



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**TEORÍA APLICADA AL PROYECTO  
"ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL  
TALENTO AD"**

Autor: Rocío Blasco Baselga

Madrid

Febrero 2017

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
RESUMEN DEL TRABAJO GRUPAL .....	4
PRESENTACIÓN DE LOS TEMAS OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO. ....	5
Premisas Políticas Employer Branding .....	6
Actualidad Procesos de Selección .....	7
EMPLOYER BRANDING. ....	8
Marketing y Employer Branding .....	11
Importancia de la publicidad externa e interna.....	13
Público objetivo del Employer Branding .....	15
SELECCIÓN DE PERSONAL .....	16
Selección tradicional y Selección estratégica.....	19
La entrevista .....	22
CONCLUSIONES .....	25
REFERENCIAS.....	26

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente trabajo es realizar un breve recorrido por los diferentes temas trabajados y desarrollados en el Proyecto “Atracción y Selección del Talento AD”. De esta manera se podrá valorar el fundamento teórico que sostiene el Trabajo Final realizado de manera grupal que ha servido para desarrollar las ideas que en el trabajo se exponen.

Los planteamientos recogidos a lo largo de todo el proyecto surgen de los recientes estudios sobre dos temas que durante los últimos años han resonado en el ámbito de los recursos humanos: Employer Branding (Marca del empleador), y los procesos de selección. En este trabajo se describirán de la manera más precisa posible los estudios que han tenido más relevancia en estas dos materias.

Finalmente se expondrá una reflexión crítica personal que pretende exponer algunas líneas de actuación y procedimiento que podrían completar el Proyecto realizado. Hay que tener en cuenta que la naturaleza del proyecto es eminentemente práctica y no tanto teórica, por lo que estas reflexiones finales aportaran ideas teóricas que podrían haber completado lo que de manera práctica se ha expuesto en el Proyecto “Atracción y selección del Talento AD”.

## RESUMEN DEL TRABAJO GRUPAL

**1**

**ANÁLISIS**

Para aportar valor a una compañía es necesario comprenderla, de igual modo es necesario conocer el sector y los competidores. Teniendo esto claro, lo primero que se analizó en el Proyecto “Atracción y Selección del Talento AD” (En adelante TFM grupal) fue la propia compañía Adolfo Dominguez, el sector de la moda y los principales competidores.

**2**

**DETECCIÓN  
DE  
NECESIDADES**

Tomando como base lo anteriormente expuesto, la siguiente fase del TFM Grupal consistió en detectar las necesidades que en ese momento supondrían una ventaja competitiva para AD frente a sus competidores más directos :

- Fortalecimiento de la marca empleador AD, basándose en una propuesta de valor competitiva.
- Diseño de un proceso de atracción y selección válido para todas los puestos y establecimientos, y desarrollarlo de tal manera que se logre el empoderamiento del personal de tienda en materia se selección.

**3**

**DESARROLLO  
DEL  
PROYECTO**

Para poder fortalecer la marca empleador de AD en primer lugar se buscaron los atributos, hitos y logros que mejor podían definir a AD. Posteriormente se buscaron los mejores medios para transmitir esas características, tanto a nivel interno (empleados de la compañía) como a nivel externo (potenciales empleados y consumidores del producto ofrecido por AD). Se encontraron hasta 5 recomendaciones basándose en 8 de las características de AD.

La elaboración del proceso de selección se realizó rediseñando el existente en AD (desde la detección de necesidades inicial hasta la toma de decisiones final). El proceso de selección descrito explica de manera exhaustiva cada una de las partes del proceso y define cada uno de los instrumentos para llevarlo a cabo, así como el mejor modo de emplearlos.

Finalmente se estableció una planificación aproximada de la duración del proyecto y un posible precio que cubriera el desarrollo del mismo.

## **PRESENTACIÓN DE LOS TEMAS OBJETO DE ESTUDIO**

### **TEÓRICO.**

Después de haber presentado las fases del TFM Grupal, los dos temas en los que se observa la necesidad de trabajar a nivel teórico son el de la Marca Empleador y el Proceso de Selección.

Sobre ambos temas la literatura es amplia, si bien uno (Marca Empleador o más comúnmente conocido como Employer Branding) ha adquirido más auge que el otro en los últimos años.

Hoy en días las organizaciones compiten en un entorno altamente globalizado donde existe un claro desequilibrio entre oferta y demanda de capital humano cualificado que sea capaz de generar valor añadido para las mismas (Hernández e Iglesias, 2007). Por esta razón, las compañías buscan desarrollar el mayor número de recursos/herramientas posibles con el fin de atraer y retener el talento.

En este contexto surge el concepto relativamente reciente de employer branding que, utilizando las herramienta del marketing como ciencia social se aplica a la gestión de los Recursos Humanos en un intento de diferenciación por parte de las organizaciones (Hernández e Iglesias, 2007). Las compañías se han dado cuenta de que lo que les diferencia de sus principales competidores tiene su origen en el capital humano, quien es el que podrá desarrollar recursos, actividades, procedimientos diferentes que constituyan una ventaja competitiva en el mercado.

