

Universidad Pontificia Comillas  
ICADE Business School  
Máster Universitario en Recursos Humanos

TRABAJO INDIVIDUAL DE FIN DE MÁSTER  
**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y  
COMUNICACIÓN INTERNA**

Melina González Rabanal



*ANEXO TRABAJO GRUPAL: 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

## **Tabla de contenido**

<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>
PALABRAS CLAVE	
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CONTEXTUALIZACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>9</b>
<b>MODELO DE LEWIN APLICADO A TERIA YABAR</b>	<b>10</b>
<b>RETOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	<b>12</b>
<b>LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS</b>	<b>18</b>
<b>LA COMUNICACIÓN INTERNA: DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍAS.</b>	<b>19</b>
OBJETIVOS Y VENTAJAS DE UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA	23
INCONVENIENTES DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	24
EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	25
¿Qué es un Plan de Comunicación Interna?	26
Componentes de un plan de Comunicación Interna	26
Creación y fases del Plan de Comunicación Interna	27
Aplicaciones del Plan de Comunicación Interna	28
RETOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	29
ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN TERIA YABAR	29
CRÍTICA DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN TERIA YABAR	34
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>36</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>40</b>

## **RESUMEN**

El cambio es un factor inherente al funcionamiento de las organizaciones y su correcta gestión es determinante para el éxito. Todo cambio, cualquiera que sea en entorno en el que se produzca, provocará resistencias. Una de las herramientas fundamentales, con la que cuentan las empresas para reducir las resistencias, es la Comunicación. Según encontramos en Jiménez y Serrano (2015), la comunicación interna es un factor clave para el compromiso de las personas, promoviendo la creación de equipos eficientes, que trabajen juntos para lograr los objetivos de la compañía en situaciones de cambio. Las empresas actuales tienen el reto de fomentar el uso de las estrategias de comunicación interna, como medio para reforzar e integrar a los componentes de las organizaciones (Andrade, 2005). En el trabajo realizado en Teria Yabar, hemos podido experimentar un proceso de cambio organizacional y elaborar una Propuesta de Plan de Comunicación Interna para facilitarlos.

### **PALABRAS CLAVE:**

*Gestión, Cambio, Resistencias, Comunicación.*

## PRESENTACIÓN

Lo que encontrarán a continuación es un Anexo que pretende complementar, aportando una visión más teórica, lo expuesto anteriormente en el Trabajo de Fin de Máster desarrollado durante el curso 2016-2017.

Comenzaré dando una visión, de lo que ha supuesto para mi, poder colaborar durante los últimos meses con una empresa como Teria Yabar. A continuación, explicaré brevemente el proceso llevado a cabo para la elaboración del trabajo. En el siguiente punto, comenzaremos la revisión teórica que complementa el desarrollo práctico de la *Propuesta de Comunicación Interna*, expuesta en el último de los apartados del Trabajo de Fin de Máster grupal.

Cuando nos plantearon la tipología de trabajo que debíamos presentar y nos dijeron quienes serían nuestros compañeros, lo primero que tuvimos que decidir fue la empresa con la que queríamos colaborar. Teníamos varias opciones ofertadas por la Universidad y tuvimos reuniones con otras empresas buscadas por diferentes miembros del equipo. Las primeras semanas las dedicamos a evaluar las posibilidades en función de las áreas de trabajo requeridas, los sectores a los que pertenecían las compañías y la disposición de colaborar que percibíamos por parte de las empresas.

Finalmente nos decantamos por Teria Yabar, una empresa desarrollada a partir de una idea y mucho esfuerzo por parte de la diseñadora, con una gran evolución en los últimos años y muchas perspectivas de crecimiento. La oportunidad de trabajo que nos ofrecían abarcaba muchos de los campos de estudio que habíamos visto de forma teórica en las diferentes asignaturas del máster. Esto, acompañado del gusto por el sector de las integrantes del grupo, así como de la disposición del CEO de la empresa y las manifiestas ganas por colaborar con nosotras, fueron determinantes para la decisión.

Inicialmente creíamos necesario conocer el funcionamiento de la empresa en directo, para poder hacer un buen diagnóstico de la situación.

Varias reuniones con la dirección de la compañía y visitas a los centros de trabajo, nos permitieron empaparnos de su cultura, identificar las principales problemáticas y definir las líneas de trabajo.

Nuestra primera propuesta de colaboración, presentada en forma de dossier a la compañía, englobaba algunos aspectos que finalmente resultaron ser demasiado ambiciosos, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos de los que disponíamos. Siendo así, tuvimos que adaptarla, para conseguir un mayor ajuste a la realidad de lo que podríamos conseguir, identificando prioridades y descartando aquellos aspectos que, a pesar de su importancia, no resultaban tan urgentes. Con un nuevo plan acotado, comenzamos a trabajar, tratando de conservar siempre nuestra idea inicial de integración en la empresa y de acompañamiento y guía constante por parte de la dirección de la misma.

La metodología de trabajo que definimos, conllevaba reuniones periódicas con la dirección de la compañía, en las que presentábamos los diferentes avances conseguidos y realizábamos modificaciones en caso de ser necesarias. La Propuesta de Colaboración fue reajustándose a medida que avanzaba el proyecto, pero nos resultó una guía muy útil de los pasos que debíamos ir dando, así como del ritmo de trabajo a seguir.

Considero que el resultado final, que puede encontrarse en la parte grupal del Trabajo, muestra el esfuerzo dedicado por ambas partes, alumnas y empresa, así como el gran apoyo recibido por nuestro tutor académico.

Destacar también la colaboración de todos los integrantes de la empresa, no únicamente la dirección de la misma, que nos permitieron formar parte de su trabajo y avanzar así con el nuestro.

Por otro lado, en lo que respecta al trabajo en grupo, considero que hemos sabido explotar las competencias de cada una y hacer una buena distribución de las tareas, logrando que el trabajo presentado tenga la misma cantidad de aportaciones, así como esfuerzo y tiempo invertido, de todas las integrantes del grupo.

Finalmente, el trabajo individual, que encontrarán a continuación, pretende complementar la última parte del grupal. Bajo el título de *Propuesta de Comunicación Interna*, en este apartado tratamos de cohesionar todas las anteriores y ofrecer a la empresa una alternativa para facilitar el cambio que pretendía implantarse. En el trabajo grupal se hace una revisión superficial de los motivos que nos llevaron a considerar incluir la comunicación interna como el último apartado, a pesar de no aparecer como un punto clave de nuestra propuesta de colaboración inicial. Ahora, trataré de hacer un mayor análisis de estos motivos, así como proporcionar una base teórica y un mayor desarrollo de esta temática.

## CONTEXTUALIZACIÓN

Cómo se ha explicado en el punto anterior, nos encontramos en el marco de un trabajo grupal en el que hemos colaborado, a lo largo de casi doce meses, con una empresa real, poniendo a su disposición los conocimientos teóricos adquiridos en las diferentes clases.

El primer paso fue realizar el análisis de la compañía, con el objetivo de comprender su situación, sus problemáticas y sus fortalezas, así como su funcionamiento interno, política, misión y valores. Definidas las líneas de acción principales, la implementación proyecto que pretendíamos realizar, conllevaría, necesariamente, un proceso de cambio, que debíamos prepararnos para gestionar.

En una pequeña empresa, como Teria Yabar, en la que la gran mayoría de la plantilla lleva más de una década, proponer un cambio, más teniendo en cuenta que el impulso del mismo vendría de un recurso externo, sabíamos que no resultaría una tarea sencilla. Las resistencias aparecieron desde el primer momento, por parte de los diferentes trabajadores de marca, que se mostraban recelosos y reticentes a colaborar.

Para lidiar con las dificultades, tratamos de implicar a todos los miembros desde el comienzo del trabajo. Integrarles y tomar en cuenta sus opiniones, así como mantenerles informados de los objetivos y avances del proyecto, fue siempre una de nuestras prioridades. Esto, sin duda, fue lo que nos permitió alcanzar nuestros objetivos en procesos que requerían interacción y colaboración con los empleados, como la definición de los puestos de trabajo o los diagramas de flujo.

El desarrollo del proyecto precisó de mucho tiempo y esfuerzo por parte de todos y una vez finalizados cada uno de los puntos que habíamos planteado en la propuesta inicial, nos dimos cuenta de que nos faltaba una cuestión clave

para continuar con nuestra política de implicación: Comunicarlo a los principales implicados.

Así, decidimos plantear el último de los puntos del trabajo, ofreciendo a la compañía una Propuesta de Comunicación Interna, a modo de guía, para facilitar la adaptación de los implicados a la nueva situación organizativa y en la compañía podría basarse para gestionar el cambio.

***“Las empresas deben liderar el cambio“***

Peter Drucker

## **INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Ante la situación que presentaba Teria Yabar entendimos el cambio como un mecanismo de supervivencia necesario, que mejoraría su desempeño administrativo, social y técnico, así como su competitividad en el mercado. El proceso de cambio debe ser paulatino, secuencial y planeado, una evolución continua y controlada. Se trata de un proceso a largo plazo, esto no significa que no haya cambios radicales de estructura, sí los hay, pero planeados, acordados por la dirección y aceptados por toda empresa, involucrando a todos sus miembros.

