

Universidad Pontificia Comillas
ICADE Business School
Máster Universitario en Dirección de Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER



**Revisión del Trabajo Grupal realizado por el GRUPO 5:
Situación actual de la empresa y puesta en marcha de Mejoras
Estructurales y Organizativas.**

Colaboración con

TERIA YABAR

AUTORA: Magda Rovira Sapiña

TUTOR INTERNO: Félix Alarcón

*It is not the strongest of the species that survives, not the most intelligent,
but the one most responsive to change.*

Charles Darwin

Indice

OBJETIVOS	3
0. RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO GRUPAL	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO GRUPAL	6
1.2. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO INDIVIDUAL	8
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	11
2.1. OBJETIVO DEL DISEÑO DEL ORGANIGRAMA	11
2.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	13
2.3. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA	17
3. EVOLUCIÓN DEL DISEÑO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23
3.1. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23
3.2. FORMACIONES CLÁSICAS	25
3.3. FORMACIONES NUEVAS	30
	32
4. APRENDIZAJE DE TRABAJO EN EQUIPO	34
5. CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	38
TRABAJO FINAL DE MASTER GRUPO 5: REVISIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TERIA YABAR Y PUESTA EN MARCHA DE MEJORAS ESTRUCTURALES Y ORGANIZATIVAS.	38

OBJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo es aportar valor añadido, así como una base teórica y un repaso crítico y constructivo del trabajo realizado por el Grupo 5¹ para el Proyecto Final del Master Universitario en Recursos Humano de ICADE Business School.

Se repasará brevemente el trabajo de consultoría realizado por el Grupo 5 y se expondrá la base teórica de una de las partes del trabajo grupal (estructura organizativa y organigrama).

Se expondrán algunas líneas de trabajo futuro sobre la evolución de los constructos teóricos que apoyan la redefinición de diferentes estructuras organizativas, poniendo especial foco en procesos innovadores y de autogestión de equipos.

Finalmente, se pretenderá realizar una pequeña crítica constructiva del trabajo en equipo y de los aprendizajes generados gracias a esta experiencia de trabajo.

¹ Componentes del Grupo 5: Hannah Fflur, Melina González, María Iranzo, Elena Manero y Magda Rovira.

0. RESUMEN

La dinámica principal de toda empresa es dirigir sus esfuerzos y recursos hacia la consecución de sus objetivos primordiales, objetivos que se enmarcan en alcanzar una misión y visión empresarial, ¿hacia dónde nos dirigimos? ¿qué queremos llegar a ser?

El reto para las organizaciones está en los procesos productivos, financieros o de comercialización y, por supuesto, en los resultados que se pretende obtener. Pero, ¿quién está detrás de la consecución de estos objetivos? ¿dónde se concentran los esfuerzos para alcanzar las cuotas de mercado esperadas? El éxito de una empresa se sostiene bajo la sólida base de un equipo de trabajo que integra toda la organización: Las Personas.

Además de destacar la vital importancia de todas las personas que componen la organización, es significativo señalar la relevancia de englobar todos los procesos bajo una estructura organizativa, sólida y coherente, que apoye y se alinee con la estrategia de la compañía. Los procesos organizativos y las relaciones, tanto funcionales como jerárquicas, deben estar bien definidos, estructurados y organizados, de manera que aporten a la organización una estructura clave que potencie y asegure su crecimiento a largo plazo.

Una de las necesidades principales que detectamos en TERIA YABAR fue la mencionada en el párrafo anterior: era necesario organizar la estructura de la empresa, como base para empezar a trabajar sobre las diferentes posiciones y funciones de cada uno de los empleados, así como establecer líneas de interrelaciones que apoyasen el crecimiento de la organización.

De este modo, el principal hilo conductor de este trabajo se centrará en analizar la relevancia que tiene la adecuación de la estructura empresarial con la estrategia de la compañía, además de examinar el trabajo realizado por el Grupo 5². Principalmente, este trabajo se centrará en examinar en profundidad todo el proceso de reorganización de la estructura jerárquica y funcional de TERIA YABAR, aportado una visión más exhaustiva y teórica que la presentada en el trabajo grupal. Por último, se expondrá una crítica constructiva del trabajo en equipo y todos los aprendizajes generados y adquiridos.

² Revisión de la situación actual de TERIA YABAR y puesta en marcha de mejoras estructurales y organizativas.

1. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO GRUPAL

Para realizar el trabajo grupal elegimos la empresa TERIA YABAR, situada en el sector de la moda y fundada en 1984. Desde sus inicios ha sido una empresa pequeña pero creciente a la vez, pudiéndose observar a lo largo de toda su historia un desarrollo generalizado de todo el negocio, el cual ha ido ligado a muchas de las necesidades detectadas a lo largo de nuestro trabajo de consultoría externa.

La marca nace gracias a su dueña y diseñadora, Teria Yabar, cuya pasión por la moda le hace abrir en 1984 su primera tienda de ropa en León, marcando así el inicio de una amplia andadura profesional y empresarial. Transcurridos siete años, en 1991, TERIA YABAR abre su primera tienda de moda en Madrid y amplía el negocio a la distribución de moda a tiendas multimarca a nivel nacional. En 2005 comienza a producir desde China su propia colección de bisutería y ropa de moda y tres años más tarde, en 2008, abre su primera tienda mayorista en Madrid, donde distribuye a toda Europa, Asia y América. Continuando con su crecimiento, TERIA YABAR abre en 2013 su primera tienda boutique en Madrid y, actualmente cuenta con una red de 25 tiendas, entre propias y franquicias, en España, y una boutique en la Rue des Pyramides de Paris³.

Hasta el año 2015, todo el crecimiento y desarrollo empresarial de la marca TERIA YABAR había estado provocado por el devenir de la situación y del contexto, responsabilizándose Teria Yabar como propietaria y fundadora de todas las funciones relativas a la administración y gestión de la empresa. En agosto de 2015, Jesús Culebras se incorpora a TERIA YABAR como Managing Director, con el objetivo de liderar todo el crecimiento y expansión de la empresa desde un punto de vista empresarial y estratégico. De este modo, Jesús pasa a ser el Director General de la organización, liderando el diseño y la implantación de toda la estrategia de la compañía, pasando Teria a ser la diseñadora y embajadora de la marca a nivel nacional e internacional.

En febrero de 2016, nos ponemos en contacto⁴ con TERIA YABAR, y tras las primeras reuniones con Jesús Culebras se llega al acuerdo de que el Grupo 5 será el responsable de realizar un trabajo de consultoría externa. El principal objetivo de nuestra intervención será detectar las necesidades primordiales de Recursos Humanos de TERIA YABAR,

³ <http://www.teriayabar.com/moda-teria-yabar.html>

⁴ El Grupo 5 de Trabajo Final de Master para MURH.

para posteriormente aplicar los planes de acción necesarios, mejorando la situación y apoyando el crecimiento de negocio desde los procesos estratégicos de Recursos Humanos.

1.1. Planteamiento del Trabajo Grupal

Una vez establecidos con la Dirección General los objetivos de la intervención del Grupo 5 como consultoras externas de Recursos Humanos, comenzamos a dibujar todas las líneas de actuación y cada uno de los pasos necesarios para emprender el proyecto y llegar a la eficaz consecución de los objetivos inicialmente marcados.

El primer paso a realizar fue la detección de necesidades, con el principal objetivo de tener una visión más amplia y global de todo el negocio y poder empezar a trazar las líneas de actuación necesarias.

De este modo, se llega a la conclusión de que, aunque la organización se encuentra en plena fase de expansión y crecimiento, actualmente se halla desestructurada y sin una clara línea funcional que determine tanto los procesos como la toma de decisiones y tareas a llevar a cabo por cada uno de los empleados.

Uno de los principales problemas reside en la no diferenciación entre las líneas de negocio y las corporativas, generando esto graves dificultades que caen en cascada, afectando 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.

TERIA YABAR funciona sin tener un flujo de actividades definido, actuando cada cual con la mejor intención de llevar a cabo su trabajo, sin tener unos objetivos marcados más allá de las necesidades que día a día van surgiendo en la organización. El problema surge cuando las necesidades dejan de ser conjuntas y estar interrelacionadas a corto plazo dentro de la organización. Debido al crecimiento y demanda de negocio, TERIA YABAR ha pasado a encontrarse desbordada y desorganizada, generándose así una situación que le permite sobrevivir pero le impide desarrollarse de la manera más óptima y satisfactoria posible para todos sus integrantes.

La necesidad de una estructura funcional y una definición acertada de las tareas, funciones y objetivos de cada uno de los puestos detectados es clave para iniciar nuestro trabajo como consultoras externas de Recursos Humanos.

Una vez examinada la detección de necesidades, abordamos cada una de las problemáticas detectadas y elaboramos una propuesta de colaboración que presentamos a nuestro cliente, con el objetivo de exponer nuestros puntos de vista y alinearnos con las exigencias del cliente final.

La propuesta de colaboración establecía cada una de las líneas de actuación que abordaríamos para poder sacar adelante nuestro proyecto de consultoría, así como cada uno de los pasos a seguir y la metodología empleada en cada momento.

De este modo, finalmente nuestro Trabajo Final de Máster se estructuró en las siguientes líneas de actuación:

- a. Definición de la Cadena de Valor de TERIA YABAR.
- b. Estructura Organizativa y Definición del Organigrama.
- c. Descripción de Puestos de Trabajo.
- d. Diagrama de Flujos de las Operaciones de Negocio (venta mayorista y atención al cliente en tienda propia).
- e. Propuestas de mejora.
- f. Propuesta de Comunicación Interna del trabajo de consultoría realizado.

Para la intervención en cada uno de los puntos mencionados en el párrafo anterior utilizamos diferentes metodologías de trabajo, entre las cuales pueden destacarse:

La **realización de entrevistas individuales** a cada uno de los empleados de TERIA YABAR. La información recabada a través de éstas entrevistas estaba destinada a poder realizar la redefinición de la estructura organizativa y trabajar posteriormente sobre la descripción de puestos de trabajo. En este punto recogíamos información relevante tanto del puesto de trabajo (competencias y funciones), como de las interrelaciones funcionales y jerárquicas que se establecían entre los diferentes puestos y departamentos (reportes y flujos de trabajo). También se obtuvo información sobre las relaciones externas a la empresa y los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para ocupar cada una de las posiciones que se estaban analizando⁵.

⁵ Adjunto a los documentos de Trabajo Final de Master del Grupo 5 se encuentran los guiones de entrevista empleados para las entrevista individuales.

Observación en el puesto de trabajo, en este caso se observaron cada uno de los puestos estudiados en las entrevistas individuales. El objetivo de esta observación se centra en comprobar toda la información recabada en las entrevistas individuales así como conocer cada uno de los flujos y procesos que se llevan a cabo en dichos puestos. Todos los datos recogidos durante esta observación han sido destinados a desarrollar todas las áreas de mejoras, así como para realizar todos los flujogramas de procesos y la cadena de valor de TERIA YABAR.

1.2. Planteamiento del Trabajo Individual

En este sentido, como se ha mencionado en los primeros párrafos de éste documento, el trabajo versará sobre el segundo de los puntos trabajados en el proyecto grupal: La Estructura Organizativa y la Definición del Organigrama.