De acuerdo a Berthon, Ewing y Hah (2005) los estudios demuestran que las compañías que desarrollan fuertes políticas orientadas a fortalecer la marca del empleador pueden reducir potencialmente el coste de la adquisición de un empleado, mejorar las relaciones entre los trabajadores, incrementar la retención del talento, ofrecer salarios más bajos en comparación con compañías con marcas de empleador más débiles e incrementar de este modo la rentabilidad debido a una mejora de la productividad.

## **Premisas Políticas Employer Branding**

Las premisas que sostienen el desarrollo de las políticas de employer branding son:

1. El capital humano es el activo más valioso de las organizaciones, de forma que una adecuada inversión en el mismo puede suponer un desempeño superior por parte de la compañía (Barney, 1991).
2. Al distinguirse por la marca, la firma puede adquirir capital humano diferente. Una vez los empleados han sido atraídos por la marca, incorporan una visión sobre el trabajo dentro de la compañía que les llevará a incorporar y trasladar los valores de la organización a su trabajo diario, así como mejorar su compromiso con la firma. ( Backhaus y Tikoo, 2004)
3. Cambio en el modo de entender el contrato psicológico entre empleadores y trabajadores. En el concepto tradicional del contrato psicológico entre trabajadores y empleadores, los trabajadores prometían lealtad a cambio de seguridad laboral, entendida tanto en su forma literal, como en el de la permanencia en el puesto de trabajo. ( Backhaus y Tikoo, 2004)

Sin embargo una reciente tendencia hacia downsizing (Proceso de reorganización o reestructuración de las organizaciones que supone la mejora de los sistemas de trabajo, mediante la adecuación del número de empleados para mantener los niveles de competitividad (Recuperado de <http://www.expansion.com/2011/06/01/empleo/desarrollo-de-carrera/1306952910.html>), outsourcing y flexibilidad por parte del empleador, ha impuesto una nueva forma del contrato psicológico donde los términos exigidos por el empleado son formación y desarrollo de la carrera profesional a cambio de su esfuerzo y flexibilidad (Baruch 2004).

Etzioni (1975) afirma que el vínculo entre el individuo y la organización conecta con la perspectiva cultural de la empresa y pretende conseguir el compromiso de los trabajadores así como la identificación con los objetivos de la empresa.

Por esta razón uno de los objetivos del employer branding es vender los beneficios tangibles y no tangibles que ofrece la empresa: desarrollo, carrera profesional, crecimiento personal, formación...etc

4. Teoría de la equidad o brand equity: La teoría de la equidad aplicada al concepto de Employer Branding implica el conocimiento de la marca por

parte de los trabajadores actuales y potenciales y su reacción ante procesos similares de reclutamiento, selección y retención llevados a cabo por la organización. En función de la equidad de marca asociada a los mismos si una organización no cumple lo que promete y no asume sus responsabilidades, no satisface las expectativas de los trabajadores actuales y potenciales. Por ello, cualquier esfuerzo posterior orientado a fortalecer el employer branding será asociado con una imagen negativa de la organización como empleadora y restará valor al employer brand (Hernández e Iglesias, 2007).

### **Actualidad Procesos de Selección**

El tema abordado sobre la selección de personal es un tema que siempre será fundamental para el ámbito de los Recursos Humanos.

Se trata de uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones ya que condiciona la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección (Salgado y Moscoso, 2008).

Si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de trabajadores de alto rendimiento. Estos trabajadores aprovecharán de una manera óptima la formación, las posibilidades de desarrollo, y todos los recursos que la empresa pueda ofrecer. También se presentarán como agentes del cambio en la mejora y optimización de los recursos ofrecidos por la empresa a los clientes.

Una buena selección es la clave para lograr un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con éxito el de la organización.

## EMPLOYER BRANDING.

Según una conferencia en Board (2001) las organizaciones han encontrado que una adecuada marca empleador lleva consigo una ventaja competitiva, ayuda a los empleados a internalizar los valores de la compañía y mejora la retención de los trabajadores.

Originalmente la marca ha sido usada para diferenciar productos tangibles, pero con el paso de los años, se ha venido utilizando para diferenciar a la gente, lugares u organizaciones (Peters ,1999).

La razón de ser del Employer Branding es la asunción de que el capital humano aporta valor a la firma, y a través de la inversión en capital humano, las actuaciones de la firma pueden mejorarse.

A través de los años, y de una manera muy reciente, la literatura ofrece una variedad de definiciones para el concepto de la marca empleador. A través de las mismas destacando en ellas los aspectos más relevantes, se podrá llegar a una definición completa del concepto.