Según la definición proporcionada por el Diccionario de la Lengua Española (2001), cambiar es dejar una cosa o situación para tomar otra. Para que las sociedades y las empresas puedan avanzar, los cambios son necesarios. El **desarrollo organizacional** surge de la adaptación de conocimientos, habilidades y actitudes a las necesidades diarias, con el fin de subsistir en un entorno dinámico. Es un esfuerzo planificado para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones en los procesos de la entidad. Es por tanto, un proceso evolutivo que conlleva y es provocado por los cambios (Escudero, Delfín y Arano, 2014).

Según la diferenciación expuesta por Warner Burke (1994) entre cambio organizacional planeado y no planeado, nos encontramos ante el segundo caso. El cambio organizacional planificado es un esfuerzo consciente, deliberado y colaborativo, para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional mediante la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

La **gestión del cambio** debe adaptarse al tamaño, necesidades y capacidad de la empresa en la que se desarrolla. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo determinado puede no serlo para otras organizaciones que operan en condiciones diferentes (Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez, 2010).

Nuestra intención con la introducción de las propuestas de cambio, era conseguir una integración armónica y progresiva de las mismas, en el desarrollo del trabajo diario, elaborando un plan que adoptar. Para poder introducir cambios exitosos en una organización necesariamente debe haber una planificación previa, una fase de identificación de defectos, problemas y errores que sufre la compañía, y un planteamiento de las consecuencias que supondría el cambio. El reto que se nos planteaba entonces era facilitar ese proceso.

### **MODELO DE LEWIN APLICADO A TERIA YABAR**

El proceso de cambio dentro de una organización según lo planteado originariamente por Kurt Lewin en 1951, que encontramos Burke (1994), explica las diferentes fases del cambio, las fuerzas que presionan las organizaciones y los factores que permiten que se mantenga en equilibrio. Éste modelo está principalmente basado en el análisis de esas fuerzas que ejercen resistencia ante el cambio y que se localizan en la segunda fase del proceso (*Descongelamiento*).



**Figura 1**

*Fuente: Elaboración propia*

El proceso que observamos en la *Figura 1*, trata de mostrar de forma simplificada el modelo desarrollado por Lewin en 1951 en *Field theory in social Science*, para a continuación aplicarlo a la situación vivida en Teria Yabar.

Cómo se puede observar en la imagen, el proceso que habría ocurrido en este caso comenzaría a la izquierda, en un **estado de equilibrio**. En esta primera etapa la empresa tiene unos procedimientos claros y rígidos. Las

formas de trabajo están definidas y adoptadas por todos los integrantes. Cuando el entorno, la situación interna de la compañía o factores externos, exigen un cambio de alguno de los estándares que regían hasta el momento en la compañía, se produce la transición a la siguiente fase. En el caso de Teria Yabar, la dirección de la empresa era consciente de la necesidad de adaptación a los objetivos estratégicos de expansión y crecimiento. La alineación de dichos objetivos con los valores de los empleados y las formas de trabajo, así como la optimización y estandarización de procesos, resultaban esenciales para su cumplimiento.

En el estado de **descongelamiento**, el segundo cuadrante, el objetivo principal es motivar y preparar al sistema cliente para el cambio. La búsqueda del cambio, viene provocada por insatisfacción o toma de conciencia de un desequilibrio en la organización. En este proyecto comenzamos por la identificación de los principales problemas que hacían necesario el cambio, así como las fuerzas opuestas al mismo. Estos problemas se resumían en la ineficiencia de funcionamiento de muchos sistemas de la compañía, derivada de la ausencia de estandarización y utilización de las herramientas propias de la actividad de recursos humanos. Por otro lado, las principales fuerzas de oposición provenían de la resistencia al cambio de los trabajadores de la compañía. Una vez definidos ambos, consideramos que para preparar inicialmente al sistema para el cambio, debíamos integrar a los implicados en el mismo. Las reuniones con los trabajadores tenían el objetivo de recopilar información, pero al mismo tiempo, de hacerles partícipes del proceso, aumentando su interés y motivación por el mismo.

A continuación debíamos proveer al sistema cliente de **nuevos patrones de comportamiento**. La introducción de las nuevas formas de trabajo exige la adaptación de la infraestructura de la empresa. En esta fase aparecen la inestabilidad, la inseguridad y la incertidumbre, por lo que debíamos estar preparadas para gestionar la propuesta del cambio. Comenzamos por reducir las resistencias e identificar los apoyos, facilitando así, la transición hacia la última etapa. En esta tercera fase, se encuentra actualmente Teria Yabar: con la puesta a disposición de las herramientas

desarrolladas en el trabajo grupal anexo, *análisis de la compañía, cadena de valor, estructura organizativa, descripción y valoración de puestos, diagramas de flujo, propuestas de mejora*, así como la que nos ocupa, *la propuesta de comunicación interna*, queda por realizar el trabajo de implementación de las mismas.

El **recongelamiento**, la fase final, es la situación deseada al finalizar el proceso de comunicación. Se busca institucionalizar dentro del sistema cliente un nuevo patrón de comportamiento claro y en equilibrio, más adaptado a los objetivos estratégicos. En este punto en la empresa vuelve a lograr un estado de homeostasis, en el que las nuevas prácticas se integran en la cultura organizacional. Para que una estrategia de cambio llegue a tener éxito, la cultura organizacional debe cambiar, ya que la toma de decisiones estratégicas se encuentra en este contexto y es una de las causas principales de la resistencia al cambio, cuando no se tiene en cuenta este aspecto de la organización (Escudero, Delfín y Arano, 2014).

## **RETOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Pina (2004) entiende el proceso de cambio, como una alteración en el diseño o estrategia organizativa o cualquier otra metodología, con objeto de influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes.

La ruptura de los hábitos y rutinas de los miembros que integran la compañía, así como la modificaciones de los intereses personales en beneficio de los grupales, forman parte del cambio que se desea introducir en Teria Yabar. Al respecto, Dalton (1969), entiende el cambio organizacional como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran proporción de los individuos que constituyen una organización.

Uno de los mayores problemas que deben afrontar las empresas cuando se encuentran envueltas en un proceso de cambio, lo constituye la **resistencia**

**la cambio.** La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que generalmente se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose mecanismos de defensa ante la incapacidad para asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. (Escudero, Delfín y Arano, 2014)

Como señala Madan (2012), el hecho de que las organizaciones y sus miembros ofrezcan resistencia ante los cambios proporciona estabilidad y predictibilidad en el comportamiento, siendo por tanto, en cierto modo positivo. De no existir la resistencia al cambio, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico.

Cuando comenzamos a trabajar cara a cara con los empleados de Teria Yabar, percibimos una cultura extendida y muy arraigada en la que cada uno de ellos había definido su propio trabajo y adoptado rutinas, sin integrar en ellas ningún tipo de directriz por parte de sus superiores. Esto producía ineficiencias en el sistema, solapamiento de funciones y no adaptación a los nuevos procedimientos, que desde la dirección querían implantarse. Las resistencias al cambio en Teria Yabar, eran por tanto muy notables y los apoyos escasos.

El bajo grado de apertura, en una organización que carece de estructura jerárquica definida y las formas de trabajo han sido desarrolladas mediante *ensayo y error*, volviendo prácticas habituales, algunas funciones que no hacen sino, reducir la productividad, resulta muy complicado pretender introducir cambios en un periodo corto de tiempo. La pérdida del equilibrio y la inestabilidad percibida, actúan como obstáculos en la búsqueda de la adaptación que necesita la entidad.

Este modo de hacer las cosas, en el que son los propios trabajadores los que definen sus funciones, contribuye al aumento de la resistencia al cambio, ya que según Franco (2013), una de las variables psicológicas de la resistencia humana al cambio es *el apego a lo elaborado por la persona*. Las

otras cinco variables fundamentales son la *percepción, los hábitos, el miedo a lo nuevo, el apego a lo conocido y la tendencia a conservar la estabilidad.*

Cuando se producen cambios y no son correctamente gestionados, las personas afectadas pueden percibirlos como amenazas, generadoras de ansiedad e incomodidad personal. Los implicados se enfrentan a una nueva situación en la que deben invertir un esfuerzo adicional si quieren adaptarse adecuadamente (Landaeta y Amoeiro, 1996). Para disminuir esta resistencia, se hace necesario un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen, para utilizar después las herramientas adecuadas.

Podemos disminuir la resistencia integrando al mayor número posible de personas afectadas por el cambio, haciendo que sientan el proyecto como propio. En este caso, tratamos de tomar en consideración, en todo momento, los valores e ideas aportados por los diferentes miembros de la compañía. Escuchamos las expresiones de resistencia y mostramos empatía, garantizando la no amenaza a la seguridad de los puestos y la autonomía de cada trabajador, así como confrontando las diferentes percepciones y opiniones. Este trabajo de integración, comenzó desde el diagnóstico del problema que motivaba el cambio, en el que intentamos considerar las aportaciones de los trabajadores, para el desarrollo de todas las fases del proyecto.

Además, y con el mismo objetivo de reducir las resistencias, las acciones realizadas se han presentado a la plantilla, como un modelo de mejora abierto a nuevas modificaciones y revisiones, en caso de que la experiencia en el trabajo diario de Teria Yabar indique que son necesarias. Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio, en lugar de imponerlo de forma rígida y unilateral, ayudará a disminuir la resistencia al mismo.

