plazos exigidos.					
FUNCIONES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

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


DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Administración	Auxiliar Administrativo	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
<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>			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender telefónicamente a todos los clientes de TERIA YABAR resolviendo todas las dudas o incidencias sobre los productos de la marca. 2. Atender a los clientes interesados en introducir TERIA YABAR en sus comercios (multimarca) ofreciendo toda la información necesaria para ello. 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. 4. Gestionar el programa informático implantado en TERIA YABAR dando de alta todos los artículos de la marca llevando 5. Gestionar los problemas informáticos solucionando los problemas de los usuarios. 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. 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. 8. Coordinar los turnos de las empleadas velando por el correcto funcionamiento del negocio atendiendo a las necesidades del mismo. 			

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


DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Contabilidad	Auxiliar Contable	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
<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>			
FUNCIONES			
<p>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.</p> <p>2.Realizar asientos contables y cuentas de la empresa, siguiendo la normativa del Plan General de Contabilidad (PGC)</p> <p>3.Realizar los pagos a clientes internos, externos y proveedores, gestionando y verificando el recibo de las mismas.</p> <p>4.Realizar informes con relación a la contabilidad de la empresa, analizando que cuadre el Balance final y la Cuenta de Resultados.</p> <p>5.Registrar de forma inmediata las órdenes de compra, cheques, etc, generadas por la empresa, realizando el correspondiente pago.</p> <p>6.Registrar todas las entradas y salidas generadas por el almacén de la tienda llevando un control del inventario de mercancía.</p> <p>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.</p> <p>8.Preparar informe mensual del Flujo de Caja Real, verificando que cada uno de los datos sea correcto.</p> <p>9.Administrar los recursos financieros de la empresa, por medio de conocimientos técnicos, analizando riesgos, financiamiento, etc.</p> <p>10.Analizar los resultados de la proyección trimestral, comparando con los resultados actuales de la empresa.</p>			

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


DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN		CATEGORÍA PROFESIONAL	
Producto		Marketing Analítico		Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN					
<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>					
FUNCIONES					
<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>					

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

DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Producto		Marketing Moda	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN				
<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>				
FUNCIONES				
<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>				

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</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>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: Imprescindible licenciatura/grado en publicidad e investigación de mercado o ADE. Valorable master especializado en marketing o MBA</p> <p>Legales: Ninguno</p>			
CONTEXTO			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p>Presupuesto en Gastos: SI</p> <p>Presupuesto en Inversiones: NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ordenador - Móvil - Bases de datos - Convenios Nielssen 	<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"> - Datos de las ventas, competencia y mercado aportados por el área de marketing analítico. - Información a difundir a nivel interna. 	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y estudios de los datos. - Informes de reporte. - Estrategias de ventas y fidelización. 	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p>Internas: todos los departamentos.</p> <p>Externas: Agencias de comunicación y publicidad.</p>

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Administración	Asistente Recursos Humanos	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
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.			
FUNCIONES			
<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>			

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</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>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: : 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>Legales: Ninguno</p>			
CONTEXTO			
<p>Situación Organizativa</p> 	<p><u>Medios Económicos</u></p> <p>Presupuesto en Gastos: SI</p> <p>Presupuesto en Inversiones: NO</p>	<p><u>Medios Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ordenador - Móvil 	<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"> -Llamadas telefónicas e emails con solicitudes diversas de clientes internos. -Solicitud de redacción de informes diversos. - Resolver las dudas de los trabajadores con respecto a temas laborales. - Ley laboral 	<p><u>Salidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Confirmación y programación de citas con clientes internos para entrevistar. -Planificación de agenda de clientes internos. -Organización de documentos e informes (datos de empleados, partes de bajas, etc) -Recepción de empleados y explicaciones acerca del estado de sus puestos. 	<p><u>Tipo de interrelaciones:</u></p> <p>Clientes internos: plantilla completa que conforma la empresa.</p> <p>Externas: 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.