Se abordará esta problemática, ya que se ha considerado importante aportar, de manera exhaustiva, una base teórica a todo el trabajo realizado en este campo dentro de TERIA YABAR.

Las organizaciones, por pequeñas que sean, precisan de una estructura organizativa que ayude a todos sus componentes a conocer las interrelaciones existentes, que apoye el crecimiento del negocio y que permita implantar eficazmente la estrategia diseñada.

Autores como T. Burns y G.M Stalker (1970) han estudiado los mecanismos organizativos y los procesos por los cuales se crean las interrelaciones dentro de las organizaciones, rompiendo en los años 70 con un postulado que regía tradicionalmente en la totalidad de las empresas: *“la estrategia se adapta constantemente a la estructura organizativa”* (Chandler en 1962). Por tanto, es importante señalar como han ido cambiando las diferentes perspectivas a la hora de empezar a diseñar las estructuras de las organizaciones, y mencionar que actualmente, se diseña primero la estrategia en base a las condiciones y contextos del mercado y posteriormente se organiza la empresa de tal forma que la estructura responda a las exigencias de la estrategia.

De este modo, nos encontramos, como era el caso de TERIA YABAR, que ya se partía de la definición de una estrategia y estaba muy intrínseco en la organización la importancia de su cumplimiento. En TERIA YABAR se trabaja bajo la sólida creencia de continua expansión en el mercado, pretendiendo ampliar no solo su red de franquicias,

sino también su red de tiendas propias, aportando un valor diferenciador al resto de marcas de moda: la atención personalizada y 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 rentable⁶.

Siguiendo con el hilo conductor del trabajo, se consideró importante abordar en primer lugar la reestructuración y el diseño del organigrama. De tal modo, ésta fue la primera fase de nuestro Trabajo Final de Máster, para posteriormente empezar a trabajar en los distintos aspectos ya establecidos para el proyecto. Se consideró que, una vez claramente definida la estrategia de la compañía, era de vital relevancia establecer un organigrama para continuar construyendo el resto de procesos. Pero, ¿por qué es importante tener una estructura organizacional?

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, las empresas requieren de una estructura bien definida para crecer y ser eficientes y rentables. El establecimiento de una estructura organizacional y de su pertinente organigrama, ayuda a la Dirección de la organización a identificar las líneas de negocio y los elementos corporativos de la empresa, así como detectar los recursos que se necesitarán para mantener el desarrollo empresarial. La planificación de la estructura asegura que existan medios suficientes dentro de la empresa para lograr las metas establecidas a corto, medio y largo plazo en la organización. También es importante que las responsabilidades y las relaciones funcionales estén claramente definidas, cada empleado tiene una descripción de sus funciones y cada puesto ocupa una posición en el organigrama empresarial⁷, aportando coherencia a la organización para funcionar en su día a día.

Existen gran cantidad de factores que diferencian las operaciones y procesos de una pequeña o mediana empresa a los generados por los grandes negocios: una de ellas es la implantación de una estructura organizacional formal, la cual siempre se encuentra en las grandes organizaciones pero a veces se carece de ella en las pequeñas o medianas empresas. Esta estructura es importante para cualquier compañía, esté en crecimiento o en su fase madura, siempre le va a servir de guía y le va a ayudar a dar claridad a los

⁶ Documentos internos corporativos de TERIA YABAR.

⁷ <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>

problemas que puedan surgir dentro de la organización. Es por eso que decidimos proponer para TERIA YABAR el diseño de una estructura formal, antes de que el negocio se viese desbordado por la desorganización funcional y jerárquica, y fuese imposible reorganizar de nuevo toda la estructura empresarial.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En el año 1958, la profesora y socióloga Joan Woodward inició una investigación en la cual se interesó en conocer si los principios organizacionales correspondientes al estado de la ciencia de teoría organizacional⁸ estaban relacionados con el éxito empresarial⁹.

Woodward concluyó que conforme aumenta el tamaño de una organización su estructura se hace más formal y compleja, además la comunicación y la coordinación se vuelven procesos más difíciles, ya que las tareas se multiplican. Se llegó también a sugerir, según los resultados, que las normas y reglas establecidas dentro de la empresa aumentan la eficiencia de la organización (Woodward, 1963).

No solo el diseño del organigrama hace que la organización quede estructurada y sus procesos estén claramente definidos. Además de trazar un esquema organizativo, es importante implantarlo de la manera más eficiente posible, así la compañía se verá beneficiada en todos los aspectos.

Antes de empezar a definir y diseñar el organigrama, es importante entender el objetivo del mismo, así como la relaciones existentes dentro de la organización. De este modo, a continuación se detallarán los objetivos principales por los cuales se consideró necesario la construcción del organigrama. Posteriormente, se considera importante hacer referencia al estudio y entendimiento de las relaciones existentes en la compañía, para finalmente poder empezar a dibujar de manera coherente un organigrama.

Dicha estructura organizativa se trazará con la principal pretensión de establecer un encaje en la cultura y valores empresariales, la estructura de la compañía además, debe cumplir con objetivos principales para hacer eficientes las operaciones y que encajar en las relaciones tanto funcionales como jerárquicas estudiadas.

2.1. Objetivo del Diseño del Organigrama

La reestructuración organizativa y el diseño del organigrama para TERIA YABAR se han realizado no solo con el objetivo de otorgar a la empresa una estructura clara de sus

⁸ Teoría de la Contingencia de Woodward, la cual defiende que no existe una asociación significativa directa entre las prácticas administrativas y su eficiencia en los negocios o el tamaño de la empresa.

⁹ <https://tendenciasdelapsicologiaindustrial.wordpress.com/2015/06/03/analisis-del-estudio-organizacional-de-joan-woodward/>

relaciones funcionales y jerárquicas, sino también para aportar valor añadido a la organización, y apoyarles en la mejora de todas las operaciones y procesos dentro de la empresa. De este modo se tuvo en cuenta que esta reorganización conllevaría implícito el aumento de la eficacia en muchos aspectos de la empresa:

- **Comunicación** – El flujo de la información es vital para el éxito de una organización.

La estructura de la organización debe estar diseñada para asegurar que se ven cubiertas las necesidades de coordinación entre todos empleados y todos departamentos, estableciendo la existencia de líneas de comunicación que estén integradas dentro de la estructura organizativa.

- **Reporte de Relaciones** – Las relaciones existentes entre departamentos y empleados deben quedar claramente establecidas, sin dar lugar a malentendidos.

Las relaciones entre los diferentes componentes del organigrama deben ser claras y coherentes, para que todos los miembros de la empresa comprendan la amplitud de sus responsabilidades y sepan en que entorno funcional deben establecerlas. Diseñar de manera transparente estas relaciones hace que sea más fácil para las líneas estratégicas supervisar los diferentes niveles de la organización y para los niveles operativos que sea más sencillo conocer a quien o donde acudir en caso de necesidad.

- **Crecimiento y Expansión** – Las empresas que crecen rápidamente son las que hacen el mejor uso de sus recursos, incluyendo la gestión del talento¹⁰.

Una estructura organizacional, acompañada como es en nuestro caso de una exhaustiva descripción de puestos, hace que la empresa cuente con las personas adecuadas en los puestos adecuados. De este modo, a medida que la empresa crece, la estructura organizativa debe hacerlo con ella, con el objetivo de no sobredimensionar los puestos de trabajo y ajustarse a las necesidades cambiantes del ambiente.

- **Determinación de Tareas** – Una estructura organizacional bien diseñada facilita la realización de los proyectos.

¹⁰ <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>

Todos los empleados pueden identificar mejor los recursos y medios disponibles para la realización de los proyectos, llegando a adquirir un conocimiento profundo de la compañía y una visión global, que les permita trabajar de manera más eficiente para llegar a la consecución de sus objetivos.

- **Ajuste a las necesidades de la compañía** – La estructura de la empresa debe ajustarse al sector en el que se mueve y también a la cultura y los valores empresariales.

Las empresas a menudo tienen que pasar por una fase de reorganización en la que posiciones individuales o incluso departamentos enteros, se vuelven a colocar en el organigrama con el fin de utilizar mejor los recursos humanos de la empresa y hacer que la operativa funcione mejor¹¹.

De este modo, podemos concluir que la estructura organizacional establece un guion que sirve de base a todos los empleados, desde los puestos más estratégicos a los más operativos. Establecer este diagrama que ayude a guiar los comportamientos y relaciones dentro de la organización, aporta muchos beneficios a la compañía, ya que construir un pequeño orden dentro del sistema ayuda a que éste se autorregule siempre que sea necesario.

2.2. La Organización como Sistema

Para reestructurar la organización y aportar orden y coherencia a la compañía, estudiamos las relaciones establecidas dentro de TERIA YABAR como sistema organizativo. Para entender dichas relaciones se trabajó teniendo en cuenta que TERIA YABAR opera como empresa y como sistema, estableciéndose de manera intrínseca, bajo los principios básicos de la Teoría General de Sistemas¹².

La Teoría General de Sistemas fue concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940, según la cual se establece la definición de sistema y se pretenden explicar los mecanismos por los cuales trabaja y se rige cualquier sistema. En este sentido, Von Bertalanffy pretendía proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias sociales,

¹¹ <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>

¹² Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy. Entender el funcionamiento de TERIA YABAR ciñéndose a la definición de Sistema.

descubriendo una forma holística con la cual definir los mecanismos por los que se rige el comportamiento humano.

En este sentido, se entiende Sistema como un conjunto de elementos en interacción que, se establecen bajo la realidad de un todo diferente a la suma de las partes que lo componen. Destacar que la noción de sistema está basada en dos conceptos claramente definidos¹³:

- La unidad es algo más que la simple suma de las partes.
- La clave para entender las unidades complejas reside en la base de su organización.

En el caso de los sistema humanos (familia, empresa...), el sistema puede definirse como un conjunto de individuos con mitos, historias y reglas que se establecen dentro de sus interrelaciones y los cuales persiguen un fin común. Por lo tanto, todo sistema se compone de un aspecto estructural (límites, elementos, red de comunicaciones e informaciones) y un aspecto funcional (relaciones establecidas entre sus miembros).

La formación del sistema es siempre aleatoria, por ello se tiene en cuenta que en general, cualquier sistema puede ser separado de manera operativa en otros subsistemas, aunque sin olvidar que pertenecen a un sistema más amplio que les condiciona y les define¹⁴. Por poner un ejemplo, podemos tener en cuenta un sistema como pueda un grupo de estudiantes en una clase, el cual sería un subsistema de la clase en general, que a su vez pertenece a la facultad como sistema y ésta a su vez a la universidad. Se observan en el ejemplo diferentes subsistemas que forman parte de un sistema global que les define y les supedita.

Del mismo modo, se establece TERIA YABAR como sistema global, el cual está formado de manera natural por diferentes subsistemas, como pueden ser los grupos de empleados que trabajan en una misma tienda, aquellos que trabajan en el almacén, los empleados de oficina... Así pues, con la construcción del organigrama, se han creado nuevos sistemas establecidos (departamentos y áreas), que quedan condicionados y forman parte de un sistema global que es TERIA YABAR.