El hecho de ser un grupo externo, quien ofrece la optimización de los Recursos Humanos de Teria Yabar, desconocido para los empleados, provoca el aumento de la desconfianza y el miedo, propios de los procesos de cambio. Por tanto, resultaba importante centrarnos en los escasos apoyos,

mencionados anteriormente, integrantes, en su mayoría, de la dirección de la compañía, buscando su colaboración para aumentar la credibilidad del proyecto. Tratamos de realizar un proceso inicial paulatino, en el que nos presentamos a toda la plantilla y les explicamos los objetivos principales. Como **Agentes del Cambio**, debíamos estar a la altura de lo que las circunstancias requerían. Un agente de cambio es una persona o grupo que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra persona o en otro sistema social y que generalmente dicho papel se le asigna a los líderes existentes en una organización (Osborn, 1987).

La relación y el comportamiento mostrado entre el agente de cambio y los componentes de la organización, tienen una gran importancia, ya que será este, el portavoz de la filosofía y los valores referentes en la cultura organizacional.

Tener en cuenta los agentes de cambio, es muy relevante para el proceso, ya que son los encargados de hacer modificaciones en la organización de manera correcta y concisa para la mejora de procesos. De ellos dependerá fomentar un ambiente de trabajo facilitador del cambio. Se encargarán de que haya un clima propicio para el desarrollo de cambio, interactuando con cada uno de los individuos en la organización.

El agente de cambio deberá tener una administración muy bien organizada, pues superada esa etapa, se generará una nueva manera de interacción entre los individuos, nuevos equipos de trabajo y nuevas responsabilidades, que dependerán en gran medida de la calidad del proceso. Esto, idealmente, debería ir acompañado de un gran manejo de la problemática propia de recursos humanos, pues cada persona se comporta de forma diferentes ante los cambios, y el agente de cambio debería estar cualificado para gestionarlo.

Zimmermann (2000) sostiene que todo cambio organizacional influye en la distribución de poder. Las cuestiones de esta temática deben abordarse con la mayor implicación de los involucrados. El proceso de cambio debe ser

liderado, lo que va más allá de la simple planificación, organización, control de actividades y procesos. Hay que implicar a las personas logrando la cooperación y participación, armonizando los factores internos y externos (Negrete, 2015). En gran parte dependerá de este liderazgo el éxito o el fracaso del proceso de cambio, determinando la adaptabilidad al mismo. Nuestro equipo de trabajo se apoyó, para el liderar el proyecto y en la persona que implementará las nuevas políticas y gestionará el cambio, el CEO de Teria Yabar, Jesús Culebras.

Uno de los mecanismos con los que cuenta la organización para reducir la incertidumbre y la inseguridad, que originan resistencia, es **comunicar** la lógica del cambio. Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio. Si logramos desarrollar una buena comunicación interna del proceso, ayudaremos a reducir la resistencia de los empleados en dos niveles. En primer lugar, combatiremos los efectos de la mala información y de una comunicación deficiente. En segundo lugar, si presentamos la necesidad del cambio de forma adecuada, conseguiremos que todos sean partícipes y colaboren activamente a favor del proceso de cambio.

La efectividad de la comunicación depende del correcto entendimiento para consecución de los objetivos marcados. Es decir, el éxito de la comunicación consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor. La excelencia en la comunicación que debe ser la meta de toda empresa (Aced, 2009)

Una vez identificadas las problemáticas de la compañía, las fases del cambio, las resistencias y los Agentes, así como, establecido el medio principal para facilitar el cambio y disminuir las resistencias, el uso de la comunicación interna, decidimos crear un plan a modo de ruta a seguir, con pasos claros y sencillos, adecuándonos a los medios y recursos disponibles.

***“Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio”.***

Eduardo Alfonso Madan

## **LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS**

Según encontramos en Arras (2008), podemos entender la comunicación como un elemento esencial en la vida de las organizaciones, gracias al cual se ponen en común experiencias y vivencias del ser humano, haciendo posible que las personas realicen acciones conjuntas y tengan una participación activa en el proceso de cambio, mediante la generación de acuerdos y compromisos. La comunicación es un proceso que permite la integración de grupos diversos para transformación del entorno y el logro de objetivos mediante el trabajo organizado.

Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. La comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa (Aced, 2009).

La comunicación en las organizaciones es el proceso básico que permite a la gente orientar sus conductas de forma coordinada y, mediante el trabajo en equipo, conseguir los fines propuestos. Esta comunicación es el proceso por el que los miembros de la organización juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella (Lucas, 1997).

La comunicación corporativa es transmitir la identidad de marca, la misión visión y valores, que tendrá como resultado la percepción de los otros de nuestra identidad, la imagen de marca. Tiene una gran importancia saber como nos percibe el público interno y el conocimiento que tienen de nuestros planes y objetivos. La clave para lograr un percepción positiva es establecer vínculos adecuados de comunicación, integrando a todos en la gestión, la calidad, los planes de futuro las crisis y las dificultades, mediante una transmisión coherente entre lo que se hace y lo que se dice que se hace (Arizcuren et al., 2008).

Los programas de comunicación interna, integrados dentro del Plan de Comunicación, pueden ser utilizados en las empresas, como instrumentos que faciliten la gestión del cambio o como herramientas para la mejora del rendimiento de las organizaciones. A continuación haremos una revisión teórica de diferentes componentes de la misma, para posteriormente vincularlos al trabajo concreto desarrollado en Teria Yabar.

### **LA COMUNICACIÓN INTERNA: Definición y tipologías.**

Según el Dr. Paul Capriotti (1998), para una correcta política de comunicación en una organización debemos tener una comprensión profunda del concepto de Comunicación Interna, muy utilizado tanto a nivel teórico como en la práctica profesional. Para Aced (2009), la Comunicación interna es aquella que se centra en el capital humano, donde se integran los dirigentes de una organización con todos los empleados que la componen.

La comunicación interna es un factor clave para la rentabilidad de cualquier empresa y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. Utilizando esta herramienta de gestión podemos disminuir el riesgo de conflicto. Las compañías tienen el reto de fomentar los valores de una comunicación clara y abierta, tendiendo a la transparencia en los procesos. La comunicación interna tiene como objetivo crear un clima de implicación e integración de las personas, incrementando así su motivación y productividad (Morales, 2001).

Esta comunicación, dirigida al cliente interno, según señala Muñiz (2016), nace como respuesta a la necesidad de las compañías de motivar y fidelizar a su equipo humano, en entornos cambiantes.

El concepto dominante de comunicación interna, se limita a una serie de medios informativos dirigidos desde los niveles directivos a los subalternos. (Capriotti, 1998). Morales (2001) define la **comunicación descendente** como el tipo de comunicación básico y tradicionalmente utilizado. Partiendo de la alta

dirección, desciende verticalmente hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión utilizada para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Para la transmisión de instrucciones y órdenes de las actividades que deben realizarse y el establecimiento de objetivos. Los mensajes descendentes pueden generar respeto y confianza si son veraces, sensatos y claros, y contienen información necesaria e interesante para el público al que se dirige. Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa o folletos de la empresa.

Para lograr que la comunicación interna sea completa, debe existir una correcta vehiculación con la **comunicación ascendente**, propiciando la retroalimentación. Hay que procurar que la información que se transmita de los colaboradores a la dirección, en sentido contrario a la descendente, no buque agradar, sino responder a la realidad. De esta forma mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora en la gestión y la calidad del trabajo. Debemos dar a los empleados la oportunidad de expresarse y comunicarse con sus superiores, para lo que podemos usar encuestas o reuniones con el personal.

Además, es importante conocer la **comunicación horizontal**, que se da entre las personas del mismo nivel jerárquico, los equipos de trabajo y las diferentes áreas de la organización que comparten funciones. En éste último tipo de comunicación el nivel de distorsión suele ser menor y la transmisión de la información más fidedigna, que en los mencionados anteriormente. (Morales, 2001). Citando nuevamente a Capriotti (1998) todos los miembros de la organización deben participar de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, sugerir y comentar, volviendo el intercambio de información bidireccional. Permitir la retroalimentación de la comunicación, en la que el receptor emita una respuesta de vuelta, es más recomendable que la información monodireccional, en la que la información se transmite únicamente en una vía y el receptor no da ninguna respuesta.

La **comunicación transversal** es aquella que fluye entre miembros de una organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, departamento o incluso entidad, poniéndose en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta información es fundamental, ya que enriquece los conocimientos e integra grupos diferentes. En la actualidad, este es el modelo que más se ajusta a la realidad, una comunicación multidireccional, según el cual en la comunicación no intervienen únicamente emisor y receptor, sino que existen participaciones de grupos ajenos a ese intercambio concreto de información (Arizcuren et al., 2008).

Los **sistemas de comunicación** interna pueden ser **formales o informales**. Los primeros son aquellos planificados, componentes explícitos relacionados con información de la misión, políticas y valores de la empresa, que si no contienen la información necesaria para los empleados, darán lugar a rumorología. La comunicación formal o institucional es aquella que se realiza a través de comunicados o herramientas oficiales, que contiene información que la jerarquía quiere dar a conocer a la organización. Por otro lado, la comunicación informal son las acciones no planificadas, resultado de la interacción social entre los miembros de la compañía. Se establece de forma natural, como consecuencia de las interacciones de los empleados y en muchas ocasiones su fuerza es mayor que la de la Comunicación Formal, por lo que debemos trabajar para gestionarla. Esta comunicación tiene un carácter generalmente personal y no está regulada (Sánchez, 2017). Este tipo de comunicación se ha revelado como muy necesaria para fomentar la integración de las personas de la entidad, contribuyendo a una mayor identificación con la organización y cohesión interna. La correcta administración de las relaciones informales, puede suponer oportunidad de obtener respuestas y contenidos, que no ofrece la comunicación formal (Arizcuren et al., 2008).

