

Universidad Pontificia Comillas

ICADE Business School

Máster Universitario en Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Análisis de la cultura en las empresas



TERIA YABAR

Elena Manero Kadri

Tutor: Félix Alarcon

Participación en el proyecto grupal: *Revisión de la situación actual de la empresa y puesta en marcha de Mejoras Estructurales y Organizativas.*

Índice

1) Teria Yabar Pág 1

2) Justificación de la elección del tema Pág 3

3) Revisión teórica Pág 6

4) Puntos débiles del proyecto Pág 15

5) Reflexión Pág 19

6) Referencias bibliográficas Pág 20

7) ANEXO Proyecto
Grupal

1.Teria Yabar

Teria Yabar es una empresa con un crecimiento en el mercado muy voluminoso manteniéndose muy competitiva en sector del retail. Sin embargo, se trata de una empresa sin estructura ni línea funcional claramente definida, por lo tanto, implantar políticas nuevas resulta complejo para la organización. Por otro lado, 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. No tener estructura hace que todo el personal haga de todo y que no existan funciones definidas, además, 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 tapar los problemas en vez de solucionarlos, impidiendo llegar al volumen de negocio al que llegarían en el caso de contar con los recursos adecuados.

Muchas son las necesidades que presenta Teria Yabar, no solo en calidad de RRHH sino a nivel de business y todo lo que eso conlleva. Tras el análisis de necesidades, tal y como se expresó en el proyecto de consultoría grupal, se consideró primordial la elaboración de una estructura organizativa creando el organigrama a implantar en la empresa tras nuestro paso. La estructura lineal heredada de los inicios de la constitución de la sociedad, no está preparada para soportar el enorme crecimiento que se espera. Por lo tanto, era necesario elaborar una reestructuración de la compañía identificando las posiciones actuales y creando nuevos puestos de trabajo que incorporar a la organización para así delegar trabajo y funciones simplificando y agilizando el trabajo dentro de la empresa.

En cuanto a las distintas líneas de negocio, el funcionamiento y las estrategias implementadas, a la cabeza del negocio se encuentra el departamento de diseño, constituido por la diseñadora y dueña de la marca, la propia Teria Yabar. La diseñadora ha creado un imperio de la nada que ha gestionado ella sola sin apenas tener conocimientos de estrategia de negocio, manteniéndose en el mercado por su originalidad y por el trato que tiene hacia la clienta, valor que hace de esta firma, única.

Los diseños son llevados a cabo en una empresa subcontratada en China. El producto sale desde china en dos veces al años, de esta manera se minimizan los costes. Por lo tanto, se producen cantidades masivas de ropa que luego en España se dividen en función de las temporadas, de esta manera, todo el equipo que constituye Teria Yabar conoce el producto, independientemente de las funciones que se realicen en la empresa.

Una vez que el producto está en España, su distribución se realiza desde el almacén central y es repartido a sus tres líneas de negocio, véase:

1. Mayorista
2. Tiendas propias
3. Franquicias

Tanto las tiendas propias como las franquicias están situadas en puntos estratégicos de cada ciudad para competir con las marcas de su target. Crenado espacios únicos para fidelizar a su clientela. Por lo tanto, la posterior venta del producto desde sus tiendas se hace siempre orientada a la atención del cliente transmitiendo exclusividad y un toque personal en el servicio que a la vez forma parte de la estrategia de fidelización del cliente. El producto que ofrece Teria es único, por eso es necesario vender siguiendo las necesidades de la clienta, ofreciendo alterativas y mostrando interés en los gustos de la clienta.

Por otro lado, Teria Yabar cuenta con más áreas de soporte además del diseño y la venta, Cuenta con una infraestructura que aborda la administración, planificación, contabilidad, finanzas y servicios generales. Además tiene un departamento de expansión externalizado que se ocupa de la preparación y apertura de nuevas franquicias, ya que el modelo de franquicias supone un 30 % del volumen de su negocio, por eso, la estrategia principal es seguir la expansión a través de franquicias.

En cuanto a la gestión de RRHH, se trata de un departamento inexistente en la empresa, el motivo de esto se debe a que no disponen de una plantilla con tanto volumen como para no poder hacer frente a las incidencias. Teria Yabar dispone de unas cuentas de explotación muy llamativas, sin embargo, tienen poco personal. Este detalle impulsa a la organización a no tener responsables de en este departamento y por lo tanto, tienen políticas de lo más rudimentarias y una atención casi nula del personal.

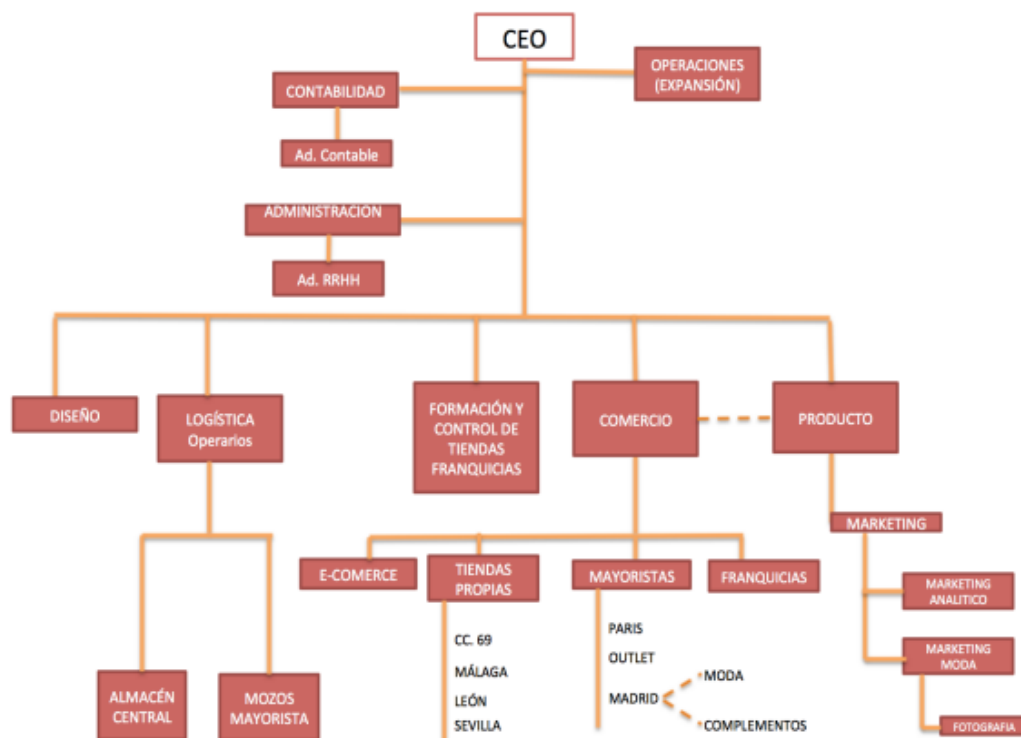
En la actualidad y teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, Teria Yabar, cuenta con una red de 25 tiendas, entre propias y franquicias, en España, y una boutique en la Rue des Pyramides de Paris.

2. Justificación de la elección del tema

Es evidente que durante la elaboración del proyecto se intentaron abordar muchos temas e intentar dar solución a todas las necesidades detectadas en la empresa. Durante el análisis de necesidades se intentó abordar aquello que podía tener una solución más importante para la empresa que ayudara a mejorar su rendimiento. De ahí la selección de elaborar una nueva estructura, general el valor en la empresa, valorar y definir los puestos, elaborar diagramas de flujos para los procesos o realizar una propuesta de comunicación interna entre otros.

Logramos realizar una estructura que se adecuara en a las necesidades de la empresa, del mercado y del crecimiento (Imagen 1).