Ambler y Barrow, 1996	<b>Atracción de candidatos</b> para cubrir puestos de trabajo en base a <b>la percepción y la valoración</b> que hacen de la imagen de la empresa.  Pack de <b>beneficios funcionales, económicos y psicológicos provistos por el empleo</b> que permiten identificarse con la compañía.
Dell y Ainspan, 2001	Prácticas encaminadas a caracterizar una <b>organización</b> como empleadora <b>diferenciándola</b> y mostrando los <b>atributos</b> que la convierten en un lugar deseable para trabajar.  Incluye los valores corporativos, el sistema de gestión y las políticas y comportamientos encaminados a atraer, motivar y retener tanto a los actuales como a los



	potenciales empleados.
Bergstom et al., 2002	Técnicas conducentes a un único objetivo: generar un exclusivo y fuerte <b>vínculo emocional</b> entre la organización y sus trabajadores de forma que se <b>obtenga una lealtad</b> que de ningún otro modo podría obtenerse.
Backhaus y Tikoo, 2004	<b>Esfuerzos de una</b> firma para promocionarse, tanto dentro como fuera de la organización y ofrecer una clara visión de lo que la diferencia y la hace más deseada como lugar en el que trabajar.
Sullivan, 2004	<b>Estrategia específicamente concebida a largo plazo</b> para gestionar la disposición y las percepciones de los empleados actuales, potenciales y otros stakeholders en todo lo relativo a una empresa determinada”
Armstrong, 2006	Creación de una imagen de marca de la organización para potenciales empleados. Dicha imagen estará influenciada por la reputación de la organización como negocio así como por su reputación como empleadora.
Belinchón, 2006	Indicador de la imagen o marca del empleador que engloba los conceptos de reputación corporativa, acción social y empleador de referencia.
People in Business, 2006	Concepto empleado para ayudar a las organizaciones a generar un elevado <b>grado de compromiso de los empleados hacia la “marca para la que trabajan”</b> y a competir de un modo más eficiente por el talento en el mercado laboral
Versant Works, 2006	<b>Instrumento de marketing</b> para dar a conocer la empresa como un lugar único en el que trabajar, tanto a

	los empleados actuales como a los potenciales.
Conferencia en Board (2001)	Estrategia desarrollada por la empresa para establecer la identidad del trabajador con la firma. Permite orientar desde el sistema de valores, las políticas y comportamientos hacia los objetivos de atracción, motivación y retención de la firma con sus empleados actuales y potenciales.

Elaborado por Hernández e Iglesias (2007).

Las claves para entender el employer branding, acogiendo las definiciones de los autores señalados son:

- Estrategia concebida a largo plazo e instrumento de marketing. La propia empresa ha de comprometerse para trabajar en el desarrollo de buenas políticas de Employer Branding y en los medios para poder implantarla. Como instrumento de Marketing, la publicidad, la comunicación interna, la cultura..etc juegan un papel muy importante en aras del desarrollo de la estrategia.
- La atracción de los candidatos y su influencia en la percepción y valoración de la empresa. Hoy en día los candidatos (futuros empleados) tienen un poder de elección sobre la compañía en la que desarrollarse, que no tenían antiguamente. La elección que hagan, en un alto porcentaje, se va a ver condicionada (en sentido positivo y negativo) por la percepción y valoración que hagan de la empresa.
- Beneficios funcionales, psicológicos y económicos provistos por el empleo. Para poder atraer a los candidatos y retener a los empleados es que las empresas den a conocer la ventaja que supone desarrollarse en la compañía.
- Diferenciación de la organización por sus atributos. A través de los beneficios propios de la empresa , esta podrá distinguirse de sus competidores, bien ofreciendo un beneficio único o bien ofreciendo una mejor calidad del mismo.
- Establecimiento de un vínculo emocional desde el que se obtiene la lealtad. Debido al exceso de oferta a nivel empresarial (en comparación con la demanda cualificada existente) la lealtad pasa a ser algo privilegiado, muy valorado y muy

difícil de conseguir. El employer branding pretende conseguir un compromiso por parte de los empleados hacia la consecución de los objetivos de la firma.

Para poder desarrollar unas políticas consistentes de employer branding, es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. Conocimiento de la organización. Cómo se definen su misión, visión y valores (Berthon et al., 2005)
2. Desarrollar una propuesta del valor añadido de la compañía (y por ende de sus productos) que tiene que estar inmersa en la marca. Para el desarrollo de esta propuesta de valor se utiliza la información de la cultura, estilo de liderazgo, cualidades de los trabajadores, la imagen del trabajador y las impresiones del producto. La propuesta de valor percibida e incorporada por los trabajadores otorga el mensaje central que convergerá más tarde en el desarrollo de la promesa de la marca para los consumidores (Backhaus y Tikoo, 2004).
3. Alinear las prácticas de la gente involucrada en la compañía para apoyar y reforzar la promesa de la marca (Berthon et al.,2005).
4. Reforzar el marketing interno: trabajar por cumplir la promesa de la marca hecha a los trabajadores actuales. El objetivo es comprometer a la compañía con un conjunto de valores y objetivos organizacionales establecidos por la firma (Backhaus y Tikoo, 2004).
5. Invertir en marketing externo de la marca, diseñado para atraer a la población objetivo, apoyar y mejorar el producto o la marca corporativa (Backhaus y Tikoo, 2004).
6. Desarrollar patrones que puedan medir el impacto de la promesa de la marca tanto a nivel externo como interno (Berthon et al.,2005).
7. Ejecutar y medir el impacto de la marca (Berthon et al.,2005).