¹³ Conceptos procedentes de la Teoría de la Gestalt.

¹⁴ <http://petosan.blogs.uv.es/2010/02/23/conceptos-fundamentales-para-entender-la-teoria-sistemica/>

En la Teoría General de Sistemas se establecen además dos tipologías de los sistemas: los sistemas abiertos y los sistemas cerrados. Nos encontramos frente un sistema abierto cuando en éste se intercambia energía y/o información con su medio, su contexto y por definición con otros sistemas. Por el contrario, un sistema cerrado es aquel en el cual no existe la posibilidad de intercambio de información o energía, en cualquiera de sus formas, con el medio y contexto exterior.

Otra de las importantes características que definen un sistema es su connotación cambiante y dinámica. Es decir, un sistema no es estático, sino que se adapta y cambia en función del entorno y de las necesidades del sistema en conjunto, así como de todos sus integrantes.

Recopilando los dos párrafos anteriores y volviendo a hacer referencia al tema principal de este apartado, se puede decir que TERIA YABAR cumpliría estas dos características comentadas. Por un lado, se establece como un sistema abierto, el cual se encuentra en continua interacción con su medio y su contexto, así como con otros sistemas (proveedores, fabricantes, otras marcas, grupos de consumidores...). Por otro lado, está clara su connotación de sistema cambiante que se adapta continuamente a las necesidades y devenires de la situación y del contexto, con el objetivo de sobrevivir y perdurar a largo plazo en el tiempo¹⁵.

Para entender mejor y de manera más exhaustiva a TERIA YABAR como sistema abierto, es importante recordar las principales características y propiedades que Ludwig von Bertalanffy propone para definir los sistemas abiertos:

- Se considera el concepto de **totalidad** como primera propiedad para definir los sistemas abiertos. Esta característica hace referencia a las mencionadas en el inicio del apartado, es decir, al establecimiento de sistema como conjunto holístico. El concepto de totalidad implica, que cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que, un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema mismo. Esto es, un sistema se comporta no sólo como un simple compuesto de elementos independientes, sino como un todo inseparable y coherente¹⁶.

¹⁵ Hace referencia a la autorregulación o la homeostasis. Son algunas características de los sistemas abiertos que se pasará a explicar en las siguientes páginas.

¹⁶ <http://petosan.blogs.uv.es/2010/02/23/conceptos-fundamentales-para-entender-la-teoria-sistemica/>

En este sentido, nuevamente destacar que, no se puede entender el sistema como un sumatorio de todas sus partes. El ejemplo más objetivo puede encontrarse en la química, donde unos elementos simples en conjunto dan lugar a una inmensa variedad de nuevas sustancias complejas. Del mismo modo, un sistema humano, como pueda ser una empresa, no es el resultado de la suma de las diferentes motivaciones y objetivos individuales de cada uno de sus componentes, sino que es el resultado de la combinación de cada uno de éstos, los cuales dan como resultados unas motivaciones y objetivos conjuntos, en pro de toda la organización como sistema global.

- Para entender un sistema abierto es necesario hacer referencia al tipo de interrelación que existe entre sus componentes. En este sentido, hay que **olvidar la connotación unilateral de las relaciones**, es decir, las diferentes relaciones establecidas entre los componentes tienen distintas consecuencias en las mismas. No se establecen de manera unilateral, sino que lo hacen de forma circular y recíproca. Todo sistema, si es abierto, puede innovar, cambiar y aprender conductas de acuerdo con las informaciones que recibe del medio a través de sus entradas y salidas.

- A su vez, dicha inexistencia de unilateralidad en un sistema implica la **existencia de retroalimentación**, es decir, que cada acción o información comunicada por una parte del sistema afecta a cada una de las partes, y es a su vez afectada por estas.

- Un sistema abierto está **regido por la autorregulación**, es decir, es **homeostático**. Como se ha mencionado con anterioridad, para sobrevivir de la manera más eficiente y que sus interrelaciones sean fructíferas, un sistema se adapta a los diferentes estados cambiantes del contexto.

- Por último, destacar una propiedad de los sistemas abiertos que resultó de gran interés, se hace referencia en este caso a la **característica entrópica del sistema**. En sentido figurado, entropía significa desorden. En la terminología de los sistemas, el desorden lleva a la muerte o desintegración del sistema. Sin mecanismos eficaces de feedback, el sistema va degenerándose, consumiéndose, hasta que muere. Cuando los recursos no se utilizan con seriedad y eficacia, o cuando no se evalúan los resultados con el fin de retroalimentar el sistema, este muere sin remisión¹⁷.

¹⁷ <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0012sistemas.htm>

Comentar, a modo de conclusión que, TERIA YABAR, al igual que todas las organizaciones, establece sus mecanismos de funcionamiento y sus operaciones bajo las principales premisas y características de la Teoría General de Sistemas. Las organizaciones, sistemas sociales abiertos, se pueden diseñar para un amplio rango de objetivos y determinan que sus curvas de crecimiento no se ajusten a las típicas del ciclo de vida de los sistemas biológicos. Requieren diversos mecanismos de control que mantengan sus partes unidas y en funcionamiento de modo interdependiente¹⁸.

De este modo, encontramos que TERIA YABAR se muestra como un conjunto en su totalidad, el cual muestra interacciones entre sus miembros y el exterior de manera circular y recíproca, autorregulándose siempre que lo requiere el contexto, para adaptarse al cambiante devenir y permitirse así desarrollarse y sobrevivir a largo plazo en el tiempo. Se observa también, en la situación de partida de TERIA YABAR que el desorden¹⁹ está presente en cada una de las situaciones y relaciones de la organización, de este modo, se justifica una vez más la decisión de empezar nuestra labor de consultoría con la redefinición y estructuración de los departamentos, dibujando así un organigrama. Como se ha mencionado en el párrafos anteriores, para su supervivencia, los sistemas necesitan mecanismos eficaces que les permitan lidiar con el desorden.

2.3. Diseño del Organigrama

Para diseñar y estructurar el organigrama de TERIA YABAR, se tuvo en cuenta que, las estructuras organizativas deben estar 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).

Antes de empezar a dibujar el organigrama, se estudiaron, para posteriormente poder tener en cuenta, la diferentes partes básicas que componen TERIA YABAR como organización. De este modo se encontraron cuatro partes claramente diferenciadas²⁰, que

¹⁸ <http://www.psicologia-online.com/pir/las-organizaciones-como-sistemas-sociales.html>

¹⁹ Entropía.

²⁰ Vértice Estratégico, áreas de negocio, núcleo operativo y áreas de soporte.

más tarde nos ayudaron a definir cada uno de los flujos funcionales, jerárquicos y de negocio que se producen dentro de TERIA YABAR.

Henry Mintzberg, en su libro Estructura de las Organizaciones (1988), establece que las organizaciones crecen, y conforme lo hacen, van adoptando mecanismos de coordinación más complejos²¹. De este modo, la introducción de la Dirección General (vértice estratégico), presenta la primera división administrativa del trabajo de la estructura. Conforme la compañía va adquiriendo más complejidad, se van añadiendo más líneas de dirección y gestión, que construyen una secuencia jerárquica de funcionamiento empresarial.

A medida que las organizaciones se van desarrollando, empiezan a inclinarse en mayor medida hacia la normalización (estandarización de las normas). Es decir, los componentes de la organización comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de esta premisa. Esta normalización se debe en gran parte a un grupo compuesto por analistas que traen consigo un segundo tipo de división administrativa del trabajo entre los que realizan y los que normalizan²².

De este modo, una organización bien definida, según las premisas de Mintzberg, sería aquella donde nos encontramos, por un lado, con un grupo de operarios que realizan el trabajo fundamental de producción de bienes y servicios. Por otro lado, nos encontraremos con un componente administrativo, compuesto por directivos y analistas que se responsabilizan, de manera parcial, de la coordinación del trabajo de los diferentes componentes de la estructura de apoyo y operarios. Por último nos encontraremos con la cumbre o vértice estratégico, desde donde se controla la totalidad del sistema.

De este modo, dentro de la estructura de TERIA YABAR, se identificaron algunos de los elementos descritos por Mintzberg como los necesarios para conformar cualquier organización.

Por un lado, se identificó la figura del **Vértice Estratégico**, compuesta en este caso por el Director General. Es aquí donde se definen las estrategias y objetivos empresariales, para garantizar a medio y largo plazo el crecimiento organizacional. Dentro de la

²¹ Adaptación Mutua, Supervisión Directa, Estandarización del Proceso de Trabajo, Estandarización de los Resultados, Estandarización de las Habilidades y Estandarización de las Normas.

²² <http://aprendiendoadministracion.com/las-cinco-partes-fundamentales-de-la-organizacion/>

estructura estratégica se encuentra la figura de la Dirección General, quien a nivel global 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. Dentro del vértice o ápice estratégico, en segunda línea directa al Director General, se encuentra también el área de operaciones y expansión (franquicias). Ya que uno de los principales objetivos de la estrategia de negocio de TERIA YABAR es expandirse a nivel nacional abriendo nuevas franquicias, éste área cobrará vital importancia en el diseño del organigrama, ya que como se ha mencionado al inicio del trabajo, es la estructura de la organización la que se ajusta a la estrategia diseñada, y no al contrario.

Por otro lado, el **núcleo principal del negocio**, en este caso es aquel que proporciona rentabilidad y crecimiento económico a la empresa. Estará conformado por aquellas áreas que trabajan en pro del negocio clave de la organización (diseño, confección, producto, organización de las tiendas propias y mayoristas). Se muestran como una línea intermedia entre el vértice estratégico y el núcleo de operaciones. Tanto de forma jerárquica como funcional, su principal objetivo es cumplir con la estrategia de negocio marcada por la Dirección General. Además deben asegurar que en el núcleo operativo se lleve a cabo la ejecución de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados, tanto en el vértice estratégico como en las diferentes líneas intermedias.