Imagen 1. Nueva estructura



Con esta estructura se pretendía agilizar las funciones además poder delimitar las parcelas de trabajo. Sin embargo, la realidad es otra, la estructura está gobernada por la diseñadora y el resto de departamentos están a su disposición para solventar cualquier problema que se tercié. La justificación de esto reside en que la empresa se sustenta en la venta de ropa y por lo tanto, cualquier problema de gestión interna en la empresa no va a hacer que se deje de

vender ropa, porque la clientela es muy fiel y se encuentra altamente fidelizada a Teria y a su estilo.

Siguiendo con esta misma línea, se realizó una valoración de puestos para definir el desempeño de cada uno de los colaboradores que la componen. Este largo y exhaustivo proceso dio lugar a trece puestos de trabajo sin tener en cuenta al CEO y la diseñadora. Por cada puesto se elaboró una media de diez funciones que se adecuaban al puesto y al perfil del empleado.

Gracias a la realización de la cadena de valor agrupamos todas las actividades que se realizan en la empresa para generar su fuente principal de negocio, la venta de ropa. Por lo tanto, elaboramos una cadena que a través de un análisis de las actividades, pudimos resaltar los puntos en los que existía la posibilidad de reducir costes, optimizar la ventaja competitiva y mejorar la posición de la empresa en el mercado. Además de poder facilitar implantar nuevas estrategias de negocio.

Se realizó un diagrama de flujo de los procesos a seguir en la empresa con el fin agilizar la formación a la hora de la incorporación de nuevas figuras a la organización. El hecho de elaborar una herramienta visual y fácil de entender, ayudaría a explicar el protocolo de actuación en tienda. Además, esta herramienta permite ver las interrelaciones en los puestos de trabajo y permite valorar si una persona se adecua al puesto o no.

En cuanto a la propuesta de comunicación, se elaboró de cara a poder implantarla en un futuro cercano, ya que las soluciones plasmadas en el proyecto grupal son muy reales y accesibles para empresa. Se creó teniendo en cuenta los recursos materiales de los que disponía la empresa elaborando un breve Plan de Comunicación Interna. Los principales objetivos eran:

- 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.

Continuando de lo general a lo particular, todos estos aspectos fueron considerados como necesarios a la hora de elaborar el proyecto, ya que se trata de elementos claves para el correcto funcionamiento de cualquier empresa. Sin embargo, en todo el trabajo no se ha

mencionado un valor que actualmente es una fuente de atracción del talento, la cultura en Teria Yabar. No se trató este tema por varios motivos, principalmente por priorizar las necesidades más importantes a nivel de negocio y funcionamiento de la empresa.

Los motivos que me llevan a profundizar en la cultura empresarial en Teria Yabar vienen principalmente motivados por el interés que me suscita el saber cómo la cultura puede hacer que dos empresas iguales, funcionen de manera completamente diferente. Actualmente la ética y la responsabilidad social corporativa son aspectos que las empresas ejecutan en una carrera de fondo, luchan por ser transparentes, con valores firmes para diferenciarse dentro del mundo global que nos abruma.

Además, he tenido la oportunidad de trabajar dentro de la empresa Teria Yabar S.L y visualizar y vivir la fuerza que tienen los valores humanos en la cultura de las empresas y de lo resistentes que pueden llegar a ser, a pesar que algunos valores vayan completamente en contra del desarrollo del negocio.

Todos estos motivos son los que me llevan a revisar la literatura en busca de posturas sobre la cultura empresarial y se relación con el compromiso hacia la organización. Y así ser capaz de dar un giro al proyecto de consultoría grupal centrado en aspectos teóricos y de estructura organizativa más que en el comportamiento humano. Teria Yabar se mantiene siguiendo los mismos valores que en sus comienzos en el año 1984, sin tener en cuenta el macroentorno y las necesidades del mercado, sin valorar aspectos como el talento o la evaluación del desempeño, en definitiva, Teria Yabar sigue en el mercado bajo la misma cultura, cultura centrada en la disciplina donde todo el equipo hace de todo. Generando un modelo de negocio único y particular.

3. Revisión teórica

La cultura empresarial es un constructo que cada vez tiene más peso en la sociedad y empieza a ser un valor fundamental a la hora de posicionar a las empresas en los rankings de *Great Place to Work* atrayendo el talento humano en todas sus vertientes. Las generaciones actuales se encuentran en una espiral de formación continua para ser embajadores esas empresas y luchan día tras día para ganarse un hueco dentro de las organizaciones con las que sueñan trabajar. Diversos estudios sociodemográficos sobre población activa en empleo, afirman que la percepción que tiene el trabajador sobre su posible carrera dentro de la empresa, aumenta su atractivo, lo que impacta colateralmente en tipo de cultura que desarrolla una empresa (Fernández, 2005).

Muchos son los factores que propician la cultura en la empresa, ya que su componente principal son las personas, personas diferentes, con escalas de valores diferentes, vivencias diferentes... todas estas diferencias se complementan y generan el micro-ambiente de las empresas, micro-ambiente que las diferencia unas de otras. Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), afirman que el ambiente las organizaciones está compuesto por tres vértices, véase:

- El vértice general: compuesto por todos los agentes externos a la empresa como los factores económicos, jurídicos, legales, culturales y tecnológicos que impactan en las organizaciones, en su quehacer diario y en sus estrategias.
- El vértice operativo: Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección de la empresa.
- El vértice interno: se resume en todos los aspectos que se generan dentro de la organización y que sólo afecta a la organización, principal diferencia con los otros dos vértices, ya que depende del exterior y de la globalización.

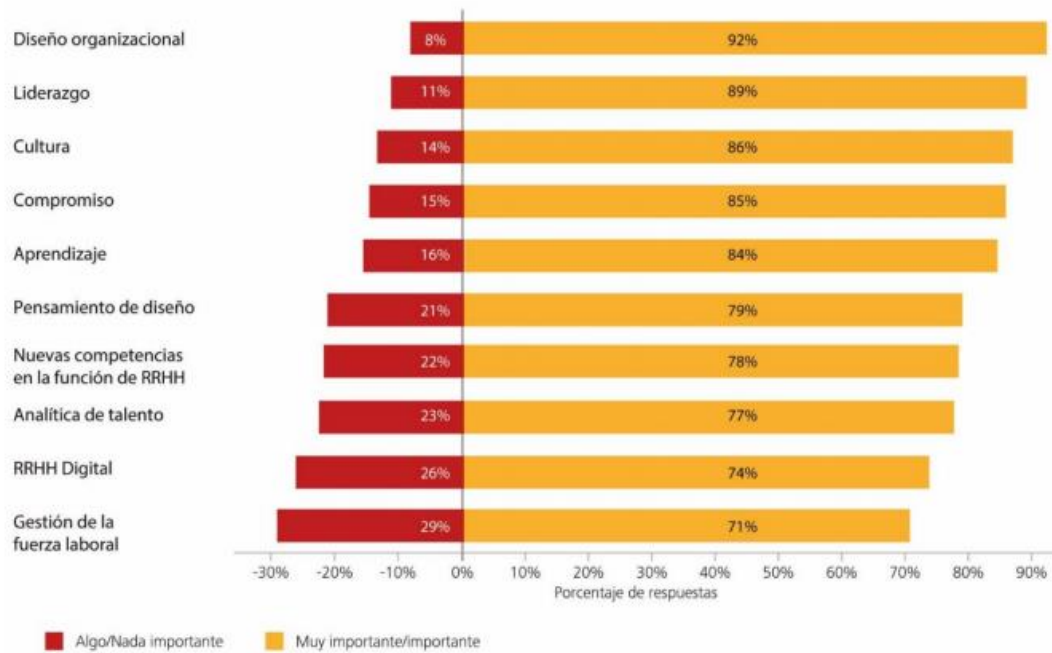
Entre los componentes del ambiente interno se hallan la estructura organizativa, historial de éxitos, comunicación interna y externa, el cumplimiento de objetivos, etc.; el personal, que comprende sus interrelaciones laborales/personales, comportamiento organizacional, programas de capacitación, satisfacción laboral, aptitud y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de producción, etcétera. Todos estos elementos influyen a la hora de hacer un DAFO organizacional para así analizar y crear un ambiente en la organización que influya en el correcto rendimiento de las organizaciones.