Otra diferenciación que podemos hacer en los tipos de comunicación es la **Comunicación Organizada**, que se desarrolla de acuerdo a un Plan y unas herramientas concretas, y la **Comunicación Improvisada**, que tiene lugar de forma espontánea (Aced, 2009).

Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo, mediante el uso de la comunicación interna (Borrini, 1997).

Todo el proceso de comunicación debe ser dirigido por un equipo de personas especializadas, cuyo número se definirá en función del tamaño de la organización. Desde recursos humanos, debemos tener capacidad de acción y gestión para dirigir la actuación del equipo hacia objetivos a largo plazo. Es imprescindible que el responsable de la comunicación conozca la empresa y sus valores corporativos, para poder desarrollar el sentido de pertenencia de sus miembros, así como para orientarles en la consecución de los objetivos estratégicos, redundando en la generación de valor de la organización. El **Responsable de Comunicación** debe reunir unas características concretas para poder liderar el proceso. Según Aced (2009), las cualidades principales con las que debe contar dicho responsable son:

- *Capacidad de comunicación y relación.*
- *Accesibilidad a los medios.*
- *Condición de estrategia.*  
*Influencia en la dirección y capacidad de negociación*
- *Alto conocimiento técnico.*
- *Creatividad.*
- *Capacidad de trabajo en equipo.*
- *Liderazgo.*
- *Capacidad de persuasión.*
- *Visión global y capacidad de síntesis.*
- *Empatía.*

En el caso que estamos tratando, ya que la empresa no cuenta con una persona especializada en temas de comunicación, intentamos cubrir todos los requisitos anteriormente descritos, entre las diferentes personas responsables de la ejecución del Plan de Comunicación específico, con la colaboración del CEO, definido anteriormente como principal Agente del Cambio.

### **Objetivos y ventajas de una Comunicación Interna efectiva**

El principal objetivo de la Comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos sus miembros, interrelacionando los objetivos personales de cada trabajador con los estratégicos de la compañía (Aced, 2009). De este modo, mediante la Comunicación Interna podemos influir en los siguientes aspectos:

- Si optimizamos la comunicación interna mejoraremos la **interactividad y cohesión** entre las personas, tanto a nivel profesional como personal, favoreciendo la rapidez y fluidez de la transmisión de información dentro de la organización. Esto permitirá una mayor adaptación a las diferentes situaciones que se presentan en el día a día de las organizaciones.
- Por otro lado, la comunicación descendente de la filosofía, valores y fines corporativos, así como lograr la integración con las otras tipologías de comunicación mencionadas, favorecerá la **identificación** de las personas **con la organización**. El sentimiento de pertenencia, genera comportamientos de solidaridad entre los miembros de la compañía, logrando una mayor integración grupal y trabajo en equipo (Capriotti, 1998). Permitir un mayor conocimiento de la organización por parte de los empleados es un elemento de marketing interno fundamental.
- Aumentar la **motivación**, dinamizando la labor de los miembros y contribuyendo a la generación de un clima de trabajo agradable. Un Programa de Comunicación Interna puede suponer la satisfacción de los empleados, implicando la mejora en la calidad y el valor del servicio. Las empresas son lo que es su capital humano, por lo que motivar implica mejorar los resultados (Muñiz, 2016). Mejorando la satisfacción del cliente interno, conseguiremos rentabilizar el negocio, por el beneficio indirecto que supondrá en el cliente externo. La comunicación interna contribuye en el logro la **eficacia** de la actividad y mejorar la **competitividad** externa de la compañía.

- Comunicación de la visión estratégica de la compañía, facilitando la implantación de los cambios propuestos, mediante la comunicación de objetivos, motivos y consecuencias del nuevo modelo organizativo. La organización se convertirá en una **entidad más transparente y ética**.

Cuando realizamos un Plan de Comunicación Interna, debemos establecer unos objetivos claros, estando todas las acciones realizadas, encaminadas a fortalecer la cultura corporativa. Por un lado, los objetivos generales estarán relacionados con las funciones descritas en el apartado anterior. Por otro, los objetivos específicos o particulares, se establecerán en función de las características particulares de la compañía, el contexto en el que se sitúe y la situación en la que se encuentre.

### **Inconvenientes de la falta de Comunicación Interna**

Según encontramos en Arizcuren et al. (2008), una mala gestión de la comunicación interna, puede provocar entre sus integrantes:

- *Rumorología.*
- *Secretismo.*
- *Desmotivación y falta de involucración.*
- *Actuaciones únicamente en caso de conflicto.*
- *Malentendidos y conflictos derivados del desconocimiento.*
- *Exaltación o crítica.*
- *Incoherencias entre lo que se dice y lo que finalmente se hace.*
- *Ocultar realidades que se consideran negativas.*
- *Informar únicamente de las noticias positivas y no de los aspectos de mejora.*

En beneficio de la organización debemos tratar de evitar las consecuencias perjudiciales que tendrían las actitudes y situaciones del listado anterior, entendiendo la Comunicación Interna como una prioridad para el buen funcionamiento de la compañía.

## **El Plan de Comunicación Interna**

La comunicación institucional debe estructurarse y ser llevada a cabo con un marco de referencia claro. El Plan de Comunicación es la herramienta que nos permite optimizar el proceso, gestionando la información y diseñando un proceso comunicativo específico, adaptado a los objetivos y a la entidad en la que se va a implantar.

La actuación en comunicación interna debe estar alineada con el Plan estratégico, la cultura y los objetivos de la comunicación, así como reflejar la personalidad de cada entidad. El proceso de planificación debe realizarse en cascada, de forma que se impliquen todos los niveles de la organización (Arizcuren et al. 2008).

El Plan de Comunicación Interna, debería situarse en el marco de un **Plan de Comunicación Integral**, que recogiera los objetivos, destinatarios, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todas las dimensiones de la comunicación de la empresa, para lograr una política de comunicación coherente y eficaz. En este plan se abordarían también el manual de comunicación corporativa, se determinaría la estrategia creativa y de medios, se desarrollaría un manual de comunicación en crisis, un Plan de Relaciones Públicas, un Plan de Responsabilidad Social Corporativa y un Plan de Comunicación Externa, además del que nos ocupa: el Plan de Comunicación Interna (Aced, 2009).

Un buen Plan de Comunicación Interna debe responder a unos criterios profesionales, una metodología y un planteamiento estratégico. Con los objetivos definidos, estructuramos y organizamos las actividades, para lo conformen una serie de acciones inconexas.

### *¿Qué es un Plan de Comunicación Interna?*

Un plan de Comunicación Interna es un documento de recopilación, en el que se concretan los objetivos que se quieren alcanzar y se establece el periodo temporal en el que pretenden conseguirse. Según Sánchez (2017) la planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados.

En Teria Yabar, identificamos el Plan de Comunicación con la definición aportada por Arizcuren et al. (2008), que lo definen como el conjunto de estrategias y acciones que se pondrán en práctica a lo largo de un periodo de tiempo determinado para dar a conocer las acciones de la entidad, surgidas de los objetivos estratégicos.

### *Componentes de un plan de Comunicación Interna*

Dentro de un Plan de Comunicación se elaboran diferentes Programas o Acciones de Comunicación que se van a implantar. En cada uno de los programas deben especificarse las siguientes variables:

- **Responsables** de la ejecución del Programa de Comunicación específico.
- **Audiencia** a la que se dirigirá dicho Programa de Comunicación.
- **Objetivos** concretos del Programa de Comunicación.
- **Mensajes** claves que desean transmitirse con el Programa.
- **Canales** de Comunicación recomendables para la transmisión del Programa de Comunicación (Revistas, correo electrónico o postal, teléfono, tablón de anuncio, reuniones, internet, espacios de participación y/o comunicación personal, etc.)
- Medios de **evaluación** de la efectividad del Programa de Comunicación.
- **Seguimiento** posterior de la implantación del Programa de Comunicación.

### *Creación y fases del Plan de Comunicación Interna*

Para que haya comunicación, primero debe existir la necesidad de la organización, de transmitir una determinada información. Para poner en marcha un Plan de Comunicación interna debemos comenzar por el análisis del entorno en el que se desarrollará el programa. La definición de los objetivos, las necesidades que existen y los apoyos. A continuación definiremos el proyecto, el plan de acción, para, finalmente ejecutarlo y realizar el seguimiento del mismo. Podemos definir varias etapas generales de un plan de Comunicación Interna: Diagnóstico de la situación actual, Definición de estrategia, objetivos, calendario y presupuesto, Ejecución y desarrollo del Plan de Comunicación y Seguimiento y Evaluación (Arizcuren et al. 2008).

El punto de partida de la elaboración del Plan de Comunicación Interna, es el **diagnóstico y contextualización** de la situación a la que se va a enfrentar. Debemos saber donde estamos para definir dónde queremos o podemos llegar. Una correcta evaluación de las dificultades, que pueden surgir y a las que deberá enfrentarse y resolver, para llegar a término, es clave para el éxito final de la comunicación. Para analizar el entorno en el que se sitúa la empresa, así como factores internos de la compañía, podemos utilizar herramientas como el DAFO (Debilidades / Amenazas / Fortalezas / Oportunidades), para conocer las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés.