### **Marketing y Employer Branding**

Como instrumento de Marketing, las claves del employer branding se pueden entender utilizando los conceptos de esta ciencia:

Hernández e Iglesias (2007) definieron el marketing externo del *employer brand* coloca a la organización como un lugar atractivo donde trabajar y con el fin de atraer a los mejores candidatos. El marketing interno se podría definir como un proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía (Asif y Sargeant, 2000; Ferdous, 2008). El marketing interno, tiene el objetivo de generar una plantilla difícil de imitar por otras organizaciones, actuando como elemento de retención de los mejores talentos. De esta manera es posible construir una ventaja competitiva sostenible. Ambas son herramientas estratégicas que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos comerciales.

Dentro del marketing interno del employer Brand aparece el concepto de “*atractivo del empleado*”. Berthon et al., (2005) lo definieron como los beneficios imaginados que un trabajador potencial ve en trabajar para una organización específica. Esto constituye un importante aspecto en contextos donde atraer empleados con mayores habilidades y conocimientos constituye una primera fuente de ventaja competitiva.

Tomando como referencia tanto el marketing externo e interno del employer branding, se observa como el objetivo es lograr que los empleados incorporen los principios y prácticas asociadas a cómo se gestiona la marca de manera externa con los consumidores. Las políticas de comunicación interna tendrán especial relevancia para la gestión interna de la marca. Invertir en marketing Interno se recompensa con una mayor consistencia y calidad de los trabajadores. Las acciones de la parte de staff deberían reforzar las promesas (en calidad de beneficios) de marca hechas a los empleados. Es comúnmente aceptado que las características internas se transfieren al ambiente externo a través de los trabajadores de la compañía. ( Leekha Chhabra y Sharma, 2014).

## **Importancia de la publicidad externa e interna**

La publicidad puede ser una herramienta poderosa en los esfuerzos que la firma hace para identificar, adquirir y retener a los empleados más habilidosos (Berry,1981).

Los vendedores de la marca aún pasan por alto la importante que los empleados suponen una segunda audiencia en las campañas de publicidad. Gilly y Wolfinbarger (1998) concluyen que los que toman las decisiones sobre las herramientas y mensajes que mejor convienen utilizar a la hora de lanzar una campaña publicitaria pueden desestimar la importancia del propio empleado como audiencia.

Consecuentemente los que toman las decisiones deben tener en cuenta el efecto que tiene la publicidad en los actuales y los futuros empleados porque los trabajadores se están volviendo centrales en el proceso de construcción de la marca y su comportamiento puede reforzar los valores de las marca publicitados, o si su comportamiento es inconsistente con esos valores, minar la credibilidad de los mensajes anunciados. (Berthon et al., 2005)

Las campañas de comunicación dentro de la compañía son cruciales dentro del proceso de construcción de la marca, pues permiten desarrollar las ventajas y valores esenciales sobre los que una organización quiera fundamentar la construcción de su marca como empleador. La comunicación interna se presenta como el instrumento necesario para poder reforzar (Blasco, Lores y Tarodo, 2014):

- a) La transmisión de valores de la compañía.
- b) La transmisión de ventajas de la compañía.
- c) El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador.

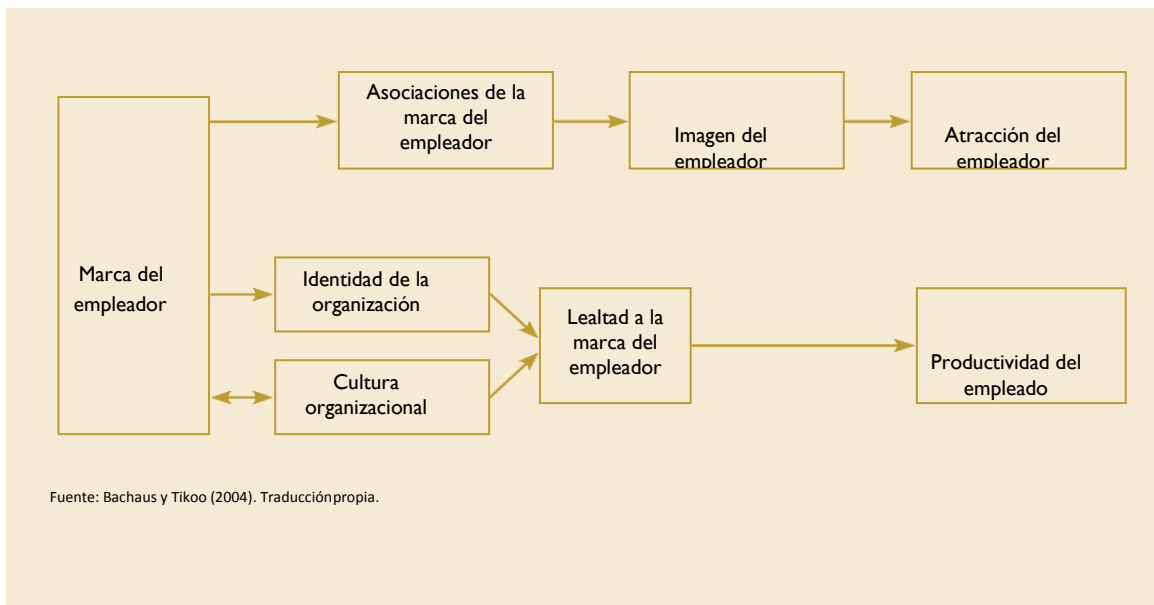
Cómo se ha comentado anteriormente, el desarrollo del employer branding tiene una fuerte conexión con los elementos y teorías existentes en Marketing acerca del desarrollo de la marca.