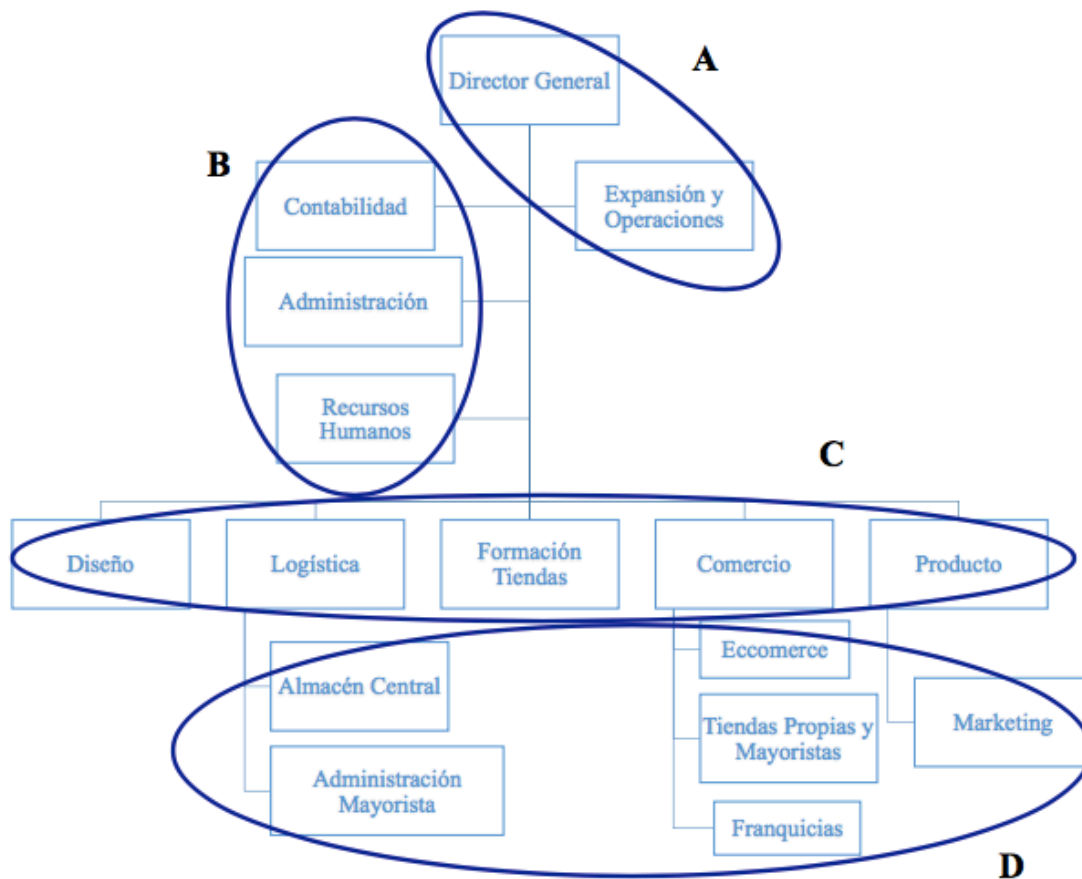
Seguidamente, encontramos el **núcleo operativo**, conformado por aquellos profesionales que realizan el trabajo para proveer los servicios clave en el negocio principal de la organización. Es decir, aquí se integran todos aquellos puestos de trabajo cuya misión y funciones están destinadas a llevar a cabo la realización de las actividades primarias, aquellas que han sido establecidas en la cadena de valor de TERIA YABAR. En este caso, hablamos de todas las operaciones que abarcan el ciclo de vida del producto, desde la recepción del producto hasta la propia venta, aportando valor y contribuyendo al negocio principal de TERIA YABAR. En este sentido, dentro del núcleo de operaciones se estructuran las áreas destinadas a la ejecución, siendo éstas las destinadas a gestionar los pedidos y la logística general de la compañía (almacén central), las tiendas propias a cliente final y las mayoristas, señalando por último, pero no menos importante, el área de e-commerce y marketing.

Finalmente, un cuarto 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. Tanto jerárquica como funcionalmente, depende de manera directa de la Dirección General, y proveen de apoyo y servicios generales a toda la organización.

Al construir la estructura organizativa y diseñar el organigrama, se consideró significativo diferenciar claramente las unidades de negocio y las corporativas, con el objetivo de establecer la mayor coherencia dentro de la organización. Además tener en cuenta el carácter congruente de la estructura, otra de las principales pretensiones es trazar relaciones y diagramas que encajen en la cultura y valores de la compañía, y por tanto, apoyen desde todos los puntos de la organización el crecimiento de la misma, cumpliendo así con la totalidad de las premisas en la estrategia de negocio de TERIA YABAR.

Se presenta a continuación el organigrama diseñado en nuestro trabajo de consultoría externa. Dentro del mismo se observa también la estructura organizativa, es decir, las unidades descritas en los párrafos anteriores. Claramente diferenciadas, se pueden percibir las interrelaciones entre todas las áreas, desde una perspectiva jerárquica y también funcional.

Figura 1. Organigrama y Estructura Organizativa



Fuente: Elaboración Propia

- A) Encontramos el **Ápice o Vértice Estratégico**, compuesto por la Dirección General y el Responsable de Operaciones y Expansión de franquicias.
- B) **Áreas Corporativas**, componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que Mintzberg denomina la *tecnestructura*. Proveen diferentes servicios internos que dan soporte al crecimiento del negocio.
- C) **Áreas de Negocio**, aquellas que condicionan los beneficios de la organización. Son el *core* principal de las operaciones y la generación de negocio.
- D) **Núcleo Operativo**, la unidad ejecutiva. Formado por profesionales que realizan el trabajo para proveer los servicios clave en el negocio principal de la organización (de las áreas de negocio).

Destacar, a modo de conclusión, que el diseño de la estructura de TERIA YABAR se ajusta y cumple con las necesidades manifestadas por los componentes de la organización y aquellas que se detectaron en las fases iniciales del proyecto.

No obstante, el diseño y la estructura de una organización, es un proceso dinámico. Es decir, debido a los continuos cambios en el contexto tanto interno como externo, las organizaciones deben modificar constantemente sus estrategias, y con ellas, las estructuras.

El trabajo realizado sirve en TERIA YABAR como punto de partida y como aporte de coherencia organizativa, no obstante, deberán adaptarse continuamente a los cambios en el entornos y a las surgentes necesidades.

3. EVOLUCIÓN DEL DISEÑO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Existen multitud de definiciones y teorías que determinan, desde distintas perspectivas, como diseñar y construir las estructuras de las organizaciones. Dentro de todas la discrepancias que puedan darse a la hora de trabajar sobre dicho tema, hay que tener en cuenta que siempre se tiene un punto en común: las organizaciones han de ir adaptándose al entorno, del mismo modo que deben de hacerlo sus estructuras.

Con la evolución y los cambios contextuales, muchas de las teorías para la definición de organigramas y estructuras quedan obsoletas, o no se ajustan en su totalidad a las necesidades cambiantes. De este modo, surgen nuevas perspectivas y puntos de vista, teorías y paradigmas que apoyan el diseño de nuevas estructuras que encajen dentro de las necesidades de transformación de las organizaciones.

Como se ha señalado en las primeras páginas de este proyecto, uno de los recursos más importantes de una organización son las personas que la componen. De este modo, la forma como estas se organizan, es una cuestión crucial para que las estrategias de las compañías resulten efectivas, y apoyen su sostenibilidad en el tiempo.

3.1. Tipos de Estructura Organizativa

A continuación, se identificarán los tipos o modelos de estructura organizativa más comunes, siguiendo la línea que desprenden G. Johnson y K. Scholes en “Dirección Estratégica” (1999).

Se analizarán diversos tipos de estructuras organizativas, haciendo un repaso de cada una de ellas y exponiendo brevemente sus ventajas e inconvenientes. Con el principal objetivo de conocer de manera más teórica y profunda el trabajo realizado por el Grupo 5 y justificar algunas de las decisiones tomadas para la reorganización de TERIA YABAR.

Se pretende hacer un repaso de las estructuras organizativas más conocidas y relevantes para la organización de las empresas. Tanto las formas más clásicas como aquellas más novedosas. Las que han ido surgiendo, debido a los cambios contextuales y de mercado que mueven a las organizaciones adoptar mecanismos más flexibles e innovadores, que les permitan cambiar y adaptarse continuamente a las constantes modificaciones del entorno.

Tabla 1. Principales Formaciones Organizativas

FORMAS CLÁSICAS
Estructura Simple
Estructura Funcional
Estructura Divisional
Estructura Matricial
FORMAS NUEVAS
Estructura Trébol
Estructura Red

En la Tabla 1 se recogen los principales modelos o estructuras organizativas genéricas. Teniendo en cuenta por un lado aquellas más tradicionales, y por otro, las formaciones o estilos de estructura organizativas más nuevas.

Las estructuras de formación clásica son composiciones que se han tenido constantemente en cuenta para reestructurar y organizar las compañías. En este sentido, dependiendo del tamaño, del ámbito en el que opera y de las dimensiones tanto de unidades como geográficas, se hace más conveniente un tipo de estructura u otra.

Las formaciones más novedosas, surgen de la necesidad que se presenta en las empresas por adaptarse al entorno y al contexto. La transformación que actualmente viven las organizaciones, no solo les hace modificar y adaptarse en cuestión económica o de operaciones. En el contexto actual, precisan de una estructura flexible y dinámica, que les permita adaptarse rápidamente a cualquier situación y conformar equipos de trabajo que se anticipen a las necesidades organizativas y de los clientes.

De este modo, las organizaciones establecen el tipo de estructura que mejor les encaja en su contexto, en su cultura y en su área de especialización. No obstante, esta elección no es estática, sino que la estructura se irá modificando conforme el entorno lo requiera.

3.2. Formaciones Clásicas

- **Estructura simple**

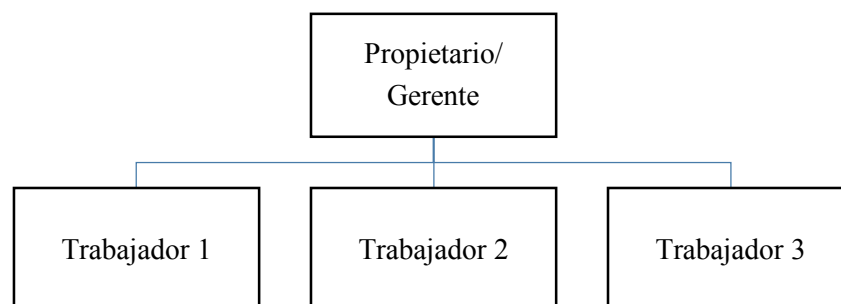
La estructura simple podría considerarse como una estructura no formal, es decir, sería por ejemplo, el caso de una organización regida por el control personal de un solo individuo.

En este tipo de estructuras, existe una escasa división de la responsabilidad directiva. Del mismo modo que se encuentra presente una definición poco específica y clara de del establecimiento de las responsabilidades, en las situaciones en las que hay más de un componente de la organización implicado.

En este caso, las organizaciones que se conciben bajo una estructura simple, podrán operar de forma efectiva hasta que alcancen cierta dimensión significativa. No existe una determinación concreta de cuál sería dicha dimensión, pues este umbral de tamaño dependerá de la naturaleza del negocio y del contexto en el que opera. Aunque bien es cierto que una estructura simple tiene la ventaja de ser flexible y tener un bajo coste de mantenimiento, es típica de las pequeñas empresas, y en cuanto éstas empiezan a desarrollarse deben plantearse estructurar su organización de diferente manera.

Encontramos aquí el claro ejemplo en TERIA YABAR, ya que como se ha venido comentando en los primeros apartados, presentaba una estructura plana y desorganizada. En este sentido, era Teria quien regía la organización, en la cual no existían responsabilidades y funcionalidades definidas. Como se acaba de mencionar, en cuánto la compañía alcanzó un tamaño considerable, fue estrictamente necesario reformular su estructura organizativa.