Mencionado todo lo anterior, resulta complicado encontrar una definición de cultura organizacional que se ajuste y que sea capaz de englobar todos los aspectos expuestos. Existe debate en la literatura a la hora de consensuar la definición, no obstante, se entiende por cultura organizacional al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones que son generados por los agentes externos e internos comprendidos desde los medios materiales físicos disponibles en la empresa, estructura organizativa hasta el comportamiento individual de los actores que la conforman (González y Parra, 2008)(Torres y Riaga, 2011).

Independientemente del debate suscitado, tal y como se ha mencionado anteriormente, atraer el talento a través de los valores en la empresa se está convirtiendo en tendencia. Por lo tanto, las empresas empiezan a crear y poner en práctica políticas para posicionarse como empresas atractivas para las nuevas generaciones. Un estudio llevado a cabo por la Deloitte en 2016 bajo el lema “Una organización diferente”, afirma que las organizaciones no tienen que tener resistencia al cambio y que además de favorecer un buen clima, los directivos deben dejar el rol de mando y transformarse en agentes para el cambio. Por lo tanto, los CEO y los directivos en RRHH deben velar por implantar una cultura compartida, crear espacios de trabajo cautivadores y por supuesto, ser líder para fidelizar el talento (Deloitte University Press, 2016).

Dicho esto, tras el estudio basado en una muestra de más de 7000 expertos en negocios y de RRHH en más de 130 países, se determinaron 10 tendencias a implantar en las organizaciones para atraer talento y retenerlo.

Figura 2. Tendencias



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

A la cabeza de la lista se encuentra Diseño Organizacional, esto se refiere a la rotura de estructura férrea y jerárquica que gobernaba en las organizaciones, donde no había equipos si no jefes y subordinados que obedecían y acataban para sacar el trabajo adelante. Hoy en día se buscan equipos flexibles donde los *manager* dan herramientas para hacer el trabajo, se empodera al trabajador, otorgando un valor único a la empresa y fomentando el sentimiento de pertenencia. Sin embargo, esta nueva “red equipos” conlleva la implantación de nuevas formas de liderazgo, evaluación del desempeño o técnicas avanzadas de formación, siendo en ocasiones inaccesibles para según qué tipo de organización. Por lo tanto, y tras la revisión de la literatura en este campo, no todas las organizaciones están preparadas para asumir este cambio o por lo menos en las organizaciones con mucho recorrido de éxito siguiente el modelo tradicional. Es más, Lorino (1993) y Morhan y Edward (2000) a pesar de ser investigadores con publicaciones bastante antiguas, vaticinaron la aparición de nuevas técnicas de liderazgo y gestión de equipos, sin embargo, manifestaron que la cultura y los valores de las personas son más fuertes que la voluntad de cambiar y fomentar un espacio de trabajo mejor.

A apelación con el primero punto se encuentra el segundo, ya que uno no puede ir sin el otro, se trata de nuevas técnicas de liderazgo. Por todos es sabido que las organizaciones están compuestas por seres humanos y por lo tanto, la cultura es un punto fundamental a tener en cuenta y con ello, la resistencia al cambio. Por mucho que sea una tendencia trabajar en una

red de equipo multifuncional, las costumbres pueden ser un elemento de retroceso o de rechazo hacia el cambio, es por esto por lo que es necesario implantar desde los RRHH nuevas técnicas de liderazgo que acompañen a la organización en el cambio. Ya que el modelo de liderazgo tradicional implantado en organizaciones jerárquicas se queda obsoleto en esta nueva tendencia de formar equipo y para ello se proponen cambios en las técnicas de selección, dejando a un lado al jefe inalcanzable y reclutando *millenials* para ser *team leaders* y agilizar el cambio para las organizaciones venideras. Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los *teamleaders* en los departamentos de RRHH están formados para saber qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados. Estos mecanismos llevados a cabo por los departamentos de RRHH conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional (Salazar et al, 2009).

El tercer punto hace referencia a una palabra dicha anteriormente, la cultura, la cultura describe cómo funcionan las cosas dentro de una organización, es decir, la tipología de valores que se imparten en una empresa. Por este motivo, cultura y compromiso (cuarto punto) no pueden ir separados, ya que el compromiso de un trabajador hacia su empresa, depende de cómo funcionan las cosas en la misma. Existe una relación directamente proporcional entre la productividad y la motivación y el sentimiento de pertenencia hacia una empresa (Fernández, 2005). Dicho esto, ¿Por qué tratar el compromiso y la cultura como constructos diferentes?, la literatura no encuentra consenso y esto sucede por el valor humano que gobierna en las organizaciones y más después de los años de crisis que han devastado a nuestro país, creando valores de miedo a la pérdida y al despido que actualmente, sigue a modo de espectro. La destrucción masiva de pymes y empresas durante la crisis, suscitó en la población un miedo terrible a perder el empleo, por lo tanto la gente seguía trabajando a pesar de la desmotivación y con el consecuente desapego hacia la empresa. Estos son los motivos que llevan a pensar que actualmente, no hemos superado ese “trauma” y el motivo por el cual las empresas están llenas de gente que trabajan por miedo a la pérdida, complicando aún más en desarrollo del nuevo paradigma en las organizaciones expreso en el presente trabajo (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009). Por lo tanto, ¿de qué depende el desarrollo de estas nuevas tendencias en RRHH?, de las nuevas generaciones, de nuevos líderes y de nuevas políticas en RRHH. Los nuevos líderes en RRHH deben analizar, entender y escuchar a su

organización e intentar adaptar estas tendencias y su realidad organizacional (Deloitte University Press, 2016). Por lo tanto, buscar el compromiso no puede ser tarea baladí para los seleccionadores, se deben elaborar perfiles que se adecuen a la organización, de esta manera se podrá comenzar a implantar cambios desde abajo y así mejorar hasta la cúspide de la organización. El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la entidad determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras (Salazar et al, 2009).

Dicho esto, los elementos a tener en cuenta para crear cultura son:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o la actividad es individual.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente. • Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera. • Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Enfoque de la organización: si la dirección se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Siguiendo en esta misma línea, para poder implantar hay que formar, por lo tanto, el aprendizaje se coloca en el top five de las tendencias. Es evidente que este nuevo paradigma está cargado de formación a los equipos que gracias a las nuevas tecnologías, todos los procesos son mucho más ágiles. Este avance no ha dejado indiferente a los departamentos de

RRHH, dotando de formación continuada a sus trabajadores a través de plataformas online y dando a la organización carácter atractivo. En este momento nace el *desing thinking*, (sexta tendencia) un modelo de formación integrado, donde se pretende crear una experiencia de aprendizaje laboral desde el comienzo y hasta el fin capacitando a las personas tanto de infraestructura como de todas las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo. Sin embargo, volvemos al debate, para formar es necesario invertir y son pocas las empresas que perciben la formación como un aspecto imprescindible para atraer y retener el talento (Deloitte University Press, 2015) (Deloitte University Press, 2016).