En el Employer Branding hay dos aspectos que se consideran imprescindibles: las asociaciones sobre la marca y lealtad que se desarrolla hacia la marca.

Las asociaciones sobre la marca son los pensamientos e ideas que el nombre de la marca evoca en la mente de los consumidores o de los trabajadores que se crean respecto a la marca afectan al recuerdo positivo o negativo que se tiene de ella (Aaker, 1991). Según Keller (1998) las asociaciones de la marca se pueden desarrollar a través de las actitudes, los beneficios y los atributos o características de la marca. Las asociaciones positivas afectan al modo y atractivo que la organización tiene en los futuros empleados. Las asociaciones son la clave de la imagen de marca.

Las asociaciones están muy ligadas a la lealtad hacia la marca. Aaker (1991) define la lealtad de la marca como el conjunto de pensamientos constructivos orientados a mantener una visión positiva de la marca a lo largo del tiempo.

Cómo se relacionan las asociaciones de la marca y la lealtad hacia la marca, aparece reflejado en el siguiente cuadro:



## **Público objetivo del Employer Branding**

La población susceptible de acoger las políticas desarrolladas de employer branding son (Belinchón, 2002):

1. Empleados actuales, mediante el desarrollo de un manual de políticas de recursos humanos, que contemple la definición de valores y el modo de implantación de los mismos, disposición de un manual de acogida, sistemas de reconocimientos, recompensas y un plan de carrera, análisis y mejora del sistema de comunicación interno, programas de conciliación de vida profesional y personal, revisión del sistema de formación, etc.
2. Antiguos empleados, mediante el establecimiento de programas de desvinculación (*outplacement*, salidas consensuadas, etc.), mantenimiento de un canal de comunicación específico (asociaciones, reuniones periódicas...), programas de becas, subvenciones... para familiares de empleados y antiguos empleados.
3. Empleados potenciales, a través de un mecanismo de gestión óptima de los currícula recibidos, revisión y actualización de procesos de selección, presencia en ferias de empleo, foros, portales de empleo, universidades..., compromiso con acciones sociales.
4. Sociedad en general, mediante la consecución de una buena reputación corporativa.

Los beneficios que el *employer branding* aporta a las organizaciones son claros. En primer lugar, la marca del empleador es una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de “escasez de talento”. Considerando que la mayoría de estrategias de empleo son a corto plazo y que hasta ahora se activaban mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador supone una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes de empleo (Blasco, Lores y Tarodo, 2014).

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

En este segundo punto se abordará el segundo tema principal del Proyecto Final: la selección de Personal.

Como se ha mencionado anteriormente la selección de personal es uno de los pilares básicos de la actividad del departamento de Recursos Humanos, considerándose en muchas compañías que sólo el departamento de Recursos Humanos podría llevar a cabo esta actividad (no ocurriendo lo mismo con otra serie de actividades como puede ser la formación, las políticas de compensación y beneficios..etc).

Para poder entender el enfoque desde el cual se va a definir el proceso de selección de personal, es necesario dedicar un apartado a la manera en la que se está concibiendo la Dirección de Recursos Humanos.

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste, meros ocupantes de un puesto de trabajo. Se entiende que los trabajadores buscan el desarrollo para poder aportar lo mejor de sí mismos, ahora son entendidos como un recurso (Domínguez, Díaz, y Sánchez, 2004).

El capital humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización. Poco a poco las organizaciones valoran la necesidad de invertir en las personas por ser un valor altamente rentable y se esfuerzan en hacer evidente a éstas, el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional.

Gradualmente la Dirección de Recursos Humanos se está caracterizando por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. Para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados con una adecuada Dirección de Recursos Humanos debe haber una adecuación entre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos. Es decir, no se puede perder la perspectiva estratégica y tener como horizonte la consecución de los objetivos de la empresa ( Domínguez et al., 2004).

Esta pretensión empieza por una Gestión de los Recursos Humanos que tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, con el fin de



contemplar de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001a, p.21).

De acuerdo a la nueva visión de una adecuada Gestión de los Recursos Humanos, surge la Gestión por Competencias, que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano de la empresa y a aquellas que hacen que también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle eficazmente (Domínguez et al., 2004).