Figura 2. Ejemplo Estructura Organizativa Simple



Fuente: Elaboración Propia

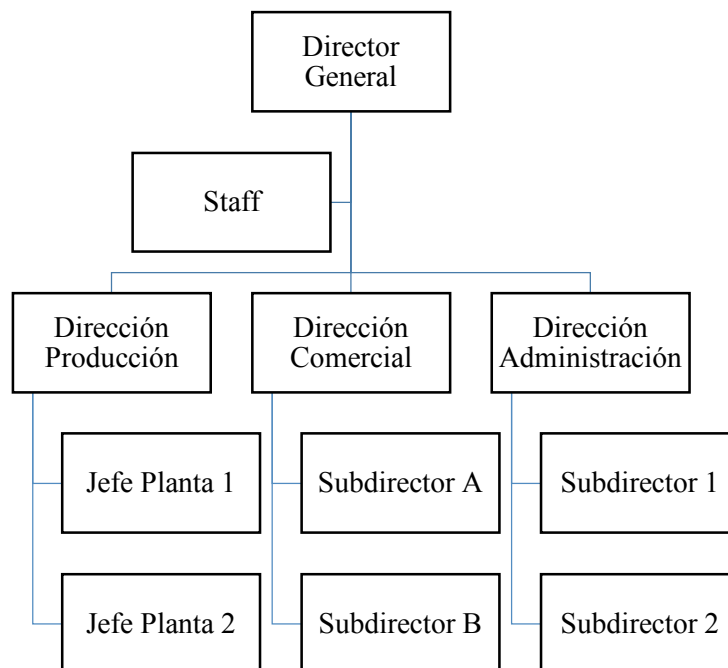
- **Estructura Funcional**

Una estructura funcional, está basada en un diseño organizacional que agrupa especialidades y ocupacionales, basándose en las actividades primarias y de negocio. Pone especial foco en estructurar por una parte actividades como producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal, y por otra aquellas áreas que apoyan el desarrollo del negocio. Es el enfoque funcional y la departamentalización aplicado a toda la organización.

Es una estructura que pone interés en los parámetros o principios del diseño vertical en los ápices estratégicos y horizontal en la totalidad el conjunto empresarial. Busca la racionalidad administrativa y el incremento y desarrollo de la productividad económica. Es un modelo propio de empresas con cierta dimensión, y que trabajan procesos productivos muy estructurados y regulados.

Permite un control más exhaustivo desde la alta dirección, identificar las responsabilidades y funcionalidades de cada empleado y además se reducen y simplifican los mecanismos de control.

Figura 3. Ejemplo Estructura Organizativa Funcional



Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, se observa aquí la clara evolución que ha tenido TERIA YABAR en la definición de su estructura organizativa. En sus inicios, y hasta hace relativamente poco, se presentaba como una formación de estructura simple. Esto ha sido así, hasta que su crecimiento generalizado y sus necesidades de control de las funciones y las responsabilidades, han ocasionado que evolucione hasta a formar una estructura funcional. Con esta nueva estructura, puede adoptar mecanismos de control y de funcionamiento que le resulten más eficientes y eficaces, potenciando así su crecimiento y desarrollo.

- **Estructura Divisional**

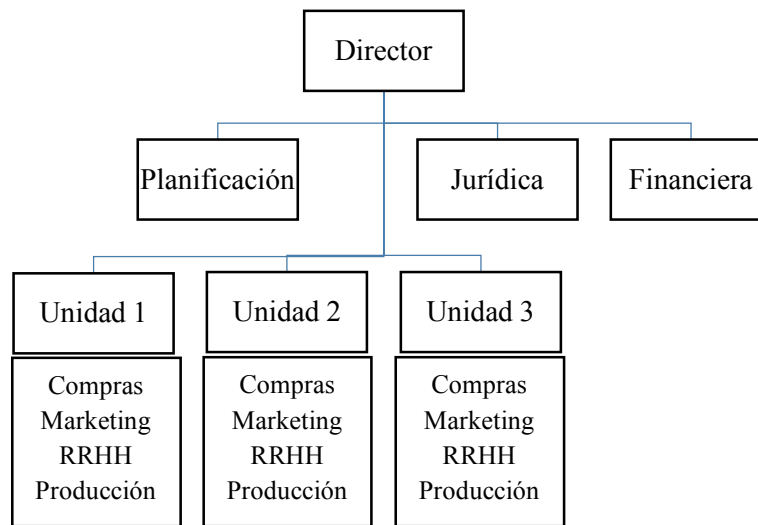
Una estructura divisional es aquella que organiza la compañía en unidades, divisiones o áreas parcialmente autónomas. Esta división suele estructurarse con cierta coherencia recurrente, estableciéndose así departamentos o unidades en función de los productos, servicios, áreas geográficas o procesos y operaciones de la empresa en cuestión.

Este componente divisional en la organización, suele surgir para dar respuesta a los problemas que puede ocasionar una estructura funcional. Dichos problemas pueden darse cuando la alta dirección se encuentra sobrecargada con cuestiones cotidianas, confiando en la especialización en vez de adoptar una perspectiva estratégica para solventar los problemas. Además, cuando las compañías empiezan a diversificarse y ofrecer diferentes productos o líneas de negocio, se hace necesario que cada una de estas unidades se responsabilice de su crecimiento, sin perder de vista el todo global como organización.

El principal beneficio de establecer una estructura divisional es que cada unidad es capaz de centrarse en los problemas y oportunidades de su entorno de negocio en particular.

Una estructura divisional plantea problemas relativos a la decisión sobre qué negocios deben circunscribirse a cada división, qué funciones deben incluirse en cada nivel divisional, y qué funciones deben ubicarse en la sede central. Esto puede conllevar cierta complejidad de cooperación si existen demasiadas divisiones o si éstas se hacen demasiado grandes.

Figura 4. Ejemplo Estructura Organizativa Divisional



Fuente: Elaboración Propia

- **Estructura Matricial**

Una estructura matricial es aquella que se muestra como una combinación de estructuras, y suele adoptar la forma de divisiones geográficas y por productos, o de estructuras funcionales y divisionales que operan simultáneamente.

Un tipo de estructura como pueda ser la matricial, suele elegirse porque existe más de un factor que pueda condicionar la estructura de la compañía. En este sentido, debido al tamaño, al ámbito en el que opera, o a ambas condiciones, hacen que dentro de una empresa existan diversos factores según los cuales no resulte adecuado establecer de manera pura el tipo de estructura divisional o funcional.

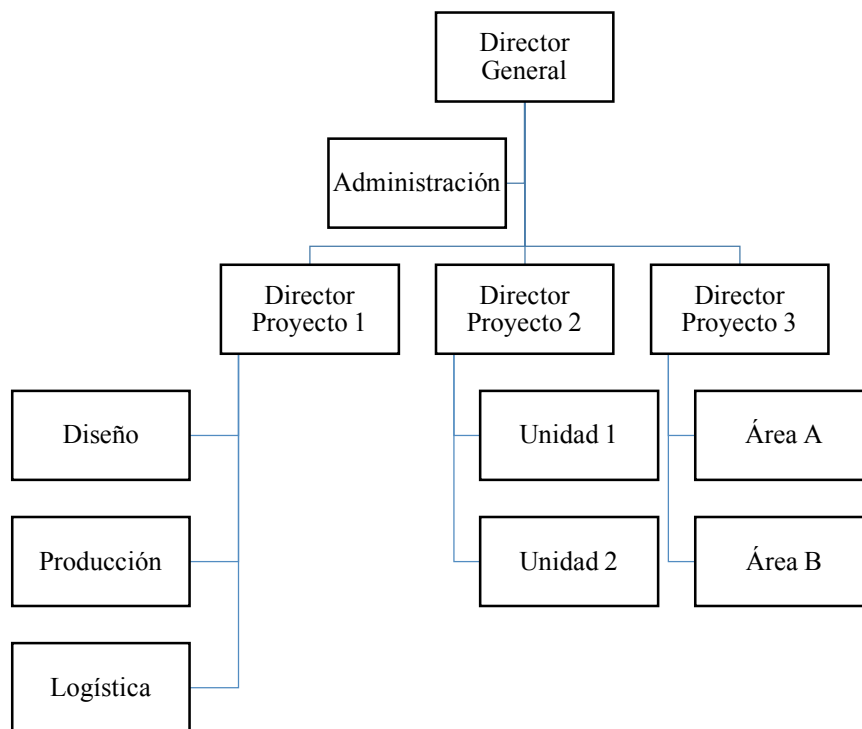
El modelo matricial puede considerarse como un importante sistema de enlace o de coordinación en la organización, integrando diversas relaciones laterales. Así, generalmente las estructuras matriciales mejoran la calidad de la toma de decisiones en situaciones en las que existen riesgos que afectan a uno de los intereses vitales de la organización que domina la estrategia a costa de otros intereses (Valenzuela, 2013).

Se considera, en ocasiones, que una estructura como la matricial no representa una auténtica estructura organizativa. En este sentido, hay autores que argumentan que puede

complementar a otras estructuras, especialmente a las citadas con anterioridad (divisional y funcional), y que representa en ocasiones caracteres de temporalidad y provisionalidad.

Las estructuras matriciales suelen ayudar a mejorar los procesos de coordinación y toma de decisiones, ya que se integran y coordinan diversas relaciones laterales que ayudan a que el flujo de comunicación fluya de manera eficiente para todos los componentes. Sin embargo, los modelos matriciales presentan un alto riesgo de que se diluyan las responsabilidades y prioridades, ya que existen muchas interrelaciones laterales que pueden dar pie a malentendidos a la hora de gestionar y responsabilizarse de ciertas funciones y compromisos.

Figura 5. Ejemplo Estructura Organizativa Matricial



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. Cuadro comparativo de tipologías de estructuras organizativas tradicionales

	Ventajas	Inconvenientes
Simple	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad - Sentido de Misión 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia del propietario/gerente - Poca especialización
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización - Formalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca flexibilidad - Inadecuada en empresas diversificadas
Divisional	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al entorno - Existencia de centros del beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> - Asimetrías informativas - Problemas de coordinación en las divisiones
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte a la creatividad y la innovación - Capacidad de enfrentarse a entornos muy dinámicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Doble autoridad - Dedicación a reuniones y resolución de conflictos.

3.3. Formaciones Nuevas

En los últimos cincuenta años, las organizaciones han ido sufriendo una serie de cambios y protagonizando importantes evoluciones, tanto a nivel de crecimiento empresarial y económico como en lo referente a sus configuraciones estructurales. Procesos de crecimiento que junto a otros factores de cambio, acaecidos en este tiempo, son los que han provocado unas “rupturas” que, han llevado de un modelo convencional, definido con una forma simple o unitaria, pasando por el modelo de empresa múltiple-compleja, hasta el modelo flexible y virtual de empresa, que caracterizará las formas empresariales del próximo inicio de siglo²³.

El desarrollo del enfoque contractual o de los contratos en relaciones económicas de las últimas décadas pretenden explicar el hecho de que la organización busca un crecimiento a través de las “relaciones contractuales”, Dicho crecimiento a través de relaciones contractuales, les facilita la adaptación a su medio, sin perder su independencia pero

²³ “Organización de empresas: “Estructura, procesos y modelos” (E. Bueno Campos, 2007).

ganando flexibilidad y efectividad. Esto se consigue gracias a los acuerdos de cooperación, a las alianzas, a la segregación y cesión o subcontratación de actividades, que buscan los efectos positivos del crecimiento y una mayor eficiencia organizativa de la empresa.