Todo lo mencionado anteriormente deja entrever que los RRHH deben progresar y añadir nuevas competencias para su nuevo que hacer, por este motivo, la séptima tendencia se trata de las nuevas competencias en RRHH. Los líderes en RRHH tienen que adquirir y desarrollar nuevas competencias para lograr este cambio, sin embargo, es necesario que el departamento adquiera nuevas competencias desarrollando los siguientes puntos:

1. Revisar el diseño de la organización: el punto clave para implantar nuevas políticas de RRHH. La literatura en este aspecto es contundente y manifiesta que no todas las organizaciones están preparadas a cambiar. Una vez analizado el organigrama, se podrá comenzar a desarrollar estrategias que se adecuen a todos los vértices.
2. Información en tiempo real: el *desing thinking* anteriormente mencionado crea canales de comunicación directos a través de portales agilizando la transmisión de información. Algunos autores difieren en este punto, González y Parra (2008) concluyen que el tamaño de la organización es un punto clave a la hora de crear políticas de comunicación desde los departamentos de RRHH. Parece evidente, ya que no es lo mismo comunicar a 7 trabajadores que a 500. Sin embargo, estos autores van más allá y afirman que no es solo el tamaño crea una barrera en la comunicación, advierten que las delimitaciones departamentales no ayudan nada a la hora de comunicar cambios. Es decir, los departamentos se acaban convirtiendo en pequeños “guetos” donde el exterior no importa y sólo nos centramos en los miembros que vemos cada día. Debido a esto se produce un sesgo cognitivo hacia los comunicados, ya que “si no va con mi departamento, no presto atención”. Este sesgo se mantiene en las empresas grandes, por lo tanto, González y Parra (2008) proponen romper esquemas creando sistemas de comunicación a través de un liderazgo proactivo, donde lo que pasa en Depto de finanzas llega hasta el departamento comercial y la información fluye como si de la globalización se tratara, dando voz a todo el mundo. Lo ideal sería que todos los departamentos crearan soluciones en conjunto, sin embargo,

con el modelo de trabajo cultural implantado en España, es una tarea en muy compleja para los nuevos líderes.

3. Eliminar la jerarquía: parece ser que los jefes se están quedando obsoletos y que ahora gobiernan los líderes en los equipos. En este punto se trata de crear organigramas diferentes a través del trabajo en equipo, del *empowerment* y la continua formación para la consecución de los planes de carrera, creando organizaciones dinámicas y adecuadas a los tiempos actuales.
4. Nuevos objetivos + metas: es decir, implantar objetivos colectivos. Los objetivos colectivos no han sido muy debatidos en la bibliografía ya que se trata como del último punto a lograr, es decir, si tan complicado es cambiar una estructura organizacional, más lo es cambiar las políticas retributivas. Este punto está muy ligado a la evaluación del desempeño, ya que hoy en día se premia el desempeño. La Universidad de Deloitte plantea erradicar el desempeño individual y crear desempeño grupal tal y como se hace en la cultura alemana y en algunas empresas anglosajonas. Cual es problema que atañe a este punto, la “picaresca española”, es decir, retribuir en base objetivos puede ser muy jugoso a la hora de pagar mal. Si pagas en función de objetivos, puedes poner objetivos inalcanzables para el grupo y así evitar masas salariales altas, por lo tanto, este punto dependerá de la buena fe del empresario (Fuentes y Sánchez, 2005).
5. Autonomía en el trabajo: los equipos deben ser autónomos a la hora de establecer los *deadlines* y cómo proceder a su logro. Otorgando autonomía, los equipos hablan entre ellos, debaten y fomentan sus interrelaciones. El sentimiento de equipo es mayor y por lo tanto el compromiso hacia la empresa aumenta.
6. Transmitir los valores de la empresa: el departamento debe expresar en todo momento los valores que identifican a la organización y además, predicar con el ejemplo (Gallego, 2016). Si se trata de atraer cultura, el comportamiento debe ser acorde. Un estudio realizado por Anderson y Thompson en 2004 sobre el comportamiento en las organizaciones, analizaron el comportamiento de los miembros de un equipo hacia su *teamleader*. Ellos no son los pioneros en estudiar liderazgo y comportamiento. El campo de la psicología de los grupos tiene muchos estudios sobre esta vertiente. Anderson y Thompson (2004) mantuvieron que la actitud del jefe era altamente contagiosa y que sus colaboradores acababan “imitando” patrones de conducta de su responsable, tanto comportamientos positivos como negativos. En este aspecto no hay disenso, ya que diferentes estudios en psicología afirman, y de manera contundente, que el ser humano aprende mirando. Albert Bandura es de los primeros psicólogos que habló del aprendizaje vicario en su

obra Pensamiento y acción: fundamentos sociales, concluyendo que el ser humano presenta esquemas conductuales vistos en otras personas de referencia. Dicho esto, ¿por qué no aplicar este modelo en las organizaciones?, no es tarea fácil, sin embargo, este punto puede servir de ayuda a la hora de implantar las políticas nuevas en las organizaciones. ¿cómo se puede hacer?, tal y como se ha mencionado anteriormente, seleccionando perfiles a fines a los valores de la empresa, promocionando perfiles con competencias de liderazgo para predicar estos valores y así crear cultura, creando referentes a quienes poder y querer imitar.

7. En todos estos puntos mencionados anteriormente residen las nuevas competencias para los recursos humanos. Se trata de una tarea complicada, pero no imposible.
8. Continuando con la octava tendencia, Analizar el talento, se puede decir que se relaciona directamente con la novena, RRHH Digital. Estas tendencias vienen a resumir que en la época en la que estamos, absolutamente todo esta digitalizado y que por ello, los medios de comunicación y las redes sociales deben emplearse para elevar el rendimiento. Por lo tanto, el factor humano sumado a las nuevas tecnologías constituye el futuro de las organizaciones. El trabajo ha evolucionado de ser rudimentario y en cadena llevado a cabo por operarios a convertirse estos en agentes primordiales para la empresa que interactúan con la misma gracias a las redes sociales (Flores, 2009).

Para concluir este aportado, aplicando estas tendencias se puede generar una cultura en la empresa que retenga el talento, tras la revisión de la bibliografía al respecto, en algunos puntos no hay consenso a la hora de determinar la posibilidad de implantar o no nuevas tendencias. Sin embargo, lo que queda claro es lo importante que resulta adecuar a las organizaciones a los tiempos de hoy en día para no quedar en la precariedad absoluta (Fernández, 2005).

Algunas tendencias para general valorar pueden parecer un poco utópicas por intentar generar un modelo de negocio bucólico, no obstante, el progreso es una necesidad y hay que verlo como tal y por lo tanto, intentar satisfacerla. Desde los departamento de RRHH es donde debe nacer la cultura, creando líderes capaces de llegar a las nuevas generaciones, líderes asertivos, proactivos, que practiquen la escucha activa y que sean capaces de transmitir cultura y allá donde vallan, siendo siempre imagen corporativa de la empresa en la que trabajan (González y Parra, 2008) .

Una adecuada gestión del capital humano puede repercutir positivamente en el valor de una organización creando cultura. Las personas se convierten en bienes a los que hay que cuidar, motivar, formar y en los que hay que invertir ya que constituyen el verdadero valor de la misma y actores de su éxito empresarial (Diegoli, 2003).

La gestión de los recursos humanos con el paso de los años ha cobrado cada vez más importancia empleándose nuevas acciones y protocolos para generar cultura y bienestar organizacional adoptándose a las perspectivas estratégicas que ayudarán a mejorar la competitividad de las empresas (Salazar et al, 2009).

Para finalizar, no se puede dejar de lado que a pesar de que la cultura sea tendencia, los valores humanos poseen mucha fuerza a la hora de gobernar el ambiente en las empresas, depende del departamento de RRHH seleccionar y fomentar la cultura a fin a la organización.

4. Puntos débiles del proyecto.

Siguiendo en la línea de todo el escrito, la principal debilidad que acoge el presente proyecto reside en no haber profundizado más en las características humanas que gobiernen en Teria Yabar.

El hecho de llegar a la empresa para hacer el análisis y encontrarnos con un sistema de trabajo poco habitual, hizo que todo el equipo profundizara en buscar soluciones a todo aquello que debe tener una empresa en vez de centrarnos y explorar más lo que ya estaba implantado.

Al no presentar una estructura definida vimos una oportunidad muy bonita de poner en práctica todo lo aprendido. Sin embargo, uno de nuestros errores ha sido ese, poner en práctica la teoría directamente en vez de escuchar un poco más lo que transmite la organización. En el caso de Teria Yabar nos faltó ver más de cerca el descontento manifestado de muchas formas entre la plantilla. Su expresión más directa se ve reflejado en la fluctuación laboral y en el deseo de algunos colaboradores en cambiar de trabajo. A esta última le debimos de prestar especial atención y haber trabajado en algo para aportar una solución, ya que este ambiente laboral dota a la organización de una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de sus colaboradores. Este ambiente se manifiesta en los cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos que predominan en el ambiente de trabajo.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen un estado constante de alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, sentimiento muy presente en la plantilla de Teria Yabar. Teniendo en cuenta esto, deberíamos de haber insistido más en evaluar estos aspectos en vez de centrarnos tanto en el negocio y su posición en el mercado.