El siguiente paso sería fijar los **objetivos y las estrategias** que pretendemos conseguir, teniendo en cuenta los recursos de los que disponemos. Los objetivos deben ser realistas, claros, alcanzables y ajustados a la cultura corporativa. Se definirán los generales y los específicos.

A continuación definiríamos el **público objetivo**, en base al cual debe adecuarse todo el Plan. La comunicación debe adaptarse en función a quien esté dirigida. Como hemos dicho al comienzo de este apartado, la clave de la comunicación reside en el mensaje que queremos transmitir. Por tanto,

debemos centrar nuestros esfuerzos en concretar y ser claros con aquello que queremos comunicar.

Con los anteriores elementos definidos, seleccionaremos una **estrategia** de comunicación, un modo de conseguir los objetivos marcados. Definiremos las acciones, los vehículos de la comunicación, a realizar en base a la estrategia seleccionada. Definir los **medios** de transmisión del contenido de los mensajes, así como su **organización** y la priorización de la información, es imprescindible para evitar la saturación. Las acciones deben tener la imagen de la entidad y mantener un **estilo** coherente y homogéneo.

Por último, es imprescindible elaborar un **calendario** de las diferentes **acciones** de comunicación planteadas para conseguir los objetivos, que marque el camino de trabajo a seguir.

En todo este proceso no podemos perder de vista la imposición económica, el **presupuesto** del que disponemos para implementar nuestro Plan de Comunicación.

Con el plan elaborado, el siguiente paso es poner en marcha todas las acciones especificadas. Una vez implementado el Plan de Comunicación interna es importante conocer los sistemas de **evaluación y seguimiento**, previamente definidos, que nos permitirán analizar los resultados e impacto del mismo. Realizar una revisión continua, a lo largo de todo el proceso, nos proporcionará resultados que podrán ser valorados y servir como aprendizaje para futuras ocasiones.

### ***Aplicaciones del Plan de Comunicación Interna***

Un Plan de comunicación **moviliza** al personal, **implicándoles** en el camino hacia la consecución de metas concretas. El **logro de los objetivos estratégicos**, depende en gran parte, de la creación de sentido de pertenencia del equipo, que hace posible la gestión del cambio.

Como ya hemos explicado anteriormente, las sociedades y las empresas, están en un inevitable y continuo proceso de cambio, ya que si este no se produjera, si no hubiera adaptación a las nuevas realidades, se verían abocados a desaparecer. El fin último de la comunicación interna es facilitar el cambio, mejorando la competitividad de la empresa.

Mediante la información, conseguimos que el equipo comprenda el por qué del cambio, aumente su motivación e implicación y se **reduzcan las resistencias** y favoreciendo incluso, la **anticipación al cambio**.

### **Retos de la Comunicación Interna**

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los responsables de comunicación interna, es **justificar las inversiones económicas**, ya que los efectos que tienen los Planes de Comunicación, no son tan claros, visibles y cuantificables como los que pueden obtenerse en otras áreas de trabajo.

Podemos defender su necesidad vinculándolo al coste que implicaría la ausencia de comunicación, o incluso, comunicar de forma ineficiente o incoherente. Convencer a la Dirección de la Organización de la importancia y rentabilidad de la comunicación activa y eficiente, que finalmente redundará en resultados económicos a favor de la empresa, derivados de un mejor funcionamiento.

La comunicación interna es una inversión de recursos, humanos, de tiempo y monetarios, para el mejoramiento de los resultados y del funcionamiento de la empresa (Capriotti, 1998).

### **Análisis de la Propuesta de Comunicación Interna en Teria Yabar**

Al comienzo de nuestro Trabajo de Fin de Máster, no nos planteamos la elaboración de una Propuesta de Comunicación Interna. Fue el propio avance del trabajo, en los demás puntos que pretendíamos desarrollar, lo que nos

mostró la necesidad de hacer partícipe a todos los miembros, del proceso llevado a cabo.

La dirección consideraba necesarios una serie de cambios, que contrastamos mediante una evaluación y análisis de la situación. Con las conclusiones extraídas, y definidos aquellos que considerábamos prioritarios, nos hicimos conscientes de la situación que provocarían si llegaban a implementarse. Fue en ese momento, cuando supimos que una adecuada gestión del cambio sería determinante para el éxito del proyecto.

La Propuesta de Comunicación Interna nace al margen de las necesidades más inmediatas en las que Teria Yabar necesitaba apoyo. Es un último punto añadido, que decidimos ofrecer a la compañía, como final al proyecto propuesto.

Sabedoras de la falta de especialistas en comunicación dentro de la compañía, así como de presupuesto para realizar diferentes acciones, elaboramos un plan muy sencillo, compuesto de unas directrices básicas y fáciles de seguir, con las que creemos que se facilitaría la gestión del cambio.

Con el objetivo general de transmitir la información relativa al proyecto, motivaciones, objetivos, expectativas y resultados, a la plantilla completa de Teria Yabar, comenzamos con la elaboración del Plan.

El mensaje que queríamos hacer llegar era claro: una descripción completa del proceso llevado a cabo por nuestro equipo, del que todos habían formado parte y sobre el que tenían capacidad de influencia.

En nuestro Plan de Comunicación definimos como *fases* del proceso, las acciones que se llevarían a cabo siguiendo una línea temporal. Todos los trabajadores han tenido contacto directo con el equipo en las diferentes etapas del proyecto, por lo que nuestra primera acción de comunicación, que consideramos muy necesaria, sería hacerles llegar una **Carta Informativa**. Queríamos reconocer y agradecer la colaboración de todos en el proceso y

subrayar la importancia de cada uno de ellos en el mismo. Aprovechamos también para recordarles, de forma resumida, el trabajo desarrollado, así como para informarles de las futuras acciones de comunicación.

Junto con la carta, los trabajadores recibirían un **Calendario**, en el que se señalarían las diferentes *Reuniones Formativas* planificadas. El objetivo de entregar un calendario a todos, en el que pueden ver los grupos y horarios asignados, tanto para ellos mismos, como para sus compañeros, en lugar de indicarlo de forma individual y exclusiva a cada persona, es hacer una comunicación lo más transparente posible. Del mismo modo que la carta será igual para todos, independientemente del puesto que ocupen, todos recibirán la misma formación, garantizando que comprendan el cambio y permitiendo que transmitan sus propias opiniones, valoraciones y dudas. Este calendario, además de acompañar a la *Carta Informativa* se situaría en las zonas de acceso común a los trabajadores. En cierto modo, esto pretende fomentar la comunicación horizontal e informal, bajo la premisa de que todos han recibido una información completa y real. El Tablón de anuncios en zonas comunes, es un canal que nos permite acceder a todos los trabajadores de forma rápida, sencilla y eficaz, para informarles de las fechas y contenidos principales de las reuniones.

Las **Reuniones Formativas** son el eje principal de nuestras acciones integradas en la Propuesta de Plan de Comunicación. Entre las muchas estrategias de comunicación que pueden ser utilizadas, nosotras consideramos que la más adecuada en éste caso era la comunicación directa y personal. Consistente en establecer y transmitir personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización, considerábamos que la dirección estaba capacitada, con nuestro acompañamiento, para transmitir el mensaje evitando distorsiones y mejorando las relaciones interpersonales. Una de las ventajas que le encontramos fue el favorecimiento del conocimiento mutuo, por la interacción directa que supone. A nuestro modo de ver, la información proporcionada por el lenguaje no verbal es muy valiosa y el contacto presencial, nos permite utilizarla a nuestro favor.

El objetivo de las reuniones planificadas, propuestas en el plan, es fomentar la comunicación multidireccional, ascendente y descendente, así como la transversal. En la elaboración del plan lo consideramos como una oportunidad de ofrecer formación a todos los miembros en aspectos claves para la organización, teniendo como marco la cultura y los valores de la misma.

Como hemos explicado anteriormente, en el desarrollo teórico de este trabajo, la selección de los Agentes del Cambio resulta esencial. Del mismo modo lo es, por tanto, la de los Responsables de la Comunicación. En este caso ambos coinciden, ya que el reducido equipo de trabajo y apoyos implicados en el proyecto, nos obligan a recurrir al CEO, que ha supervisado y colaborado en todas las fases del proceso. A pesar de que él está completamente involucrado y conoce a la perfección los puntos desarrollados en nuestro trabajo, previamente a estas reuniones, tendríamos una formación con él, en la que trataríamos de aprovechar todo su potencial para transmitir el mensaje, así como garantizar la adecuación a los diferentes colectivos.

Previamente, realizaríamos un informe de síntesis del trabajo, con una terminología adecuada para el público objetivo, en el que se explicarían los contenidos de la reunión. La información que aparecería en el **Dossier** debería presentarse de tal forma que resulte interesante y útil para los empleados.

Durante las reuniones con los empleados, divididos en grupos según los criterios que pueden encontrarse en el trabajo grupal anexo, nos parece que resultaría muy beneficiosa la presencia de, al menos, una de las integrantes del grupo, además del CEO de Teria Yabar. Consideramos que, especialmente en lo que se refiere a la parte más técnica de la metodología propia de recursos humanos, así como para solucionar posibles dudas que los empleados prefieran dirigir al grupo, es conveniente la presencia de una de las integrantes.

El tiempo de duración de las reuniones se estimó en base a los contenidos que deseamos exponer, teniendo en cuenta la complejidad de algunos de ellos para los colectivos a los que nos dirigimos. A pesar de que no

buscamos una comprensión profunda de los pasos llevados a cabo, si queremos que los conceptos clave queden completamente clarificados.