Además, actualmente las empresas están inmersas en una transformación que les mueve a anticiparse a las necesidades futuras de una sociedad que está en continua evolución. Las compañías deben, no solo transformar sus operaciones y procesos, sino su forma de relacionarse con todos sus entornos y contextos, conociendo las necesidades de sus consumidores y dando respuestas que encajen en la continua innovación del mundo actual.

Todos estos cambios y evoluciones del contexto hacen que las organizaciones deban empezar a configurarse como una red de flujos de información, con una estructura de funcionamiento flexible y apostando por la descentralización y el mantenimiento de la eficacia operativa.

En la actualidad, muchas de las organizaciones son de tipo flexible, variable y virtual, presentan unas estructuras descentralizadas, funcionales y planas. Las formas más conocidas de éstas nuevas formas organizativas del trabajo son; la Estructura en trébol y la Estructura en red.

- **Estructura en Trébol**

La estructura en trébol surgió como respuesta a la crisis de las estructuras piramidales, que ya no eran eficientes en ciertas organizaciones, por tanto la organización fue “aplanada”, basándose en la profesionalización, en la descentralización, reduciendo la jerarquía, y orientando claramente la empresa al mercado, es decir, al cliente.

Una estructura en tipo trébol pretende buscar la máxima eficiencia en las operaciones, enfocando todos los procesos hacia la experiencia del cliente.

Dentro de este tipo de estructuras nos encontramos, en primer lugar, la alta dirección (que debe de ser lo más reducida posible), marcará, siendo la primera hoja del trébol, la base de la cultura y el estilo de la organización.

Para configurar la segunda hoja del trébol, es necesario identificar aquellos procesos y operaciones que pueden externalizarse, forjando así la empresa una relación contractual con otras organizaciones, permitiéndole ser más flexible y orientar sus esfuerzos hacia sus áreas de especialización y negocio.

La tercera de las hojas representa la idea de que no es necesario que todos los componentes de la organización estén integrados en el mismo núcleo profesional, bajo las mismas reglas de funcionamiento. Identificar los diferentes grupos que destacan, bien sea por actitudes o habilidades hará que la organización pueda trabajar bajo la premisa de la innovación, pudiendo adaptarse y flexibilizar sus operaciones siempre que el contexto lo requiera.

Por último, la segunda fase del diseño de trébol, configura la integración de la cuarta hoja. Con esta idea se persigue la transformación tecnológica y digital, para ofrecerle al cliente los mejores servicios (autoservicios), teniendo siempre en el foco de las operaciones la satisfacción y la experiencia del cliente.

Figura 6. Ejemplo Estructura Organizativa en Trébol



Fuente: <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com.es/2013/03/modelos-flexibles-de-estructura.html>

- **Estructura en Red**

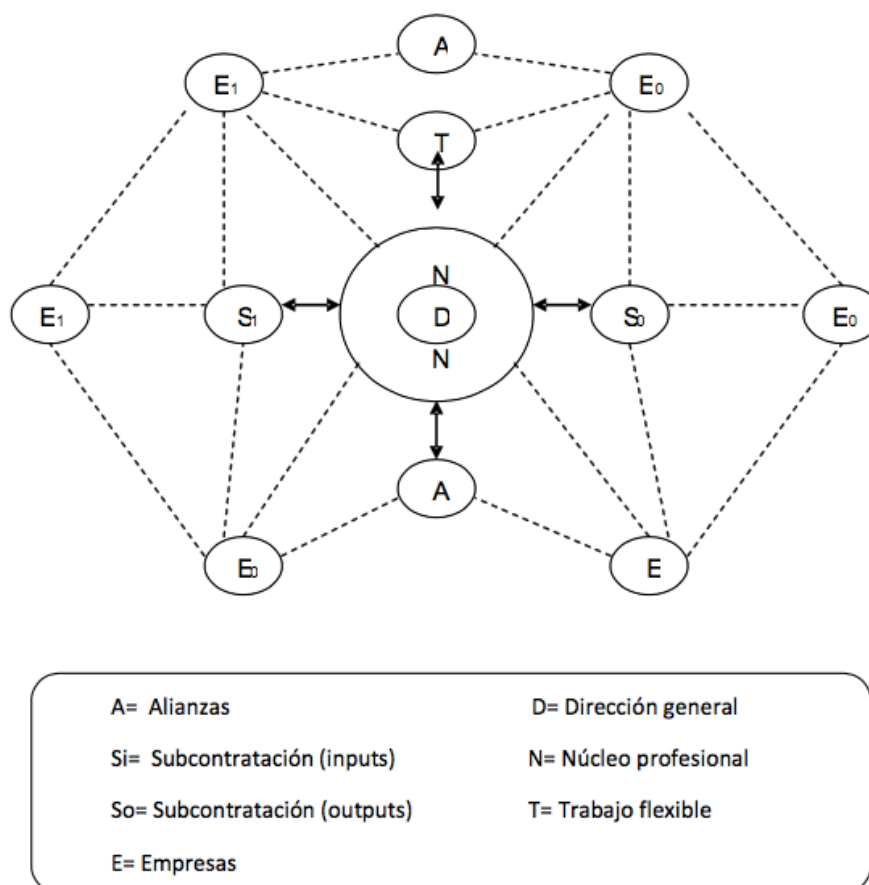
Según E. Louffat (Organigramas y manuales organizacionales, 2007) una estructura organizacional en red se definiría como; “un armazón que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una

organización, pues presenta las diversas relaciones inter-organizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Estas interrelaciones comprenden aspectos técnicos y de comportamiento, basados en los condicionantes y componentes que influyen en su propio diseño”.

En definitiva, el modelo red representa una forma de coordinar las actividades a partir de un proceso de división del trabajo, por el que la “organización madre” se especializa en aquellas que, por las capacidades y competencias desarrolladas, se pueden integrar en el núcleo principal o profesional de su estructura.

Por último, hay que decir que este modelo no presenta una estructura muy definida, precisamente por sus parámetros básicos de diseño basados en alianzas y en los enfoques de la “externalización” de las actividades. Define, en consecuencia, una forma muy abierta, flexible, ligera o estilizada según los casos, además de muy rápida en sus procesos de acción, o al menos, de gran alcance operativo, dadas sus ramificaciones.

Figura 7. Ejemplo Estructura Organizativa en Red



Fuente: Valenzuela (2013)

4. APRENDIZAJE DE TRABAJO EN EQUIPO

La utilización de grupos de trabajo en entornos organizativos ha crecido enormemente en las últimas décadas, después de que las empresas descubriesen que integrar distintas perspectivas, habilidades y conocimientos fomenta la innovación y mejora la toma de decisiones (Lawler, 1998).

Después de realizar el nuestro trabajo en equipo, los aprendizajes generados son muchos, tanto a nivel técnico, como profesional y personal. Gracias a las habilidades desarrolladas y a trabajar de manera conjunta con un objetivo común, pudimos realizar de la manera más efectiva y eficiente posible nuestro trabajo.

Las investigaciones realizadas revelan de manera clara que la cooperación y la colaboración son procesos de relación fundamentales en los grupos de trabajo, e ingredientes básicos en su efectividad (Goleman, 2013).

Destacar que, desde mi punto de vista, dentro del trabajo realizado por el Grupo 5, hemos tenido la oportunidad de desarrollar habilidades de cooperación y colaboración. Ambas capacidades han sido imprescindibles durante todo el proyecto y el trabajo grupal, aportando a cada uno de los miembros la confianza necesaria para creer en el grupo, así como en cada uno de los integrantes.

Tanto la cooperación como la colaboración, nos ha aportado además la posibilidad de conocer en profundidad las habilidades y competencias de cada una de nuestras compañeras. Este conocimiento ha ayudado y también a que nos apoyemos las unas a las otras y podamos desarrollar los puntos fuertes de nuestras compañeras, reforzando además aquellas áreas de mejora que detectábamos, no solo a nivel global, sino también de manera individual.

En este sentido, son muchos los investigadores que están de acuerdo en que la confianza es uno de los ingredientes esenciales para desarrollar la cooperación en los grupos de trabajo (Goleman 1988; McAllister, 1995; Jones y George, 1998). Consideran que las definiciones de “confianza” emanan del afecto y de la amistad, es decir, del aprecio y de la consideración, y de las condiciones basadas en cálculos (confío en que harás y en que podrás hacer aquello de lo que has dicho que te encargarás, por ejemplo).

Otra de las características que nos ha ayudado a ser un grupo eficiente y eficaz en la realización de nuestro proyecto ha sido la fluidez en la comunicación, además de crear una identidad grupal y creer en ella desde el primer momento.

En este sentido, en el Grupo 5 definimos claramente nuestra afiliación al grupo y facilitamos así sentimientos de inclusión y apego hacia todos los miembros y hacia el conjunto en general. Con estas características, la identidad grupal crea en el contexto una sensación de seguridad (Goleman, 2013), que algunos autores consideran imprescindible para la ejecución de tareas durante periodos de incertidumbre organizativa. De este modo, la identidad grupal es una creencia colectiva que favorece, entre los integrantes del grupo, la sensación de que sus objetivos a corto, medio e incluso largo plazo, están positivamente vinculados.

Por otro lado, destacar que como Grupo aprendimos a conocernos y autorregularnos siempre que era necesario. Muchas emociones humanas tienen su origen en las relaciones sociales (Kemper, 1978), lo cual convierte la emoción en una influencia inevitable y de gran importancia en la vida grupal. En este sentido, conocer las emociones individuales que influyen en el proceso del trabajo grupal se hizo necesario para sacar adelante de manera eficiente el proyecto.

Por último, se puede concluir en este sentido, que como Grupo hemos aprendido a conocernos y auto-gestionar bien todas las tareas del proyecto. De manera individual, cada una ha aportado sus conocimientos y habilidades, conformándose así un conocimiento grupal que hemos empleado para marcarnos unos objetivos de equipo y trabajar de manera conjunta para sacar adelante el proyecto.

Como Grupo, además hemos aprendido a generar y compartir una serie de normas implícitas, que nos han permitido regular el proceso de trabajo bajo presión, generando un clima de confianza e identidad grupal, que nos ha ayudado a trabajar con eficiencia y eficacia.

5. CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO

Desde el inicio del trabajo se ha intentado seguir un hilo conductor que ayudase a entender en mayor profundidad parte del proyecto realizado con la labor de consultoría externa realizada por el Grupo 5.

Una vez analizada la problemática de la empresa y establecidas las líneas de actuación para ayudarles con la resolución de sus necesidades, se ha tratado de entender en mayor profundidad el proceso de reorganización y diseño del organigrama de TERIA YABAR.

Se ha hecho notar a lo largo de todo el trabajo individual, la importancia de alinear la estrategia empresarial con todos los elementos que conforman la organización. Desde la estructuración del organigrama y todas las unidades de negocio, pasando por la cultura y los valores de la empresa hasta las interrelaciones establecidas por cada uno de los componentes de la organización.

Es de vital importancia que las organizaciones se adapten continuamente al medio y vayan modificando sus estructuras, mecanismos y operaciones de trabajo, con el objetivo de garantizar su estabilidad y crecimiento a largo plazo. En este sentido, el principal objetivo de nuestro trabajo ha sido ayudar a TERIA YABAR a establecer mecanismos que le permitan flexibilizarse, para poder dar respuesta a los continuos cambios y devenires del contexto y el mercado.