Hubiera sido interesante buscar en la literatura escalas para medir la satisfacción laboral o incluso a ver creado nosotras un cuestionario para ello. Gracias a la revisión de la literatura, he podido comprobar que la mayoría de escalas sobre clima o satisfacción están enfocadas al área sanitaria por el burnout que sufren la mayoría de las personas que se dedican a este sector. Se debería de haber sacado más provecho de esto en buscar exhaustivamente programas de consultoría que hayan estudiado este fenómeno en pymes. Sin embargo, la situación inicial en Teria Yabar en cuanto recursos era tan caótica, que decidimos empezar “la casa por el suelo”, dotando a la empresa de lo básico para así poder mejorar desde lo primordial como es la

definición de puestos y así luego encaminar a la mejor de constructos más grandes como es la cultura empresarial.

Por otro lado, y teniendo en cuenta el apartado teórico, para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata de una mezcla entre estructura organizacional y emociones, es decir, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. Para abordar el clima organizacional es necesario hacer un DAFO sobre la misma para así lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Por lo tanto, deberíamos de haber ejecutado un organigrama más acorde de los valores de Teria Yabar, donde no existen las barreras y donde un contable puede hacer inventario o una dependiente puede hacer de *personal assistant* de la dirección. Lo que quiero decir es que no hemos profundizado en su cultura y hemos realizado un trabajo “estándar” basado en la teoría y lo que organizacionalmente está marcado. Por otro lado, he de decir a favor del proyecto inicial que el CEO de la empresa guiaba mucho lo que quería y lo que no quería, estos son los motivos que nos llevaron cumplir lo que el CEO verbalizaba.

Tras la revisión de la literatura he deparado que el estilo de liderazgo llevado a cabo por Teria Yabar es digno de estudio aparte. Debido a que los beneficios de la empresa dependen de la ropa y no de los objetivos empresariales como en el resto de empresas. Teria se mantiene competitiva por su trato hacia la cliente y por el estilo que vende, por este motivo el “trabajo de oficina” no es tan importante porque no se ve impactado en la cifra de venta. Por esto motivo, la figura de las dependientes en la empresa es más importante que la del propio CEO, ya que ellas venden y el CEO no. Con esto lo que intento plasmar es que en empresas como Teria Yabar es más complicado adaptarse a las demandas actuales y esto sucede por los siguientes motivos:

1. Porque implantar las nuevas tendencias no va a ser visto por cliente.
2. Porque sus valores son arcaicos.
3. Porque las políticas de selección se basan en reclutar a perfiles multifunción que sean capaces de hacer todo.
4. Porque mientras que no afecte a la visión de la cliente, no se modifica.
5. El Target de Teria Yabar es bastante maduro, por lo tanto las tendencias no se tienen tanto en cuenta.

En cuanto a la valoración de puestos, considero que volvimos a caer en ser puramente teóricas, ahora que se cómo funciona el mundo laboral, hubiera enfocado de otra manera este apartado, hubiera pasado más tiempo en la fase de observación y hubiera elaborado varias preguntas que hacer para recabar información más necesaria para este ejercicio.

Unos de los aspectos más valorados por la empresa fueron los diagramas de flujos sobre el proceso de venta. Diagramar los procesos creando una herramienta visual, ha servido para que la organización lo aplique en su día a día. Es más, se adjuntaron dentro del manual de franquicias que tiene la empresa a modo de dossier informativo. Por otro lado, se han entregado a todas las trabajadoras para volver a retomar el protocolo de actuación en venta. Se trata de una herramienta que todo el mundo puede leer y que es fácil de entender. Estos son los motivos que nos llevaron a realizar este apartado en el proyecto, con la finalidad de agilizar la formación y los procesos, desahogando a la empresa de tener que estar constantemente encima de las trabajadoras. De esta manera sólo tienen que acudir al diagrama y seguir los pasos plasmados. Se puede decir que este punto ha sido el más práctico para la empresa y el más arduo para nosotras. Esto se debe al trabajo previo que conlleva realizar un diagrama de procesos y más teniendo en cuenta que los procesos son ejecutados por personas con comportamientos diferentes. La principal dificultad fue inferir en el proceso sin tener en cuenta la conducta, ya que uno de nuestros retos fue crear un diagrama para unificar los comportamientos, ya que cada dependienta desempeñaba las mismas funciones de diferentes maneras y eso ralentizaba el funcionamiento en las tiendas. Después de varios días de observación, logramos sacar el esqueleto del proceso y además logramos que el CEO lo diera por válido. Una vez logrado el quid, añadimos competencias y funciones que la direcciones pensaba que debían de implantarse en las tiendas.

Por otro lado, el proyecto ha resultado de lo más gratificante a la hora de conocer la consultoría. Bien es cierto que no es un trabajo fácil, ya que tienes que estar en contacto con toda la plantilla y que en ocasiones puedes no ser bien recibido. Volvemos a los valores de las personas, la simpatía y la cordialidad son valores que se tienen o no se tienen, pero si a pesar de no tenerlos, tu empresa no intenta transmitirlos, es mucho más complejo que se generen buenos espacios de trabajo produciendo alteraciones anteriormente citadas. Durante toda la elaboración del proyecto, las trabajadoras de Teria Yabar colaboraron lo mínimo posible. Esto es otro indicador de su cultura. Intentaban acabar cuanto antes el proceso de entrevistas y se sentían incómodas cuando observábamos los procesos a seguir en tienda. Además, no mostraron ningún tipo de interés en nuestro que hacer y nuestras recomendaciones.

Este tipo de conductas no son ni mejores ni peores, son diferentes y hacen que cada organización sea única. En Teria Yabar se trabaja así y eso no va a cambiar. Además no están a favor del cambio debido a que la empresa funciona de maravilla, atendiendo a todas sus obligaciones económicas y además obteniendo beneficio. Entonces, ¿para qué cambiar? En definitiva, queda demostrado que cuando las personas se encuentran en su zona de confort y así funcionan bien, no hacen por salir. Pues podemos decir que en este caso sucede lo mismo, la plantilla trabaja con mucho estrés y hacen lo posible por tener a la dirección “contenta”, sin embargo, a pesar del estrés y de los sentimientos de cambiar de trabajo, no hacen cambiar este parecer, probablemente porque tienen asumido que el trabajar en Teria Yabar es así.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que impacta sin dudas en beneficio de toda la organización, en su crecimiento y en la mejora de la calidad de vida laboral del trabajador y en la calidad del talento presente en la empresa. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad dentro de la organización, porque las personas que la forman se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin lugar a dudas, más productivas. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de la colaboración y esfuerzos realizados por los empleados. Estas recompensas o salario, es un tema que también deberíamos a ver analizado mejor, ya que Teria Yabar no existe la equidad salarial, tal y como verbalizaron algunas empleadas. Con esto no pretendo entrar en sistemas de política de retributiva, ya que no es la línea central de mi escrito, pero sí que me hace reflexionar en que también es un elemento que no genera cultura y clima y que por eso, deberían a ver más estudios que propusieran alternativas, tal y como he plasmado en la revisión teórica con el resto de tendencias.