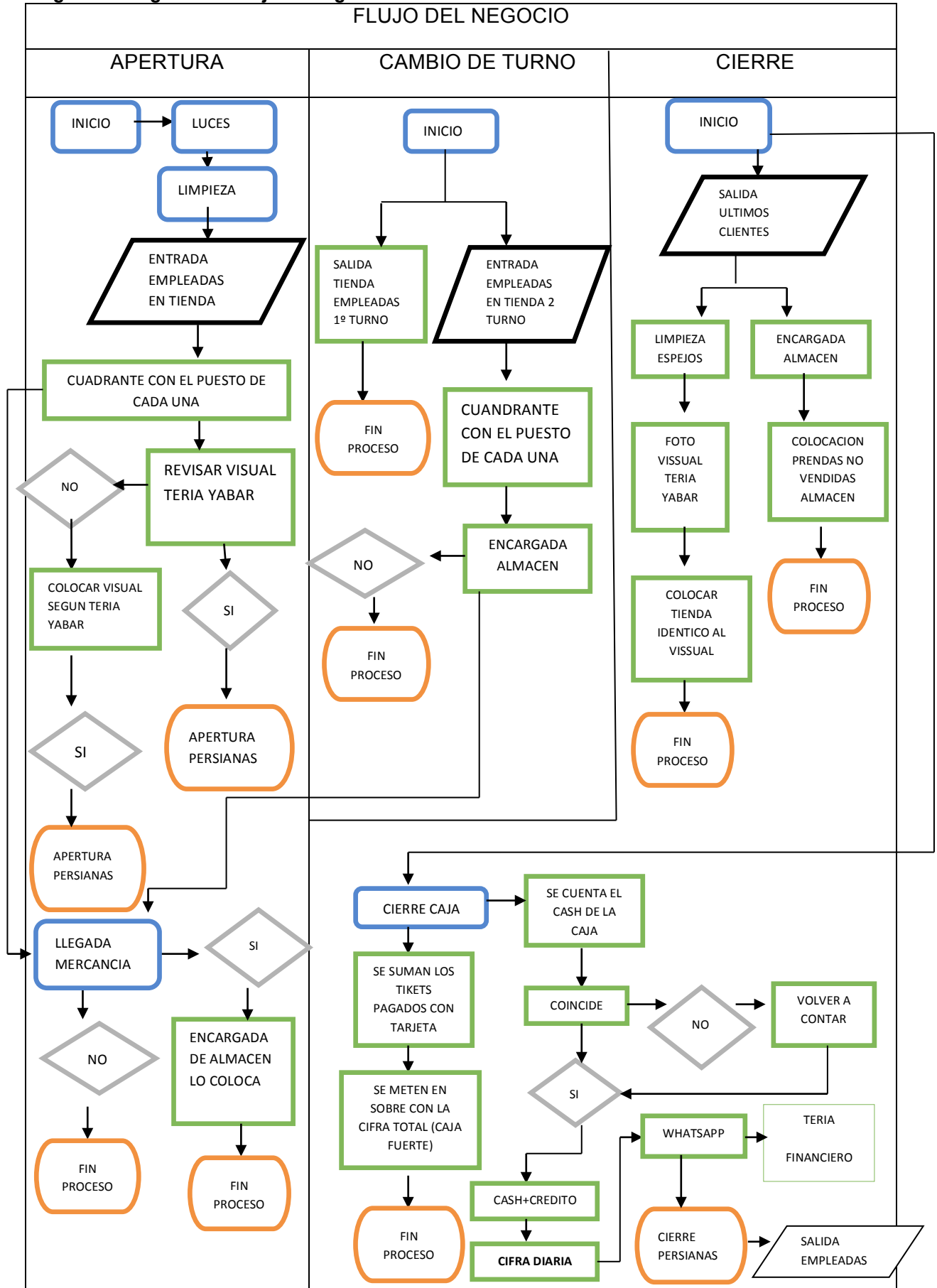
Tan importante es la posición competitiva de una empresa en el sector como las personas que la conforman y hacen posible la explotación del negocio. Estas personas, para desempeñar su trabajo, siguen una serie de procesos que impactan directamente en el flujo del negocio y colateralmente en la consecución 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.

