

La Dirección Responsable de Personas en TOUS: “We craft a world of joy”

María Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Paloma Paredes y Cecilia Guevara, *Universidad Rey Juan Carlos*¹

Tous es una empresa de joyería y moda española con más de cien años que en 2023 cuenta con más de 700 tiendas y presencia en más de 45 países. Tiene 4000 colaboradores a nivel mundial de los cuales 1400 aproximadamente se encuentran en España.

Fue fundada en 1920 por Salvador Tous en su oficio de relojero, pero no es hasta 1985 cuando se crea el emblemático oso como símbolo de la marca al casarse su hijo Salvador con Rosa Oriol quién tuvo la genial idea. Desde entonces todos los productos están marcados por este ícono que representa uno de los sentimientos que evoca Tous: la ternura. La empresa familiar tiene en su consejo de administración a sus cuatro hijas y en 2015 el fondo suizo Partners Group adquirió el 25% del capital de la empresa.

En 1980 se inició el proceso de expansión en donde además de internacionalizarse, diversificaron sus productos ofreciendo además de joyas, bolsos, perfumes, relojes, ropa, gafas, entre otros.

La misión de Tous es ser queridos alrededor del mundo por ofrecer joyas y accesorios que acompañan en momentos especiales la vida de las personas y ser una marca ilusionante que genera valor gracias a la calidad, pasión y espíritu de servicio de todos los empleados de Tous. Su visión es ser la marca de joyería de lujo asequible más deseada y exitosa del mundo, con el compromiso de aportar valor a los clientes, colaboradores y al conjunto de la sociedad. Los valores que buscan promover tanto a sus trabajadores como a sus clientes son cinco: Pasión, Creatividad, Compromiso, Trabajo en Equipo y Globalidad.

La gestión de recursos humanos en Tous

El área de Recursos Humanos de Tous es de gran importancia y clave para la empresa, pues consideran que son las personas uno de sus mayores activos. La relación entre los empleados, socios y proveedores es cálida y marcada por los valores familiares de la compañía. Tous es una de las empresas pioneras en España en fomentar la conciliación de la vida laboral y familiar.

¹ Alumnas del Máster U. en Gestión del Bienestar Social y Corporativo- URJC Curso 2023-24

La empresa se preocupa mucho de la integración de un nuevo empleado para lograr transmitir los valores organizativos desde el inicio de la relación laboral. Por ello, tras la contratación hay un plan de Acogida que se inicia con un mensaje personalizado de bienvenida por parte del CEO dirigido al nuevo trabajador. A continuación, se participa en el proceso: "There's no Buddy like You" que consiste en asignar un "buddy" o amigo dentro de la organización para garantizar una acogida más cercana en la compañía. Esta persona guiará al nuevo integrante y lo ayudará a adaptarse al equipo. Por otro lado, participará en el programa "Meet the Team" que permite a los nuevos trabajadores la posibilidad de conocer a sus futuros compañeros para establecer relaciones personales y conocer cómo funciona el día a día en la empresa.

Los procesos de formación y desarrollo suponen un eje elemental dentro de los procesos de Recursos Humanos en Tous. Por ello, elaboran un Plan de Formación anual que permite gestionar y mejorar las competencias de los trabajadores adaptándolas a las necesidades específicas de cada persona y puesto de trabajo. Tienen capacitaciones constantes y todos los colaboradores deben realizar tres bloques de cursos formativos: 1) Brand, que abarca la bienvenida a Tous y la cultura corporativa, cuyo objetivo es que el colaborador conozca los productos y la cultura de la empresa. 2) Health & Safety, centrada en prevención de riesgos laborales, donde se explican las medidas preventivas a seguir en sus puestos de trabajo y 3) Compliance, orientado al cumplimiento normativo de las diversas áreas como ciberseguridad y protección de Datos, conociendo así la normativa legal de Tous. Asimismo, de acuerdo con el área al que pertenezca la persona, Retail o Corporate, siguen diversas formaciones constantes en sus respectivos sectores. Las personas de Retail realizan cursos de su itinerario formativo, agrupados en las siguientes escuelas: Product, Sales Management y Team Management.

En el 2022 se han desarrollado nuevos proyectos en materia de formación como: Leadership Principles, Formal Feedback y Quality Time. Estas iniciativas se centran en el desarrollo de las habilidades blandas determinantes para los colaboradores. De igual modo, continúan reforzando el desempeño en el campo de la formación con temas como la nueva experiencia de atención al cliente, el desarrollo del liderazgo, diversidad, igualdad e inclusión, nuevas formas de trabajo, el Tous Open University y Push & Pull Learning.

Por otro lado, con la creación de la Escuela Tous de Joyería y Oficios Artesanos se pretende la formación de futuros artesanos. Esta escuela es totalmente digital y ha tenido récord de participantes. Dentro de la Escuela se incorpora la figura de los Artisan Experts, una red de expertos que servirá de inspiración y apoyo para los alumnos. Esto genera la preservación del oficio, a la vez que genera un impacto en el empleo y el desarrollo de las poblaciones locales.