De este modo, como se destacaba el inicio del proyecto, *las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio.*

Después de todo el trabajo realizado, es oportuno mencionar y tener en cuenta lo importante que es para una organización generar mecanismos que le ayuden a innovar y le permita adaptarse. Además de estos mecanismos de adaptación, es necesario tener una estructura coherente y sólida que apoye el crecimiento empresarial. Todo esto, ayudará a la organización a desarrollarse y perdurar en el tiempo si, además, gestiona de la manera más eficiente su capital máspreciado: Las Personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <http://pyme.lavoztx.com/por-qu-es-importante-una-estructura-organizacional-4902.html> (última visita, viernes 17 de febrero de 2017).
- <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html> (última visita, viernes 17 de febrero de 2017).
- <http://www.gestiopolis.com/teoria-contingencia-empresarial/> (última visita, viernes 17 de febrero de 2017).
- <http://www.monografias.com/trabajos58/teoria-contingencia/teoria-contingencia2.shtml> (última visita, viernes 17 de febrero de 2017).
- http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia_del_Pensamiento/Pdf/Unidad_08.Pdf (última visita, viernes 17 de febrero de 2017).
- <https://tendenciasdelapsicologiaindustrial.wordpress.com/2015/06/03/analisis-del-estudio-organizacional-de-joan-woodward/> (última visita, sábado 18 de febrero de 2017).
- <http://www.psicologia-online.com/pir/las-organizaciones-como-sistemas-sociales.html> (última visita, sábado 18 de febrero de 2017).
- <http://www.psicologia-online.com/pir/caracteristicas-definitorias-de-un-sistema.html> (última visita, sábado 18 de febrero de 2017).
- <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0012sistemas.htm> (última visita, viernes 24 de febrero de 2017).
- <http://petosan.blogs.uv.es/2010/02/23/conceptos-fundamentales-para-entender-la-teoria-sistemica/> (última visita, viernes 24 de febrero de 2017).
- <http://psicologosenmadrid.eu/teoria-general-de-sistemas-de-von-bertalanffy/> (última visita, sábado 25 de febrero de 2017).
- <http://aprendiendoadministracion.com/las-cinco-partes-fundamentales-de-la-organizacion/> (última visita, domingo 26 de febrero de 2017).
- Bueno Campos, E. (2007) “Organización de empresas; Estructura, procesos y modelos”. Editorial Pirámide, 2ª Edición.
- Cherniss, C. y Goleman, D. (2001) “Inteligencia emocional en el trabajo”. Editorial Kairós, 3ª Edición.
- Johnson, G. y Scholes. K. (1999) “Dirección estratégica”. Prentice Hall, Madrid, 5ª edición.
- Mintzberg, H. (1979) “The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research”. Prentice-Hall.
- Valenzuela Sevilla, J. (2013) “La evolución del diseño y la estructura organizativa: un estudio de casos”. Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Derecho.

ANEXOS

Trabajo Final de Master Grupo 5: Revisión de la situación actual de TERIA YABAR y puesta en marcha de mejoras estructurales y organizativas.

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

ÍNDICE

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

1. INTRODUCCIÓN

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

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. CADENA DE VALOR

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

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

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

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

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

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

Figura 1. Cadena de valor



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

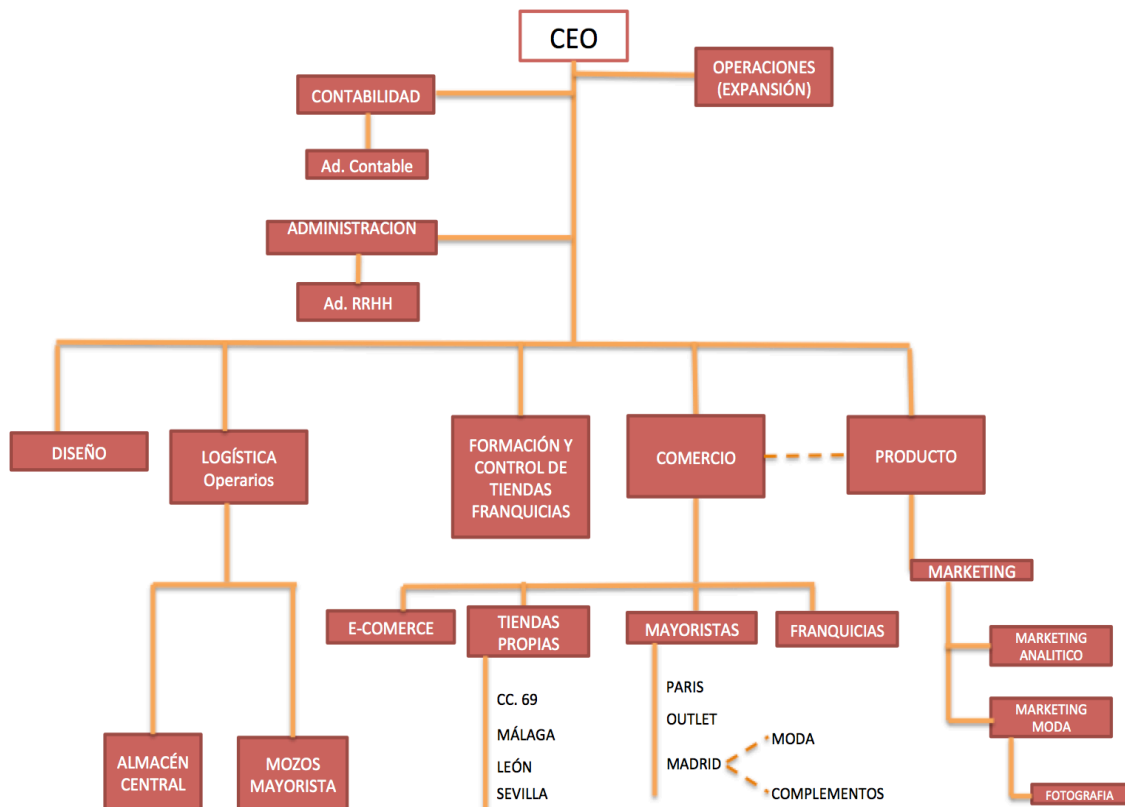
Aquí radica la importancia de crear una estructura en la que se interrelacionen los diferentes departamentos de la empresa, con la que poder potenciar el valor añadido de cada uno de los pasos de la cadena de valor.

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

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

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

Figura 2. Organigrama.



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

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

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

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

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

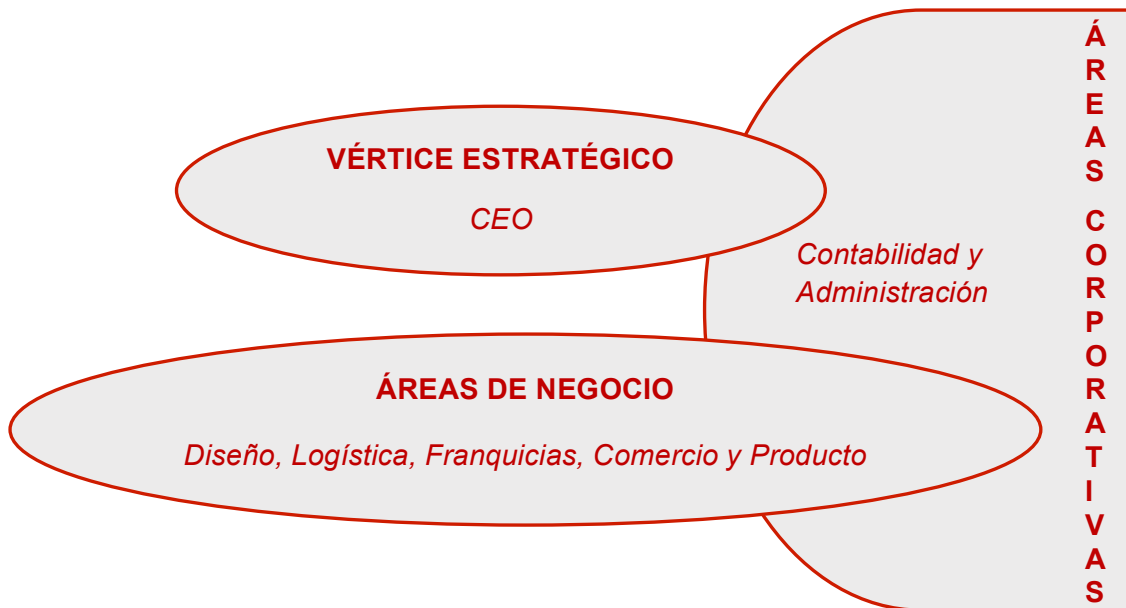
En primer lugar, es esencial la figura del vértice estratégico, desde donde se gestiona toda la organización. Es aquí donde se definen las estrategias y objetivos empresariales, para garantizar a medio y largo plazo el crecimiento organizacional. Dentro de la estructura estratégica (**Figura 3**) se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

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

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

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

Figura 3. Áreas corporativas



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

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

4. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

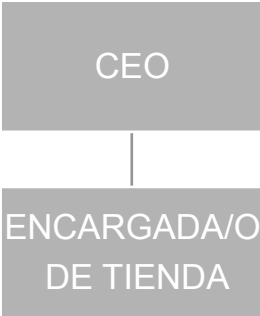
DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Mayorista Bisutería	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none">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

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

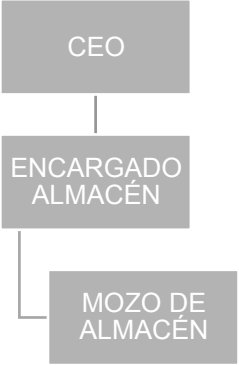
DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Tienda Propia	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1.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

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


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

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

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

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

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

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


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

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

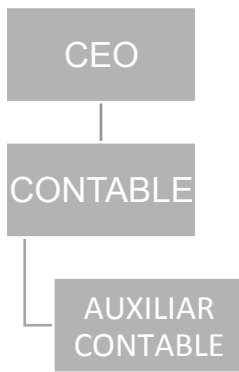
DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN		CATEGORÍA PROFESIONAL	
Contabilidad		Contable		Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN					
Supervisar la contabilidad, derivada de las actividades desarrolladas en la organización, siguiendo la normativa legal vigente y cumpliendo con los requisitos de calidad y plazos exigidos.					
FUNCIONES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