En el trabajo grupal puede encontrarse una síntesis de lo que sería el transcurso planeado de una de las reuniones formativas. Como resulta lógico, esto es únicamente un guión, que sufriría las variaciones propias de la interacción con diferentes colectivos, para las que los formadores deberían estar preparados. El dossier anteriormente mencionado serviría de camino de ruta para estas reuniones, de tal forma que los asistentes tuvieran en soporte papel aquello que están tratando los formadores, así como documento de consulta para futuras ocasiones.

Es de gran importancia lo señalado al final de la ejemplificación de una reunión:

*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.*

Nuestra intención es hacer saber a los participantes, en todo momento, que pueden intervenir cuando lo deseen y que su participación es bienvenida. Queremos fomentar el intercambio de opiniones y conocer que es lo que realmente piensan de este proceso. Intentamos mejorar la organización creando una cultura compartida y fomentando el sentido de pertenencia.

La última parte de nuestra Propuesta de Comunicación Interna es lo denominado **Reunión de Seguimiento**. A pesar de que no es una fase completa de evaluación y seguimiento, si queríamos dejar constancia de la importancia que le damos a testar el impacto de las acciones implementadas. En esta fase, aunque descrita en el marco de la Propuesta de Comunicación Interna, no hacemos referencia únicamente al seguimiento de la comunicación, sino al de todas las acciones implantadas. La metodología será nuevamente las reuniones, aunque en esta ocasión, consideramos que la duración puede ser menor, debido a la falta de contenido a exponer por nuestra parte.

Continuamos con el deseo de fomentar la comunicación multidireccional, en el que la organización debe tener capacidad de escucha y asimilación, favoreciendo la participación en el proceso de todos los miembros.

### **Crítica de la Propuesta de Comunicación Interna en Teria Yabar**

Nuestra Propuesta de Comunicación Interna fue concebida como un apartado complementario al trabajo, en el que, por tanto, el trabajo de análisis y desarrollo no fue tan profundo como en los demás puntos desarrollados. Esto queda patente en la falta de profundidad y rigor técnico del mismo.

Si el trabajo se hubiera focalizado en el proceso de comunicación, le podríamos haber dado una mayor cobertura, describiendo un Plan de Comunicación Integral, amparado en un diagnóstico profundo, en el cual, el Plan de Comunicación Interna, sería uno de los puntos a tratar.

Por cuestiones de prioridades de trabajo, no dedicamos el tiempo necesario para poder elaborar una estrategia en la que todos los puntos estuvieran perfectamente definidos, basados en conclusiones extraídas de herramientas de evaluación como el mencionado análisis DAFO.

Es evidente la falta de variedad en las herramientas utilizadas y de desarrollo de las seleccionadas, pero esto se explica por los motivos expuestos, así como por la ausencia de un presupuesto real que nos permitiera un mayor campo de acción.

Por otro lado, la falta de espacios creados para la comunicación en Teria Yabar y de canales que favorecieran la participación de los trabajadores en los procesos, fue un reto que tuvimos que afrontar rápidamente, para desarrollar, aunque superficial y genéricamente, el Plan de Comunicación.

En este proyecto utilizamos la herramienta de la comunicación desde el inicio, manteniendo reuniones periódicas con los diferentes departamentos y

servicios. El objetivo de estos encuentros era conocer el funcionamiento interno de la organización y exponer los objetivos principales del proyecto.

En la fase que estamos analizando, el Plan de Comunicación, pretendemos exponer el trabajo realizado, los proyectos en desarrollo, su proceso y resultados. Nuestro objetivo era convencer, no imponer, la nueva metodología de trabajo, creando conciencia de responsabilidad compartida. Queremos que todos los miembros se sientan parte fundamental de los resultados obtenidos, así como de los valores, objetivos y cultura de la organización.

Al lector, que únicamente trate el la Propuesta expuesta en el trabajo grupal, puede parecerle escasa, pobre en acciones o incluso desorganizada. La falta de concreción en muchos de los términos de nuestra Propuesta se debe a que en realidad no creíamos que fuera a llevarse a término, al menos en el corto plazo, por lo que decidimos plantearlo como algo modificable y adaptable a otras situaciones en las que pudiera resultar una herramienta útil para la empresa.

Actualmente, la mayoría de lo expuesto en el trabajo grupal, existe únicamente a nivel teórico, por lo que no se ha hecho muy evidente el cambio organizacional tratado a lo largo de éste trabajo, ni, por tanto, se ha implementado la propuesta de comunicación interna. Añadir que, aunque consideramos clave el proceso de comunicación continua para todas las organizaciones, no era el objetivo del trabajo grupal y el apartado dedicado a la misma, pretendía, únicamente, ser un recordatorio de su importancia.

## CONCLUSIÓN

Nos encontramos en una realidad dinámica, por ende, las organizaciones, se encuentran envueltas en inevitables cambios. Esta realidad implica la necesidad de una adecuación continua. Hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia, enfocándose en la reducción de las resistencias inherentes a todo cambio. Los procesos de cambio deben tender a la búsqueda del equilibrio, mediante la transmisión de eficiencia y convicción, para que los miembros de la organización los acepten de manera cooperativa y voluntaria.

Las empresas deben trabajar en el desarrollo de estrategias de intervención, que les permitan dar respuestas rápidas. La adaptación de las compañías a las exigencias y demandas, internas y externas, requiere adoptar acciones para el desarrollo organizacional, que permitan lograr los cambios requeridos.

La Comunicación se plantea en este trabajo, como una respuesta a la creciente complejidad de las empresas actuales, que por estar inmersas en continuos y rápidos cambios, necesitan una mayor coordinación y organización. En una sociedad que además de cambiante, es siempre comunicadora, es fundamental como organización utilizar esta herramienta a nuestro favor. La comunicación debería considerarse como uno de los principales pilares de la empresa, integrada en la estrategia empresarial. Su objetivo principal es proporcionar coherencia y cohesión entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección. De ella depende también la difusión y la gestión de la imagen y de la información.

En las pequeñas empresas, asuntos como la comunicación, no suelen considerarse de gran importancia, debido a la falta de resultados visibles que produce su correcta gestión, pero esto supone, sin duda, un riesgo para la organización. La función de la comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea, pero resulta determinante para la competitividad de la

organización. Aunque la conciencia respecto a este tema es cada vez mayor, queda mucho por hacer en el desarrollo de la comunicación.

Cuando hablamos de comunicación interna, hablamos del proceso comunicacional que se centra en el capital humano. Siendo este el gran activo de cualquier empresa, debería ser considerado un aspecto fundamental al que dedicar los recursos necesarios. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento, unidad de comunicación y/o un responsable cualificado, que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación.

La organización funcionará de forma coordinada, en gran parte dependiendo de su comunicación interna. Los procesos que esta incluye, permiten mantener a la organización interrelacionada e integrada, volviéndose, por tanto, esenciales. La implicación del mayor número posible de componentes, logrando la transversalidad de la comunicación, es necesaria para lograr una comunicación permanente, presente en todas las acciones y estructuras de la entidad.

Un componente imprescindible de la efectividad de la Comunicación Interna es la idea de voluntad e intencionalidad de la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna abierta, amplia y participativa. Las organizaciones deben orientarse a lograr que la comunicación se sea una parte vinculada a todas las tareas, procesos y decisiones de la compañía, y no una simple herramienta de transmisión de la información en casos concretos.

El proceso que debemos seguir, para lograr la comunicación efectiva, es circular, de tal forma que la información que el emisor transmite al receptor, pueda volver transformada en el sentido contrario, logrando así una retroalimentación, muy beneficiosa para la compañía. La información transmitida tiene siempre efectos, que producen reacciones y respuestas, que deben ser tenidas en cuenta, asegurando la participación de todos en el proceso.

Bajo mi punto de vista, es responsabilidad de la organización, despertar el interés en todos los niveles jerárquicos, de participar en los procesos de comunicación. Cada uno de los miembros debe tener una actitud proactiva, no limitándose a recibir información en sentido descendente, por parte de la dirección. Entender la comunicación interna como proceso de implicación de todos los miembros de la organización es un reto para las organizaciones con una concepción de comunicación exclusivamente descendente. Así gestionaremos entidades con capacidad, voluntad e intención de escucha, que no se limitarán al mero intercambio de información de jefes a subordinados, logrando mejores resultados en el medio y largo plazo.

La comunicación, ya sea formal o informal, determina las relaciones entre las personas y grupos que componen la organización. Las pautas que se crean en una organización con cultura de comunicación efectiva, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos sus miembros.

La comunicación informal que surge en el seno de las organizaciones, además de ser inevitable, no tiene por qué suponer un peligro para los intereses de la entidad, siempre y cuando sea correctamente gestionada. Aquellos entornos en los que la comunicación formal resulta insuficiente, fomentan la comunicación espontánea, generalmente en forma de rumores que pueden perjudicar enormemente a la compañía. Podemos utilizar la comunicación informal como herramienta a nuestro favor, en coordinación con la formal, aprovechando sus ventajas y neutralizando los inconvenientes. Creo que un buen modo de hacerlo sería identificar aquellas personas más influyentes en los diferentes grupos y entornos de la organización y asegurarnos de que estén correctamente informados de todo lo que ocurre. De esta forma, cuando transmitan los mensajes al resto del grupo, la información que proporcionarán será relevante y transparente.