Tous ha diseñado con mucho cuidado un sistema de remuneraciones con el objetivo de lograr unas políticas remunerativas justas un sistema de retribución flexible y beneficios sociales para sus colaboradores que se estructura de diferente manera dependiendo del cargo que ocupen los empleados. Además del salario base que corresponde a cada persona en función de su categoría profesional, existen en determinados casos retribuciones variables en función de su rendimiento y el desempeño de la compañía o su departamento en particular. Para los colaboradores de talleres se otorga una prima de productividad y efectividad, para los colaboradores de tiendas se ofrecen incentivos comerciales y para los colaboradores de puestos clave en las oficinas centrales los incentivos dependen de los objetivos del departamento o área.

Los procesos de determinación de las remuneraciones se hacen bajo principio de homogeneidad, en función de las tareas y responsabilidades del colaborador, poniendo a disposición de las personas el programa T-Flex, mediante el que cada uno de los colaboradores puede decidir qué parte de su retribución quiere recibir en forma monetaria, y cuál, dentro de una cantidad máxima, quiere destinar a una serie de productos o servicios que le ofrecen. Entre ellos está el seguro de salud, cheque restaurante, servicio de transporte, servicio de guardería y formación. De forma adicional, todos los colaboradores pueden disfrutar de una serie de descuentos en todas sus compras de productos Tous. Dicho descuento es aún mayor en aquellos días que denominan T-DÍA, en verano y Navidad.

Conscientes de la importancia del bienestar físico y emocional para fomentar el desarrollo personal y profesional, Tous trabaja en promover un estilo de vida saludable. Es por ello que promueven la campaña Smart Working donde desde el área de Recursos Humanos se ofrece consejos para facilitar la adaptación al teletrabajo, fomentan hábitos saludables y dan consejos para garantizar la desconexión laboral. Han incorporado principios de alimentación saludable en oficinas, eliminando las tradicionales máquinas de vending. Consideran que proporcionar una alimentación saludable y equilibrada es también una manera de cuidar y promover la salud física y mental de sus colaboradores. También incorporan innovadores principios en la sede para situar el talento y el bienestar de los equipos en el centro, usando técnicas de Feng Shui, neuroarquitectura y biofilia.

A fin de lograr el respeto por el tiempo de descanso y la conciliación de manera presencial, cuentan con la Política Lights Off, la cual consiste en que a las 7 pm se apagan las luces de las oficinas centrales en Manresa.

Tous es una empresa con una cultura organizativa centrada en las personas y en su bienestar integral como lo recoge estas palabras de la directora de People, Culture & Organization, Laura Valldevillaramo; “el mayor deseo es que las personas se sientan inspiradas a crecer en Tous”, y que prefiere hablar de fidelizar en lugar de retener, “pues le hace feliz que las personas asuman nuevos retos profesionales y que la experiencia vivida en la empresa les ayude a construir su futuro”.

Para Tous es muy importante realizar una dirección responsable de sus empleados por lo que considera básico contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como se recoge en su Informe de Sostenibilidad (2022) donde se apuesta por calidad del trabajo y la reducción de las desigualdades, incorporando, entre otros los ODS 4, 5, 8, 10, 12, 13 y 17 dentro de su estrategia de sostenibilidad y mostrando su compromiso para su logro en el año 2030, porque en palabras de la presidenta “el valor de sus joyas va más allá de lo material” manteniendo una visión global de mostrar “el valor de las joyas en la vida de las personas” porque para Tous, las tres joyas más importantes son las personas, el planeta y la artesanía.

Fuentes de información utilizadas

- Aparicio, G., Idigoras, I., Iturralde, T., Maseda, A. (2022). “Tous S.A. Una empresa familiar centenaria preparada para el futuro digital y sostenible”. Caso de la Facultad de Economía y Empresa para la asignatura de Dirección y Gestión de la Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/54995/Caso%20Tous%20%28Enero%202022%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Equipos & talento (2023). “Trabajamos para que todo el mundo pueda brillar con su máximo potencial. Laura Valldevillaramo: People, Culture & Organization director de Tous.” Recuperado de: <https://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-recursos-humanos/tous/laura-valldevillaramo/>
- RRHH Digital (2020). Tous, reconocida por su apuesta por la transparencia, la sostenibilidad y los derechos humanos. Recuperado de: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/rsc/142774/TOUS-reconocida-por-su-apuesta-por-la-transparencia-la-sostenibilidad-y-los-derechos-humanos/>
- Tous (2021). Memoria de Sostenibilidad. Recuperado de: <https://static.tous.com/21202/pub/directus/87d34f95-c2dc-4e10-b864-d480fa303803.pdf>

- Tous (2023). Acerca de Tous. Organización. Recuperado de: <https://www.tous.com/es-es/about/organizacion>

Fecha del caso: diciembre de 2023.

Palabras clave: Tous, colaboradores, retribución flexible, plan de acogida.

Preguntas sobre el caso

1. Explique, de forma razonada, los procesos de gestión de recursos humanos que aparecen en el caso.
2. Busque información adicional para los procesos de gestión de recursos humanos no identificados en la pregunta anterior.