En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

5. Reflexión

Las teorías en nuestro sector están muy argumentadas y cada vez surgen más tendencias a implantar desde los departamentos de RRHH. Sin embargo, creo la realidad es otra y que depende mucho en el sector en el que trabajes. No es lo mismo ser consultor que trabajar en el departamento interno de una empresa gestionando el departamento. Gracias a este proyecto hemos vivido la actividad en la consultoría y gracias a que la actualidad tengo el privilegio de formar parte de la plantilla de Teria Yabar a cargo del departamento de RRHH, puedo afirmar que la teoría dista mucho de la realidad. Todos los conocimientos adquiridos en el master me están ayudando a solventar incidencias, sin embargo, el trabajo con personas está por encima de cualquier teoría o de cualquier método empírico a desarrollar.

El trabajo es cíclico y por lo tanto se acaban desarrollando competencias nuevas que te ayudan a gestionar las incidencias de la mejor manera posible siguiendo las líneas que marca la dirección de la empresa. El hecho de ser proactivo y con iniciativa puede no servir de nada si trabajas en empresas con valores muy definidos. Sin embargo, gracias a que la actualidad el mercado de empleo está resurgiendo, tenemos la opción de poder buscar empresas que sean acordes a nuestros valores y además tenemos el gran privilegio de poder rotar y crearnos un perfil laboral único que nos haga “polifuncionales”.

Tenemos la gran oportunidad de que las empresas están implanto políticas de RRHH innovadoras creando redes profesionales indirectas y por lo tanto, podemos buscar empleo teniendo en cuenta la cultura y los valores que muestran las empresas para así formar parte del ambiente en que nos sintamos confortados. Tras la elaboración del presente escrito y del proyecto grupal realizado en Teria Yabar, puedo concluir que la cultura y los valores son igual de importantes que definir las estrategias empresariales y que una cosa no se puede dar sin la otra. He echado en falta más estudios sobre clima en pymes, la literatura está centrada en crear estrategias para posicionamientos competitivos, dejando un poco apartado el capital humano de las organizaciones. Depende de las nuevas generaciones formadas en RRHH cambiar esto y luchar por hacer empresas mejores, con valores únicos para atraer el talento. Ya que con el talento se crea competitividad y buenos posicionamientos en los mercados.

Referencias bibliográficas

- Deloitte Univerity Press (2015). Tendencias globales en Capital Humano, *La nueva organización: Un diseño diferente*.
- Deloitte Univerity Press (2016). Tendencias globales en Capital Humano, *La nueva organización: Un diseño diferente*.
- Diegoli, S. (2003). Comportamiento de los grupos pequeños de trabajo bajo la perspectiva de la complejidad: Modelos descriptivos y estudio de casos, *El*.
- Fernández Daza, E. (2005). Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (53).
- Gallego, J. P. (2016). Metodología y contenido axiológico de los programas de educación en valores. *Foro de Educación*, (21), 217-226.
- González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & gestión*, (25), 40-57.
- Flores Vivar, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*. McGraw-Hill-Interamericana de España.
- Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2007). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*.

Universidad Pontificia Comillas
ICADE Business School
Máster Universitario en Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER



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

Colaboración con

TERIA YABAR

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

MEMORIA PRESENTADA POR:

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

AUTORES



Hannah Fflur Jones, 26 años

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



Melina González Rabanal, 23 años

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



María Iranzo Enguídanos, 25 años

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

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

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



Elena Manero Kadri, 26 años

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

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

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



Magdalena Rovira Sapiña, 24 años

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

ÍNDICE

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

1. INTRODUCCIÓN

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

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. CADENA DE VALOR

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

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

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

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

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

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

Figura 1. Cadena de valor



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

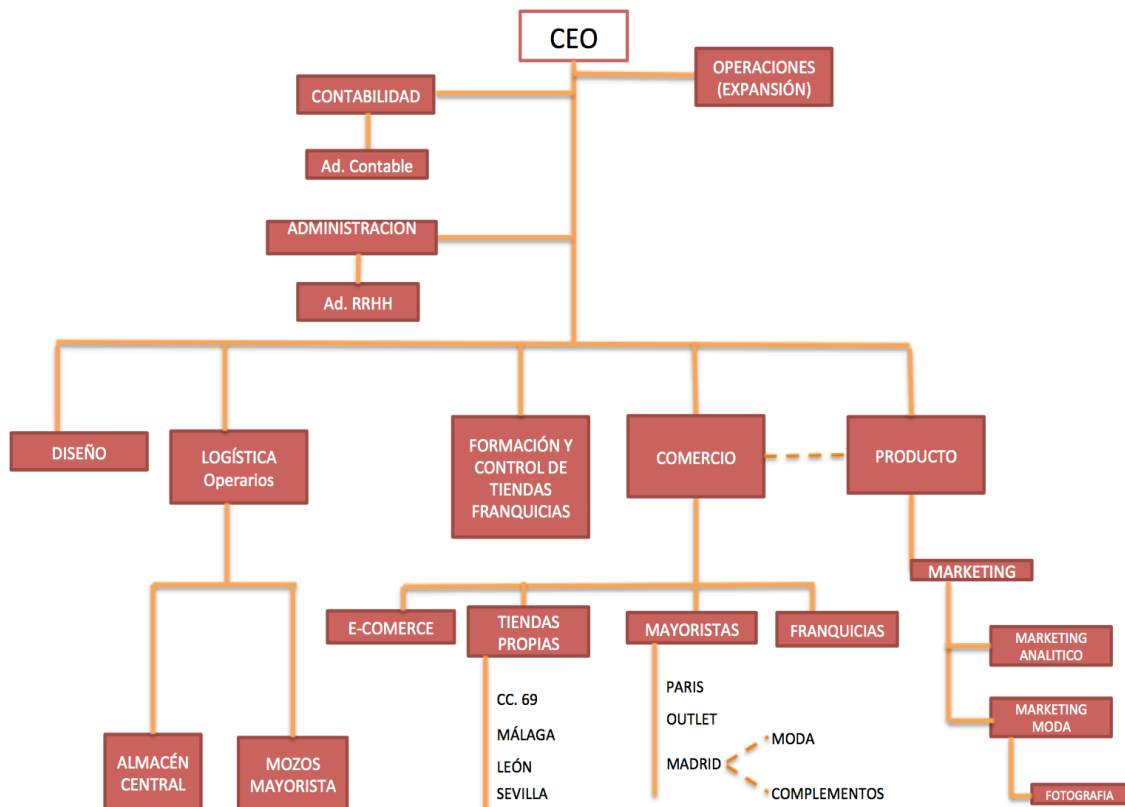
Aquí radica la importancia de crear una estructura en la que se interrelacionen los diferentes departamentos de la empresa, con la que poder potenciar el valor añadido de cada uno de los pasos de la cadena de valor.

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

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

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

Figura 2. Organigrama.



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

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

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

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

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

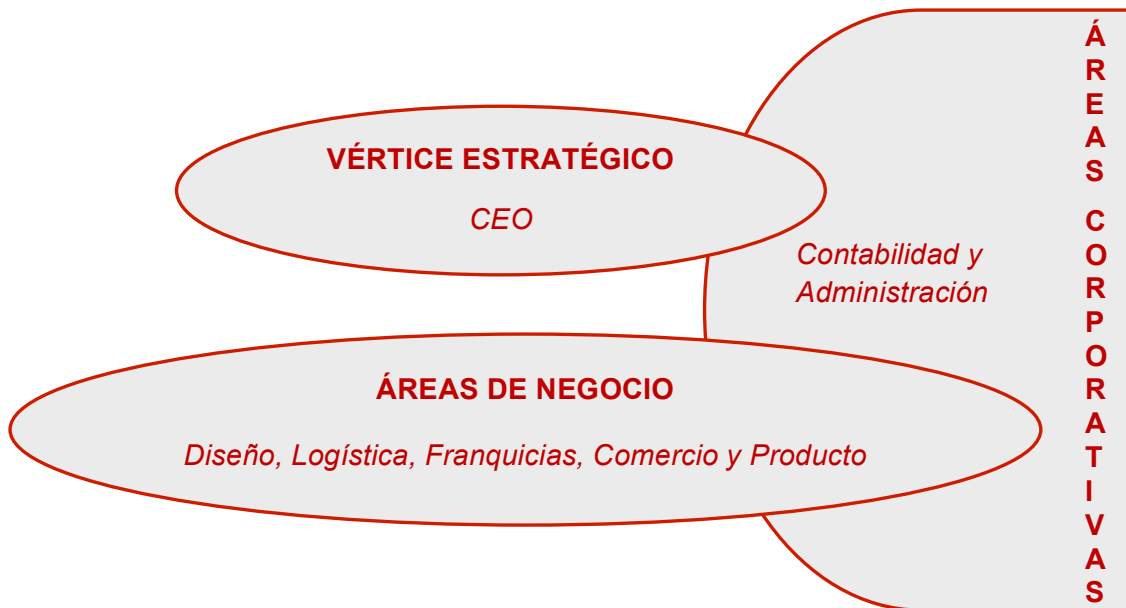
En primer lugar, es esencial la figura del vértice estratégico, desde donde se gestiona toda la organización. Es aquí donde se definen las estrategias y objetivos empresariales, para garantizar a medio y largo plazo el crecimiento organizacional. Dentro de la estructura estratégica (**Figura 3**) se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