Queda patente que la comunicación en las organizaciones no resulta una tarea sencilla. Para llevar al terreno toda la teoría expuesta anteriormente, son necesarios verdaderos expertos de la comunicación, que tendrán que recorrer un camino difícil en el que se encontrarán con múltiples resistencias.

Lograr convencer a la dirección de las empresas de la importancia de estos procesos será uno de los grandes retos a los que tendrán que enfrentarse en los que la conciencia de la importancia de estos procesos no esté aun desarrollada.

Bajo mi criterio, después de realizar este trabajo de análisis de los diferentes teóricos en temas de Gestión del Cambio y Comunicación Organizacional, especialmente en lo referido a la Comunicación Interna, resulta innegable la importancia de los mismos en cualquier organización, independientemente del sector al que pertenezcan, tamaño o situación.

Afrontar la comunicación como un proceso continuo, que por tanto requiere mucho trabajo y esfuerzo por parte de la organización, exige el paso previo de la tarea de convencer. Toda organización que pretenda perdurar en el tiempo y ser competitiva, deberá ejercer una comunicación responsable, bien gestionada, generadora de confianza y sentido de pertenencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aced, C. (2009). Como elaborar un plan de comunicación. Manuales prácticos de la PYME. Galicia: Business Innovation Center Galicia

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.

Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Martín, T.,...Lacasta, J. (2008). *Guía de Buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.

Arras, A.M. et ad (2008). Comunicación y Cambio Organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 418-434.

Burke, W. (1994). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Capriotti P. (1998). *LA COMUNICACIÓN INTERNA. Capacitación y Desarrollo*. (pp. 5-7). Tarragona, España: Universidad Rovira i Virgili

Escudero, J., Delfín L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 1-9.

Franco, Z. (2013). *Elaboracion de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervision*. Madrid: UNAM.

Hellriegel, D., Jakson, S.E. y Slocum, J.W. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.

Jiménez, A. M. E., y Serrano, F. M. (2015). *Somos estrategas: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. GEDISA.

Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. *Revista Calidad Empresarial*, No 15, Caracas.

Lucas, A. (1997) *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Madan, E. V. (2012). *Resistencia al cambio. Por qué se da y cómo gestionarla*.

Morales, F. (2001). Comunicación Interna. En F. Morales *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. (9) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Muñiz, R. (2016). La comunicación interna. En Muñiz, R. *Marketing en el Siglo XXI* (9). CEF.

Negrete, C. (2015). La dinámica del líder en el Proceso del Cambio Organizacional. *Contribuciones a la economía*, 21, 94-103

Ruiz J., Ruiz C., Martínez I., y Pelaez J.J., (2010). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES*, Murcia: Universidad de Murcia, Departamento de Economía de la Empresa.

Sánchez, D. (2017). *Plan de Comunicación Interna*. Navarra: UNED

Zimmermann. A. (2000). *Gestión del Cambio organizacional Caminos y herramientas*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

Universidad Pontificia Comillas  
ICADE Business School  
Máster Universitario en Recursos Humanos

## TRABAJO DE FIN DE MÁSTER



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

*Colaboración con*

**TERIA YABAR**

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

MEMORIA PRESENTADA POR:

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



## AUTORES



### **Hannah Fflur Jones, 26 años**

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



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

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



**María Iranzo Enguídanos, 25 años**

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

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

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



**Elena Manero Kadri, 26 años**

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

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

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



**Magdalena Rovira Sapiña, 24 años**

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

## ÍNDICE

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

## 1. INTRODUCCIÓN

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

### 1.1. RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. CADENA DE VALOR

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

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

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

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

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

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

**Figura 1. Cadena de valor**



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

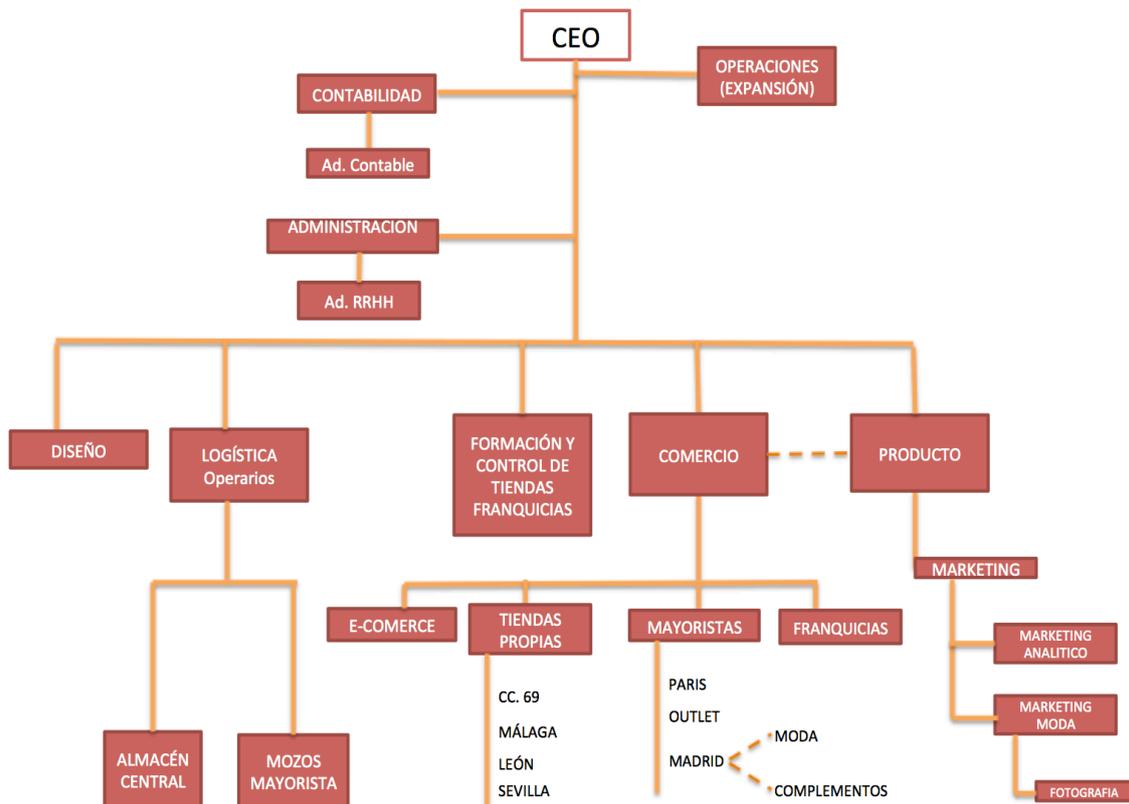
Aquí radica la importancia de crear una estructura en la que se interrelacionen los diferentes departamentos de la empresa, con la que poder potenciar el valor añadido de cada uno de los pasos de la cadena de valor.

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

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

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

**Figura 2. Organigrama.**



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

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

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

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

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

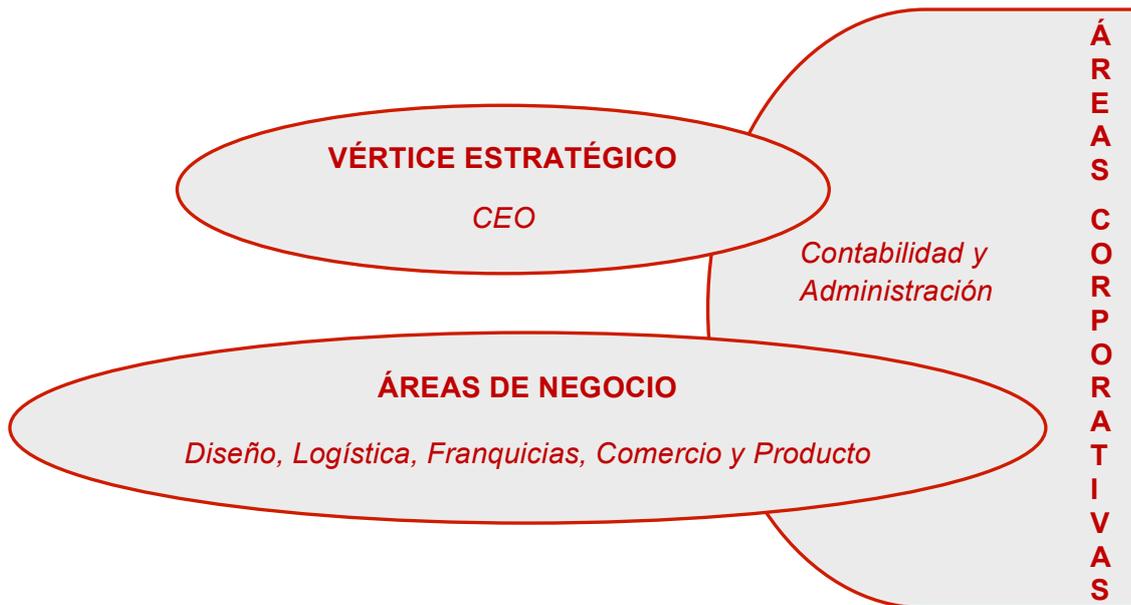
En primer lugar, es esencial la figura del vértice estratégico, desde donde se gestiona toda la organización. Es aquí donde se definen las estrategias y objetivos empresariales, para garantizar a medio y largo plazo el crecimiento organizacional. Dentro de la estructura estratégica (**Figura 3**) se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