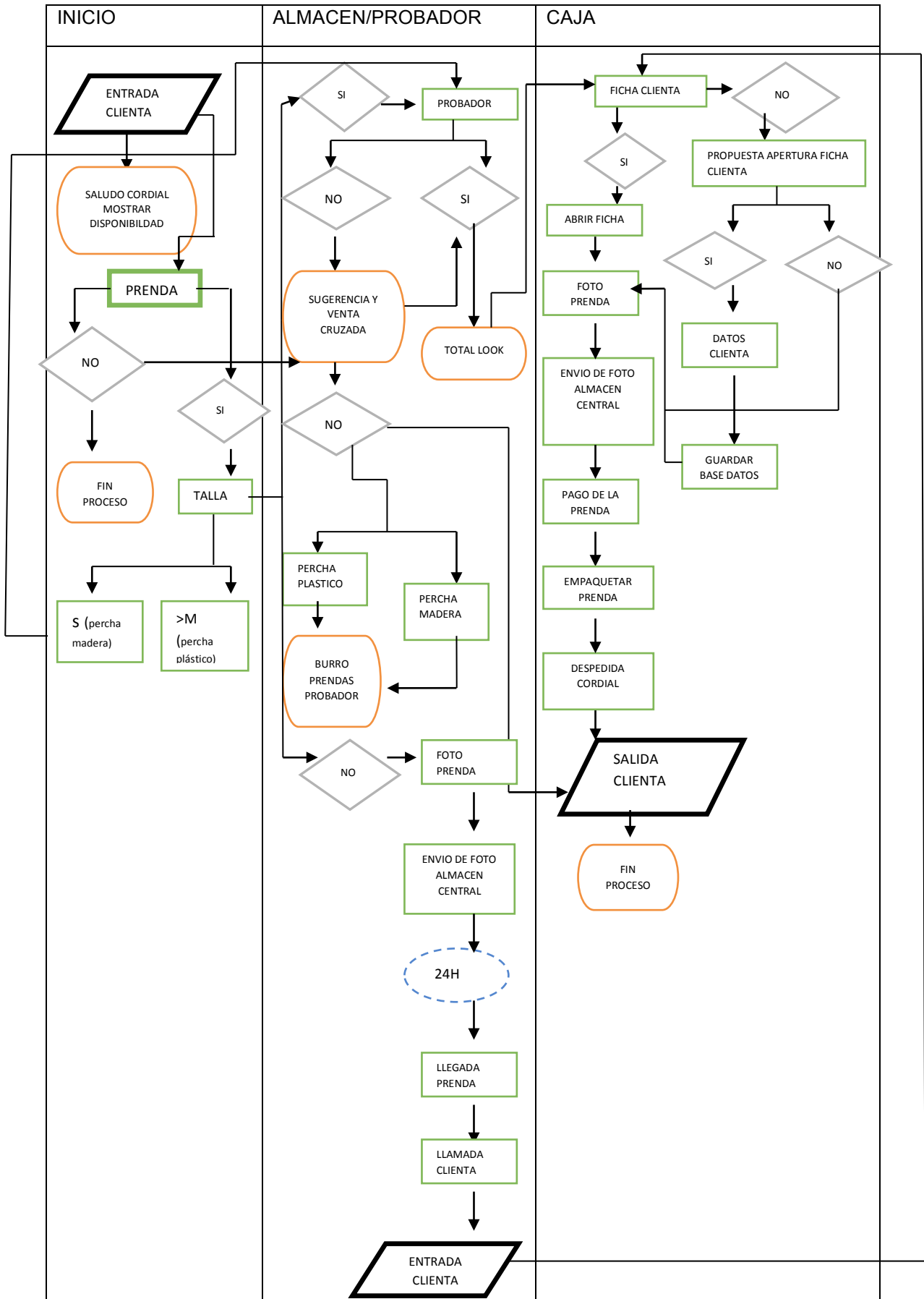
Trascurrida la jornada laboral del primer turno de empleadas y tras la salida de las mismas, comienzan a trabajar las empleadas del segundo turno, cuya primera actividad es acudir al cuadrante del almacén para saber cual se va a encardar del almacén, siguiendo esta la mismas pautas que durante la mañana. 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.

Figura 5. Diagrama de flujo de Venta del producto



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

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

	CIFRA DIARIA ESTIMADA	CIFRA 2015	CIFRA MENSUAL	DIFERENCIA
	3.000,00	52.000,00	49464,00	-2.536,00
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.