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

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

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

Figura 3. Áreas corporativas



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

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

4. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

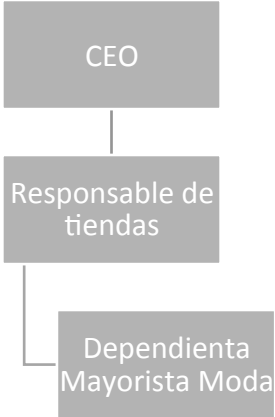
DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Mayorista Moda	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1.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

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

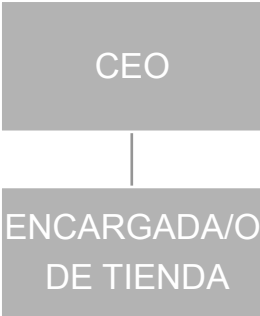
DEPARTAMENTO	OCUPACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL	
Comercio	Dependiente/a Mayorista Bisutería	Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN			
Atender, fidelizar y garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, culminando con la venta de los productos.			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none">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

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


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

REQUERIMIENTOS			
<p>Perfil Competencial</p> <p>1. Orientación al cliente 2. Persuasión y comunicación 3. Orientación a resultados</p> <p>4. Habilidades de venta y negociación 5. Identificación de gustos y preferencias de los clientes</p> <p>Otros Requerimientos</p> <p>Formativos: Imprescindible educación secundaria. Valorable idiomas, conocimientos relacionados con la moda y experiencia en puesto similar en el sector o de atención y venta directa al público.</p> <p>Legales: Ninguno.</p>			
CONTEXTO			
<p>Situación Organizativa</p>  <pre> graph TD CEO[CEO] --> 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 4. Habilidades de venta y negociación 5. Liderazgo 6. Gestión de Equipos 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.Emballar la mercancía preparándola en las cajas, asegurando que contenga el albarán de envío, la factura y la dirección del envío.</p> <p>5.Preparar los packs de menaje para las nuevas franquicias, asegurando que estos estén listos para la fecha acordada.</p> <p>6.Colaborar con el transportista, teniendo en cuenta las necesidades y la urgencia de cada pedido para que los productos lleguen a los establecimientos en el plazo acordado.</p> <p>7. Colaborar con sus compañeros y encargado cuando lo requieren, asegurando que el funcionamiento del almacén sea óptimo.</p> <p>8.Mantener en condiciones óptimas de limpieza y organización el almacén garantizando el correcto desarrollo del trabajo.</p>			

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			
<p>1. Recibir la mercancía y asegurar su correcto estado, comprobando que tanto el producto como la cantidad corresponden con lo especificado en el albarán de recibo (packing).</p> <p>2. Dar de alta todos los productos que lleguen, introduciéndolos en el sistema informático con la finalidad de garantizar el control del stock.</p> <p>3. Planificar la distribución de todos los productos dentro del almacén, clasificándolos según el criterio establecido.</p> <p>4. Gestionar los medios materiales necesarios para el almacenamiento de la mercancía así como el embalaje de los pedidos, evitando la falta de existencias.</p> <p>5. Preparar los pedidos solicitados por las tiendas, mayoristas y franquicias, revisando que figure correctamente la dirección de destino, la factura y el albarán de envío.</p> <p>6. Preparar los packs del menaje para la de abertura de nuevas franquicias garantizando que estén en el establecimiento dentro del plazo estipulado.</p> <p>7. Planificar y priorizar el envío de los pedidos, contactando con el transportista cada vez que se alcance la cantidad mínima establecida para envío.</p> <p>8. Gestionar el aprovisionamiento y la planificación, asegurando que los productos salgan del almacén en el momento óptimo para llegar a los diferentes establecimientos en el plazo acordado.</p> <p>9. Organizar y formar el equipo de personal de logística, asegurando que cada miembro se ajuste al perfil de su puesto y realiza las tareas correspondientes.</p>			

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


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

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

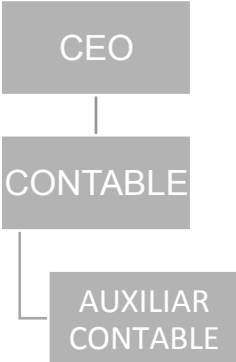
DEPARTAMENTO		OCUPACIÓN		CATEGORÍA PROFESIONAL	
Contabilidad		Contable		Actual:	Grupo: Banda:
MISIÓN					
Supervisar la contabilidad, derivada de las actividades desarrolladas en la organización, siguiendo la normativa legal vigente y cumpliendo con los requisitos de calidad y plazos exigidos.					
FUNCIONES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

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


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

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


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

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


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

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

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

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

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

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

5. DIAGRAMAS DE FLUJOS

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

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

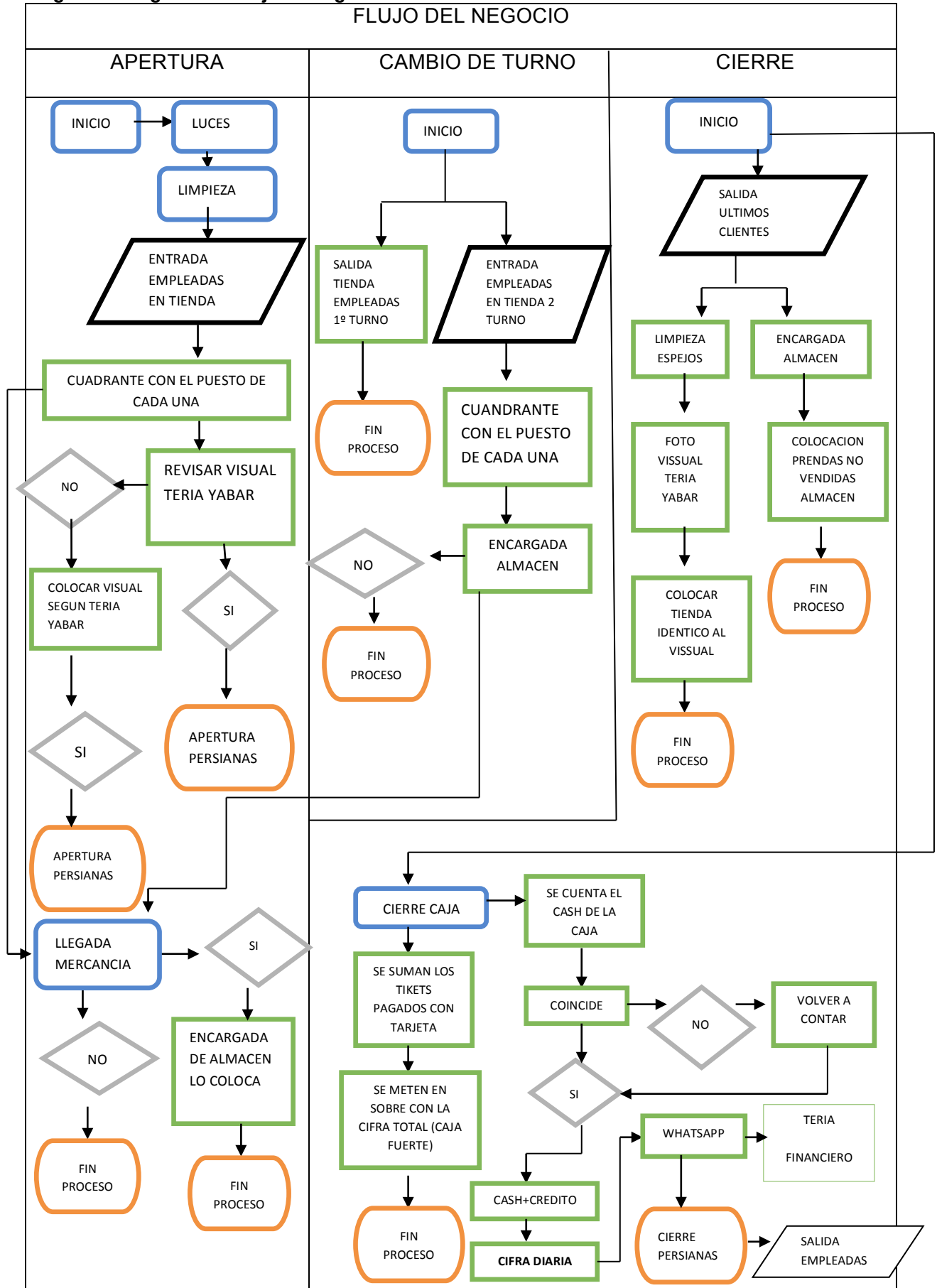
Tan importante es la posición competitiva de una empresa en el sector como las personas que la conforman y hacen posible la explotación del negocio. Estas personas, para desempeñar su trabajo, siguen una serie de procesos que impactan directamente en el flujo del negocio y colateralmente en la consecución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