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


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

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


DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Contabilidad		Auxiliar Contable	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN				
<p>Suministrar y procesar información sobre la situación financiera de la empresa, sobre los resultados económicos de las distintas operaciones realizadas y sobre el flujo del dinero dentro de la empresa de forma sistemática y precisa, siguiendo las leyes del Plan General Contable.</p>				
FUNCIONES				
<p>1.Realizar trimestralmente una proyección de las futuras entradas y salidas de capital y bienes de la empresa, tomando como referencia las del período anterior.</p> <p>2.Realizar asientos contables y cuentas de la empresa, siguiendo la normativa del Plan General de Contabilidad (PGC)</p> <p>3.Realizar los pagos a clientes internos, externos y proveedores, gestionando y verificando el recibo de las mismas.</p> <p>4.Realizar informes con relación a la contabilidad de la empresa, analizando que cuadre el Balance final y la Cuenta de Resultados.</p> <p>5.Registrar de forma inmediata las órdenes de compra, cheques, etc, generadas por la empresa, realizando el correspondiente pago.</p> <p>6.Registrar todas las entradas y salidas generadas por el almacén de la tienda llevando un control del inventario de mercancía.</p> <p>7.Atención diaria a todos los miembros de la empresa que se acercan al departamento a realizar diferentes trámites (arreglos de pagos, etc) resolviendo las posibles dudas y problemas existentes.</p> <p>8.Preparar informe mensual del Flujo de Caja Real, verificando que cada uno de los datos sea correcto.</p> <p>9.Administrar los recursos financieros de la empresa, por medio de conocimientos técnicos, analizando riesgos, financiamiento, etc.</p> <p>10.Analizar los resultados de la proyección trimestral, comparando con los resultados actuales de la empresa.</p>				

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


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

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

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

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

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

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

5. DIAGRAMAS DE FLUJOS

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

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

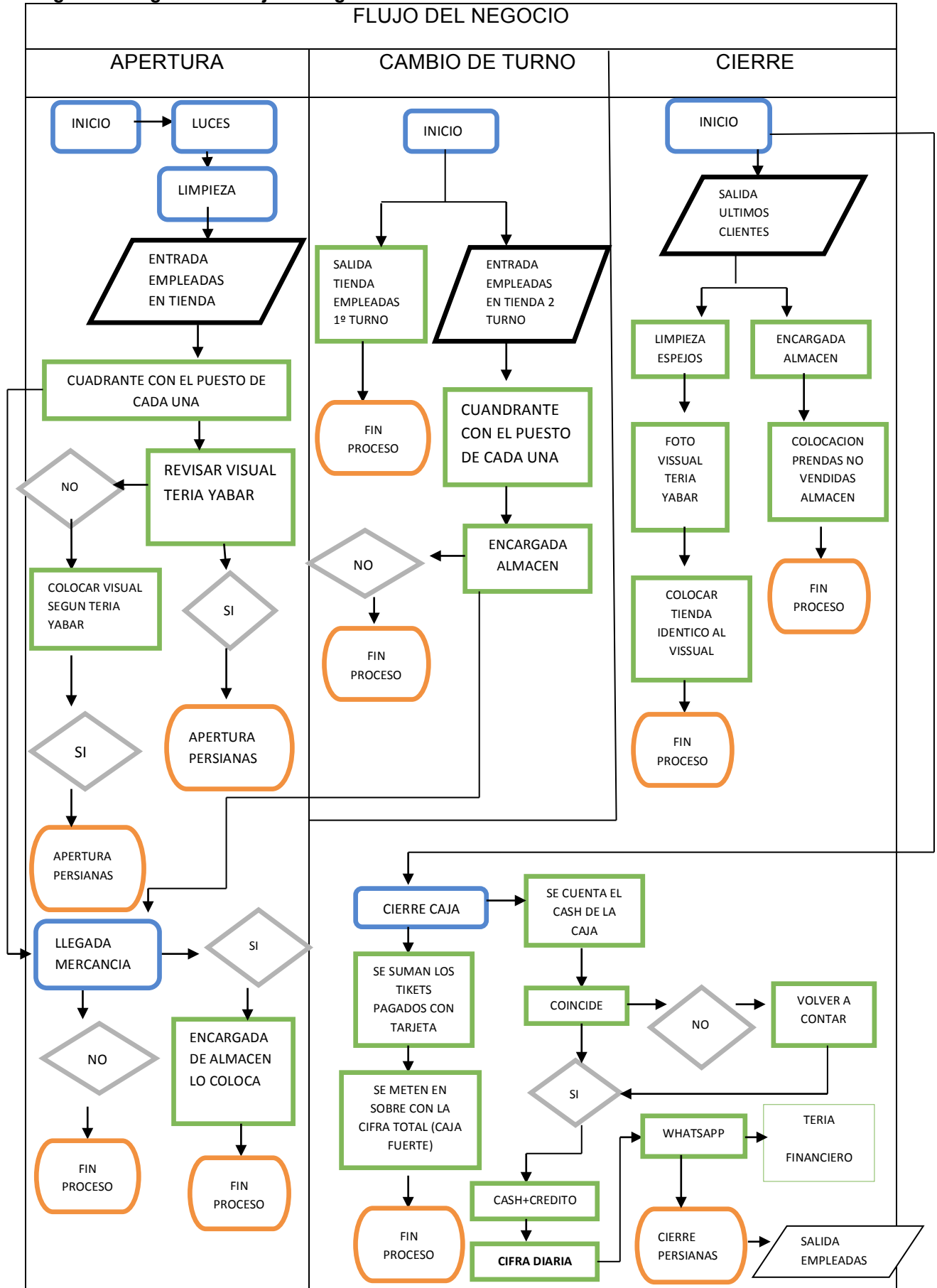
Tan importante es la posición competitiva de una empresa en el sector como las personas que la conforman y hacen posible la explotación del negocio. Estas personas, para desempeñar su trabajo, siguen una serie de procesos que impactan directamente en el flujo del negocio y colateralmente en la consecución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

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

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

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

Figura 4. Diagrama de flujo de negocio



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

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

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

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

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

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

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

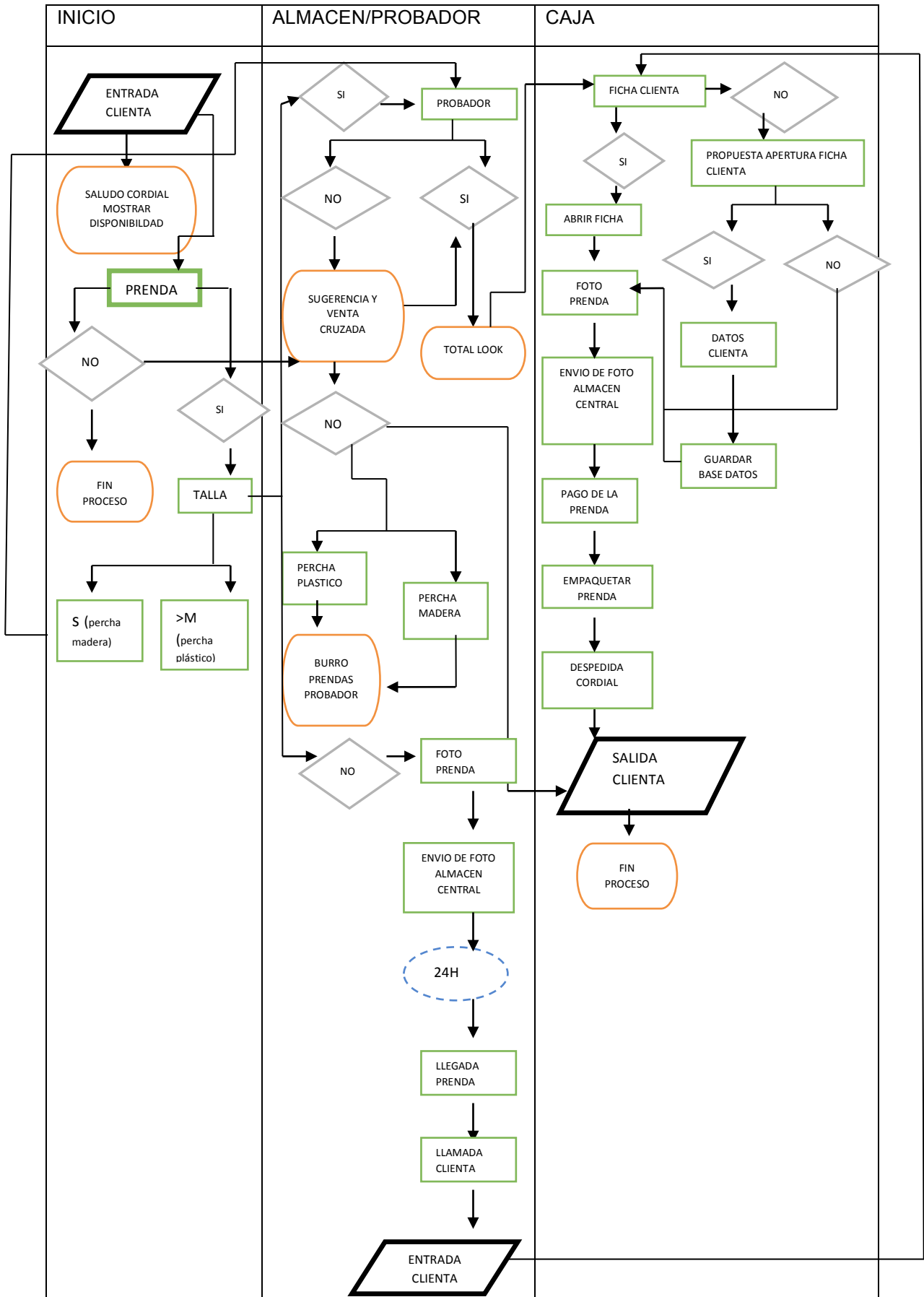
Trascurrida la jornada laboral del primer turno de empleadas y tras la salida de las mismas, comienzan a trabajar las empleadas del segundo turno, cuya primera actividad es acudir al cuadrante del almacén para saber cual se va a encardar del almacén, siguiendo esta la mismas pautas que durante la mañana.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

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

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

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

Figura 5. Diagrama de flujo de Venta del producto



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

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

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

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

6. PROPUESTA DE MEJORA – CUADRO COMPARATIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. PROPUESTA COMUNICACIÓN INTERNA

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

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

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

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

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

7.1. CARTA INFORMATIVA

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

7.2. CALENDARIO DE COMUNICACIÓN

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

7.3. REUNIÓN FORMATIVA

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

- Formadores

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

- Grupo objetivo:

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

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

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

- Documentación entregada:
 - Dossier:
 - Organigrama.
 - Descripción de las funciones.
 - Diagrama de flujo.
 - Cadena de valor.

- Contenido

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

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

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

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

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

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

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

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

7.4. REUNIÓN DE SEGUIMIENTO

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

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

8. ANEXOS

ANEXO I

CUESTIONARIO de ANÁLISIS de PUESTOS.

Datos Personales:

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

Escriba los datos solicitados

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

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

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

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

A.- FUNCIONES de su PUESTO:

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

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

7.

8.

9.

Enumere sus funciones

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

1.

2.

3.

4.

Identifique las funciones principales

B.- ORGANIZACIÓN del TRABAJO:

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

1.

2.

3.

Escriba nombre completo

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

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

Introduzca nombre completo y una pequeña explicación

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

1.

- 2.
- 3.

Introduzca los diferentes puestos

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

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

Escriba nombre y cargo

C.-RESULTADOS de la ACTIVIDAD:

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

- 1.
- 2.
- 3.

Enumere productos generados con una breve explicación sobre los mismos

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

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

Señale qué facilita su trabajo

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

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

Enumere dificultades en su trabajo

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

Escriba sus aportaciones

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

La información será tratada en la mayor confidencialidad y privacidad.

ANEXO II

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

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

ANEXO III

Buenos días estimado _____,

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

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

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

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

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

Aprovechamos la ocasión para enviarle un cordial saludo,

Atentamente,

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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