Para muchas empresas la Gestión por Competencias se concibe como un modelo de gestión esencial para optimizar el valor del capital humano, ya que permite gestionar los recursos humanos con un mayor grado de conocimiento y análisis, alineando la gestión del día a día con el aprendizaje continuo, y los objetivos de cada individuo con los objetivos de la organización. Se definen las competencias como aquellas características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica (Cantera, 1999).

Dada la relevancia que han tenido las competencias para el desarrollo del proyecto final, es necesario mencionar las características que debe tener una buena definición de las competencias en los puestos de trabajo ( Domínguez et al., 2004):

- 1) Cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa.
- 2) Cada competencia debe tener un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos.
- 3) Todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior.
- 4) Diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas.
- 5) Identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible.

Integrando las competencias en la nueva visión de los recursos humanos se pretende que las funciones llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos no pierdan de

vista el desarrollo y cuidado de las competencias. Domínguez et al., (2004) mencionan algunas de las funciones introduciendo en ellas el concepto de competencias.

- Dentro del proceso de formación y desarrollo: debe buscarse el desarrollo de las competencias presentes y futuras, apostando por la mejora continua de los comportamientos y actitudes de los individuos que conforman la organización. Por ejemplo mediante la definición del Plan de Carrera por el cual los empleados identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas profesionales.
- La evaluación del desempeño según las competencias debe orientarse hacia la valoración de la actuación de una persona a lo largo de un período de tiempo con relación al perfil o requerimientos del puesto que ocupa. En este sentido, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a la evaluación tradicional aquellas conductas necesarias para un buen rendimiento en el trabajo
- Las tareas de reclutamiento y selección según competencias deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características de su puesto de trabajo.

Salgado y Mosocoso (2008) plantean que la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden qué candidato el más apto para desempeñarlo. Siendo un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados implica tres aspectos:

1. Diferenciar entre un proceso de incorporación y un proceso de evaluación (este último requiere la presencia de instrumentos evaluativos). En el proceso de evaluación es en lo que se basa una adecuada selección de personal: evaluar a los candidatos para decidir cuál es el más apto
2. Los instrumentos evaluativos permiten la adecuación de los candidatos al puesto.
3. Se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

Para que el proceso pueda llevarse a cabo correctamente es necesario conocer cuáles son las características del puesto y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades y habilidades necesarias para su buen desempeño en el puesto de trabajo, es

decir, realizar primero una buena descripción de puestos de trabajo, para después analizar la adecuación persona-puesto.

A raíz del nuevo giro que está ocurriendo en la gestión de los recursos humanos se ha desarrollado el modelo de selección estratégica de personal (Salgado y Mosocoso, 2008) que complementa y completa el modelo de selección por competencias.

A la concepción tradicional de los procesos de selección se añade la idea de alineación con los objetivos de la organización y el hecho de que no se puede concebir la gestión de los procesos de selección de modo independiente de la gestión de otros procesos formación, el desarrollo de carreras, la evaluación del desempeño o la compensación.

### **Selección tradicional y Selección estratégica**

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral donde destaca una gran estabilidad productiva. La toma de decisiones de contratación reside en decidir si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente. Si la persona cumple estos requisitos existen muchas probabilidades de que pueda hacer con eficacia el trabajo que se le va a demandar (Salgado y Mosocoso, 2008). Basándose en una concepción del aquí y ahora, se pierde de vista el desarrollo de la persona dentro de la organización, la adecuación e importancia del impacto del trabajador en los objetivos de la empresa y la importancia de la asunción por parte del trabajador de los valores y cultura de la organización.

Con este modelo se suelen utilizar tres instrumentos de selección: el currículum vitae, la entrevista y las referencias. Éste es el proceso de selección clásico para la gran mayoría de las empresas y organizaciones con una historia de más de 30 años.

El modelo de selección de personal estratégica, se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. La premisa es que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad en entornos económicos cambiantes y en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará. El mercado económico y el mercado laboral se caracterizan por su globalidad y por la reducción de las fronteras (Salgado y Mosocoso, 2008).

Una consecuencia de este escenario volátil son las nuevas demandas para los recursos humanos de las organizaciones. Hoy en día, los empleos son más demandantes en términos de procesamiento de información y de toma de decisiones, incrementan la necesidad del trabajo en equipo y se produce una mayor interdependencia entre los empleados (Salgado y Mosocoso, 2008). También se da una mayor atención a los elementos que repercuten en la productividad más allá del desempeño de tarea (adecuación con la cultura y valores de la empresa, satisfacción del trabajador) y una mayor preocupación por la seguridad y la salud física y mental de los empleados. Todo lo cual conlleva un aumento considerable de la complejidad del puesto en comparación con el pasado.

Salgado y Mosocoso (2008) consideran que desde la perspectiva de la selección estratégica, el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro.

Las características que se requerirán para desempeñar los empleos serán (Salgado y Mosocoso, 2008) la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa, orientación hacia la calidad, manejo de las herramientas informáticas, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, habilidades de comunicación e idiomas. Por esto los instrumentos requeridos en esta nueva concepción estratégica de la selección de personal son diferentes a los que había en el pasado.