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

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

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

Figura 4. Diagrama de flujo de negocio



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

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

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

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

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

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

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

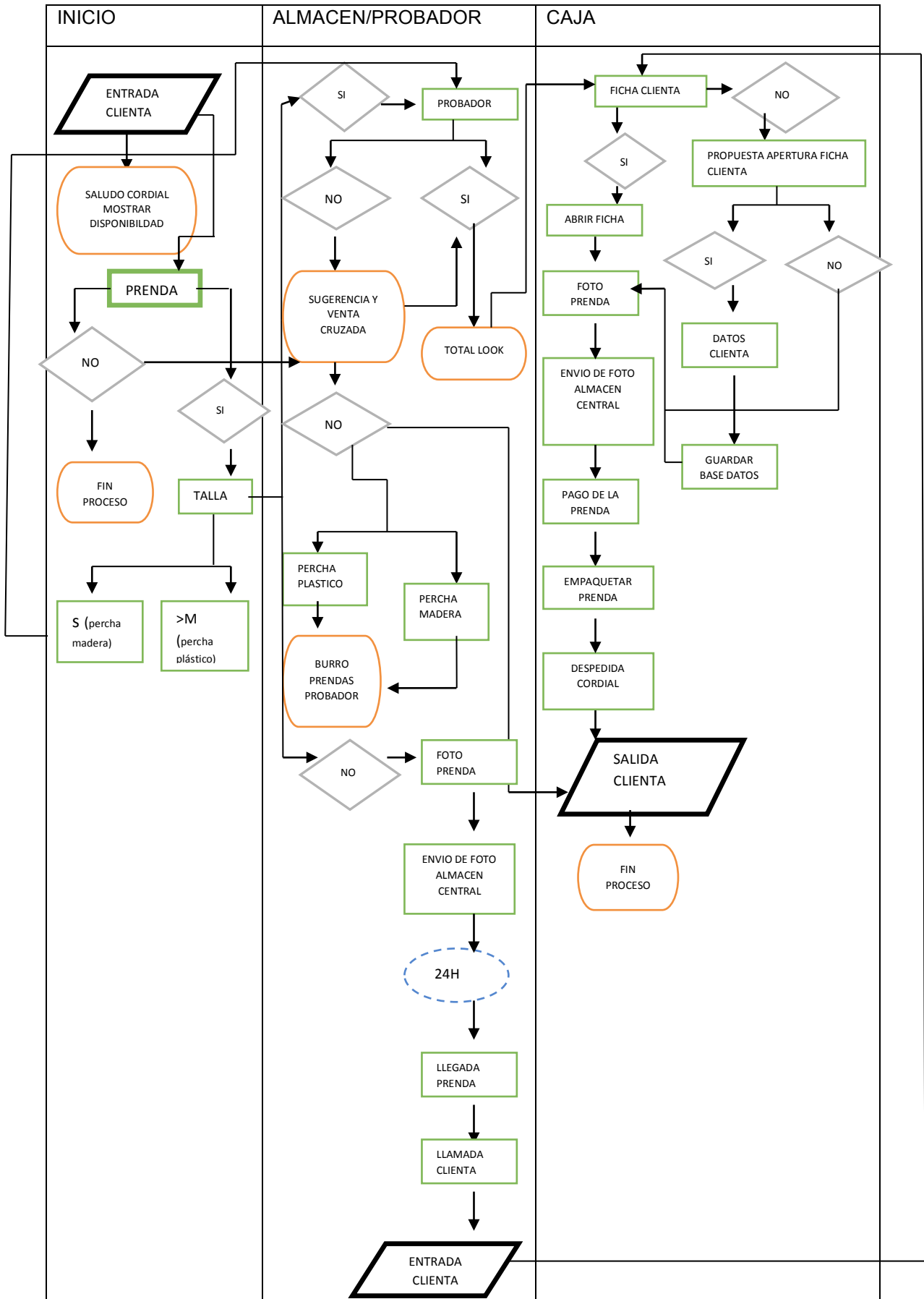
Trascurrida la jornada laboral del primer turno de empleadas y tras la salida de las mismas, comienzan a trabajar las empleadas del segundo turno, cuya primera actividad es acudir al cuadrante del almacén para saber cual se va a encardar del almacén, siguiendo esta la mismas pautas que durante la mañana.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

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

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

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

Figura 5. Diagrama de flujo de Venta del producto



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

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

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

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

6. PROPUESTA DE MEJORA – CUADRO COMPARATIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. PROPUESTA COMUNICACIÓN INTERNA

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

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

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

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

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

7.1. CARTA INFORMATIVA

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

7.2. CALENDARIO DE COMUNICACIÓN

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

7.3. REUNIÓN FORMATIVA

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

- Formadores

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

- Grupo objetivo:

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

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

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

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

- Contenido

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

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

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

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

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

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

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

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

7.4. REUNIÓN DE SEGUIMIENTO

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

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

8. ANEXOS

ANEXO I

CUESTIONARIO de ANÁLISIS de PUESTOS.

Datos Personales:

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

Escriba los datos solicitados

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

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

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

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

A.- FUNCIONES de su PUESTO:

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

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

7.

8.

9.

Enumere sus funciones

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

1.

2.

3.

4.

Identifique las funciones principales

B.- ORGANIZACIÓN del TRABAJO:

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

1.

2.

3.

Escriba nombre completo

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

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

Introduzca nombre completo y una pequeña explicación

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

1.

- 2.
- 3.

Introduzca los diferentes puestos

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

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

Escriba nombre y cargo

C.-RESULTADOS de la ACTIVIDAD:

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

- 1.
- 2.
- 3.

Enumere productos generados con una breve explicación sobre los mismos

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

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

Señale qué facilita su trabajo

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

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

Enumere dificultades en su trabajo

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

Escriba sus aportaciones

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

La información será tratada en la mayor confidencialidad y privacidad.

ANEXO II

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

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

ANEXO III

Buenos días estimado _____,

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

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

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

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

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

Aprovechamos la ocasión para enviarle un cordial saludo,

Atentamente,

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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