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

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

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

**Figura 3. Áreas corporativas**



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

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

#### 4. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

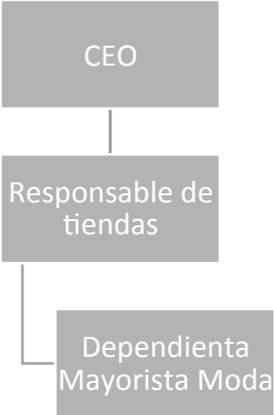
DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Mayorista Moda	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: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

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

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

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

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

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

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

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

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Logística	Mozo Almacén	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Cooperar y colaborar en el almacenamiento y distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<p>1.Descargar la mercancía entrante del contenedor, colaborando con su equipo para comprobar que tanto el producto como la cantidad cumplan con lo especificado en el albarán de recibo.</p> <p>2.Organizar y colocar la mercancía en el almacén teniendo en cuenta el criterio establecido para el correcto orden del mismo.</p> <p>3.Preparar los pedidos, cooperando y coordinando con los compañeros y encargados los tiempos de operación para asegurar la eficacia del almacén.</p> <p>4.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>			

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

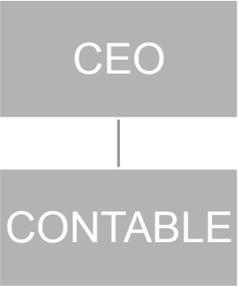
DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Logística	Encargado Almacén	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
Gestionar, planificar y organizar el almacenamiento y distribución de los productos, dando respuesta eficaz y eficiente a todos los pedidos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<p>1. Recibir la mercancía y asegurar su correcto estado, comprobando que tanto el producto como la cantidad corresponden con lo especificado en el albarán de recibo (packing).</p> <p>2. Dar de alta todos los productos que lleguen, introduciéndolos en el sistema informático con la finalidad de garantizar el control del stock.</p> <p>3. Planificar la distribución de todos los productos dentro del almacén, clasificándolos según el criterio establecido.</p> <p>4. Gestionar los medios materiales necesarios para el almacenamiento de la mercancía así como el embalaje de los pedidos, evitando la falta de existencias.</p> <p>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.</p> <p>6. Preparar los packs del menaje para la de abertura de nuevas franquicias garantizando que estén en el establecimiento dentro del plazo estipulado.</p> <p>7. Planificar y priorizar el envío de los pedidos, contactando con el transportista cada vez que se alcance la cantidad mínima establecida para envío.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>			

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

DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Producto	Jefe de Producto	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>			
<p>Gestionar y coordinar planes de identificación y análisis de las necesidades del mercado, desarrollando estrategias de Marketing y Ventas que potencien la marca TERIA YABAR.</p>			
<b>FUNCIONES</b>			
<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 estudios para ver el impacto de la publicidad en las revistas, así como controlando el retorno de la inversión.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>6.Elaborar informes de reporte, colaborando con el jefe de producto en la definición de la estrategia de venta y distribución del producto.</p> <p>7.Identificar la clientela más concurrente, desarrollando técnicas para su fidelización e incremento de compra.</p> <p>8.Gestionar la comunicación interna, redactando correos informativos tanto para empleados como para franquicias según las necesidades de la empresa.</p>			

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

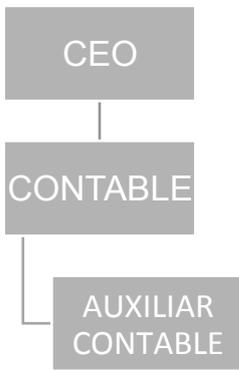
DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Contabilidad		Contable	Actual:	Grupo: Banda:
<b>MISIÓN</b>				
Supervisar la contabilidad, derivada de las actividades desarrolladas en la organización, siguiendo la normativa legal vigente y cumpliendo con los requisitos de calidad y plazos exigidos.		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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. DIAGRAMAS DE FLUJOS

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

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

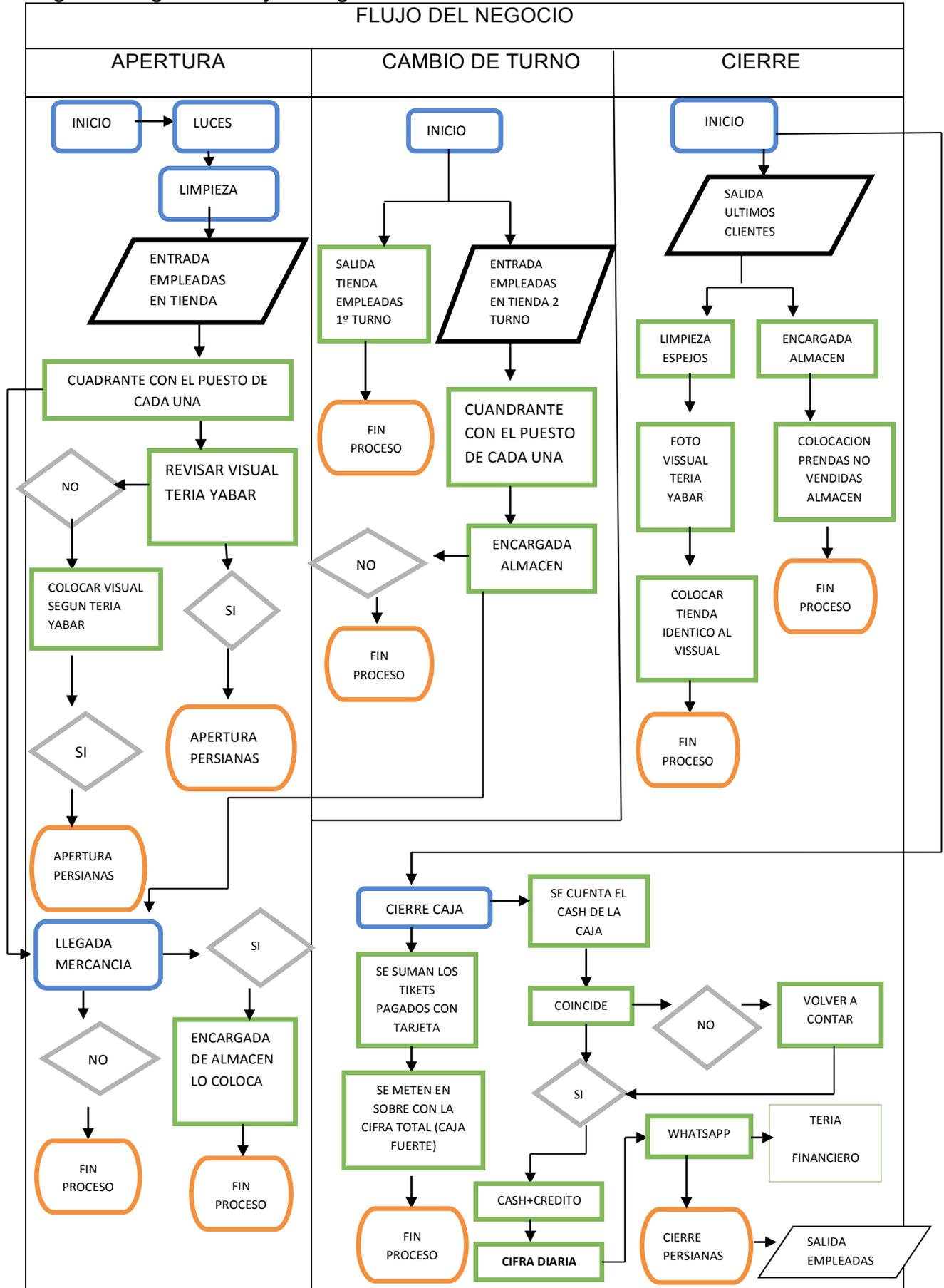
Tan importante es la posición competitiva de una empresa en el sector como las personas que la conforman y hacen posible la explotación del negocio. Estas personas, para desempeñar su trabajo, siguen una serie de procesos que impactan directamente en el flujo del negocio y colateralmente en la consecución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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

## 6. PROPUESTA DE MEJORA – CUADRO COMPARATIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 7. PROPUESTA COMUNICACIÓN INTERNA

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

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

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

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

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

### 7.1. CARTA INFORMATIVA

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

### 7.2. CALENDARIO DE COMUNICACIÓN

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

### 7.3. REUNIÓN FORMATIVA

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

- Formadores

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

- Grupo objetivo:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **7.4. REUNIÓN DE SEGUIMIENTO**

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

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

## **8. ANEXOS**

**ANEXO I**

**CUESTIONARIO de ANÁLISIS de PUESTOS.**

**Datos Personales:**

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

*Escriba los datos solicitados*

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

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

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

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

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

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

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

7.

8.

9.

*Enumere sus funciones*

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

1.

2.

3.

4.

*Identifique las funciones principales*

**B.- ORGANIZACIÓN del TRABAJO:**

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

1.

2.

3.

*Escriba nombre completo*

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

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

*Introduzca nombre completo y una pequeña explicación*

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

1.

- 2.
- 3.

*Introduzca los diferentes puestos*

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

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

*Escriba nombre y cargo*

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

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

- 1.
- 2.
- 3.

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

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

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

*Señale qué facilita su trabajo*

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

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

*Enumere dificultades en su trabajo*

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

*Escriba sus aportaciones*

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

La información será tratada en la mayor confidencialidad y privacidad.

**ANEXO II**

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

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

### **ANEXO III**

Buenos días estimado \_\_\_\_\_,

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

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

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

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

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

Aprovechamos la ocasión para enviarle un cordial saludo,

Atentamente,

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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