Tales instrumentos se utilizan combinándose entre ellos con el fin de lograr una ecuación predictiva específica para cada criterio que se pretenda predecir, por ejemplo, desempeño, formación, progreso de carrera...

Se utilice el modelo de selección tradicional o el modelo de selección estratégica, el grado de acierto de la decisión de contratación depende de la validez del instrumento y la calidad con la que haya sido utilizado para llegar a tal decisión.

Salgado y Mosocoso (2008) presentan los datos actuales sobre la validez de las herramientas más utilizadas en el ámbito de la selección de personal.

Los instrumentos más utilizados en España:

- Tests de habilidades cognitivas
- Entrevistas
- Tests y cuestionarios de personalidad
- Referencias
- Tests de conocimientos del puesto
- Assessment center.

Método	Fiabilidad	Validez Operativa
Entrevista Conductual Estructurada	.83	.63
Exámenes (Tests) de Conocimientos	.80	.45
Assessment Center - Simulaciones	.70	.37
Entrevistas Convencionales Estructuradas	.65	.33
Referencias Personales	.60	.26
Valoración de Méritos y Formación	.80	.18
Entrevistas No Estructuradas	.50	.14

Nota. Validez operativa= validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor.

## **La entrevista**

La entrevista es el instrumento más utilizado para la selección de personal tanto en nuestro país como en los restantes países de los que se dispone de información. Casi la totalidad de los contratados para un puesto de trabajo han de superar al menos una entrevista durante el proceso de selección de personal (Salgado et al., 2001).

Siendo está la importancia e impacto de la entrevista como herramienta de los procesos de selección, cabe preguntarse cuál es la validez de la entrevista de selección de personal y por qué.

Hasta el año 1987, la entrevista se caracterizaba por tener una baja fiabilidad, es decir, que dos entrevistadores diferentes no coincidían apenas en sus apreciaciones de un candidato, y su validez era escasa o inclusive nula y no aportaba nada a la predicción del rendimiento obtenida mediante otros instrumentos, como por ejemplo los tests de habilidades cognitivas (Salgado y Mosocoso 2008)

Esto planteaba una paradoja importante: el instrumento más utilizado, con diferencia, para predecir el rendimiento de los candidatos en el puesto de trabajo era un instrumento incapaz de predecirlo. ¿Cómo explicar, pues, la utilización masiva de la entrevista? (Salgado y Mosocoso ,2008)

(1) La entrevista es un instrumento fácil de usar. Prácticamente cualquiera puede, aparentemente, utilizarlo sin apenas preparación;

(2) Es un instrumento muy versátil, ya que sirve para cualquier puesto, organización o situación

- (3) Es el mejor medio para conocer personal y físicamente a los candidatos
- (4) Permite a los candidatos que expliquen personalmente sus méritos para el puesto
- (5) Permite dar información personalizada sobre la organización al solicitante
- (6) Es relativamente más barato que otros instrumentos de selección
- (7) Los directivos y solicitantes la aceptan mejor que otros instrumentos en los procesos de selección.

Las recientes investigaciones indican que es con determinadas características y en ciertas condiciones que la entrevista de selección adquiere fiabilidad, validez y presenta una apreciable utilidad económica (Salgado y Moscoso, 2005).

En el grado de estructuración de la entrevista reside uno de los aspectos que provocan su falta de validez y para solventarlo muchos técnicos han desarrollado diferentes manuales de “entrevistas conductuales estructuradas” (Salgado y Moscoso, 2005 para una exposición más completa de estas entrevistas) donde se presta atención a los comportamientos y a las evidencias de los mismos.

Así, las entrevistas convencionales o de baja estructura parecen centrarse en factores intrínsecos del candidato y miden la habilidad mental general y características de personalidad. Sin embargo, las entrevistas de alta estructura o conductuales estructuradas miden principalmente conocimientos del puesto y experiencia laboral. Así estas entrevistas se centrarían en saber si el candidato sabe desempeñar el puesto (Salgado y Moscoso, 2008).

Las características principales que definirían las entrevistas conductuales estructuradas frente a las entrevistas convencionales son ( Salgado y Moscoso, 2008):

- Las preguntas que componen la entrevista se desarrollan a partir de un análisis de puestos, empleando la técnica de los Incidentes Críticos (BEI)
- Se desarrollan cuestiones cuyo contenido se refiere exclusivamente a conductas en el puesto
- Se formulan a cada candidato todas las cuestiones desarrolladas relacionadas con el puesto

Moscoso (2000) realizó una revisión de la validez predictiva de la entrevista de selección de personal y pudo mostrar que, frente a lo que ocurre con otros tipos, la entrevista conductual estructurada posee una validez similar a la de los mejores instrumentos empleados en selección de personal (pe. tests de habilidades cognitivas) o incluso superior a algunos instrumentos (pe. Medidas de personalidad, assessment centers).



## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a lo expuesto se puede considerar que el TFM Grupal ha seguido las líneas de los estudios más recientes en cuanto a Selección y Employer Branding se refiere.

En relación al apartado de Employer Branding, se observa que lo propuesto en el TFM Grupal empieza por identificar los atributos que AD puede utilizar en su propio beneficio para el desarrollo de la marca del empleador. Después de la parte teórica expuesta, se podría completar este primer punto del TFM Grupal diferenciando entre el fortalecimiento de la marca del empleador para los empleados y para los futuros empleados. Lo que se observa es que el TFM Grupal se ha centrado en cómo atraer a los futuros empleados, y las líneas de trabajo propuestas han sido desarrolladas en aras de conseguir esta atracción. Sin embargo, tal y como se ha expuesto, los empleados actuales son igual de importantes que los potenciales.

Un aspecto adecuadamente estudiado en el TFM Grupal es el uso de la publicidad como herramienta para el impulso de la marca del empleador.

El proceso de selección de personal está muy alineado con lo teóricamente estudiado hasta ahora, y las líneas de acción propuestas durante el desarrollo del trabajo incorporan los nuevos conceptos de competencias y selección estratégica, además de añadir algunos instrumentos a los ya mencionados en los estudios: Dinámicas de Grupo y Entrevistas Individuales.

## **REFERENCIAS**

- Asif, S. & Sargeant, A. (2000). "Modelling internal communications in the financial services sector", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n°.3/4, p. 299.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education. pp 23-40
- Belinchón, I. (2006). La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral. In *Anales de mecánica y electricidad* (Vol. 82, No. 5, pp. 46-51). Asociación de Ingenieros del ICAI.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Berry, L.L. (1981) Perspectives on the retailing of services, in Stampfl, R.W. & Hirschman, E.C. (eds), *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources*. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 9–20.
- Blasco, F., Lores, S. F., & Tarodo, A. R. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 4(44).
- Cantera, F.J. (1999). «Gestión por competencias». En: Domínguez, M.E. *Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos*. Capital Humano. n° 128, págs. 26-72.

Domínguez, M. J. M., Díaz, P., y Sánchez, a. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10(0).

Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*—Bs. As: Ed. Hispano—Americana.

Ferdous, A. S. (2008). “Integrated internal marketing communication (IIMC)”. *Marketing Review*, Vol. 8, nº 3, p. 223-235.

Gilly, M.C. & Wolfinbarger, M. (1998) Advertising’s internal audience. *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 69–88.

Hernández, M. I. S., & Iglesias, M. C. B. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (p. 223). Universidad de La Rioja.

Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. London: Prentice Hall International.

Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

Lloyd, S. (2002) Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), pp. 64–66

Mamolar, P. (2001a). «Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I)». En: *Capital Humano*. nº 149, págs. 21.

Peters, T. (1999). *The Brand You 50 (Reinventing Work): Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!*. Knopf.

Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76, 82-98.

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24.

Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2005). La entrevista conductual estructurada de selección de personal. Madrid. Pirámide.

Salgado, J.F., Viswesvaran, C., y Ones, D.S. (2001). Predictors used for personnel selection. In N .Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds). Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology. Vol 1. (pp. 165- 199). London, UK: Sage.

Schneider, L. (2003). What is branding and how is it important to your marketing strategy. Recuperado de [http://marketing. about. com](http://marketing.about.com): [http://marketing. about. com/cs/brandmktg/a/whatisbranding. htm](http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm).



# TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

## *Máster de Recursos Humanos*

Proyecto “Atracción & Selección del Talento AD”

Realizado por:

Rocío Blasco  
Ornella Delfino  
Sandra Sánchez  
María Silvente  
David Serradilla



## AGRADECIMIENTOS

Queremos mostrar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que han contribuido a la realización de este trabajo.

En primer lugar, queremos agradecer a Carmen de Andrés, nuestro punto de contacto en el departamento de Recursos Humanos de Adolfo Domínguez por darnos la oportunidad de llevar el proyecto en la empresa y habernos mostrado su apoyo a lo largo del mismo.

A Óscar Izquierdo, por su involucración y sus aportaciones para ayudarnos a mejorar nuestro trabajo.

No podemos olvidar a ninguno de los profesores del MURH 2015-2017 porque sin los conocimientos que hemos adquirido en el Máster, no habiéramos podido llevar a cabo el proyecto.

Debemos de agradecer también la ayuda que nos han proporcionado José María Fernández-Rico y Jesús Labrador, estando siempre disponibles para solventar nuestras dudas.

Por último, gracias a nuestros familiares y amigos por mostrarnos su apoyo y por la paciencia que han tenido con nosotros durante el último año.



## ÍNDICE

1. **Introducción**
2. **Breve descripción de la empresa y su entorno**
  - 2.1. El sector de la moda
  - 2.2. Adolfo Domínguez
  - 2.3. Estrategia de Recursos Humanos
3. **Análisis de necesidades**
  - 3.1. Necesidad 1: Fortalecimiento de la marca empleador
  - 3.2. Necesidad 2: Diseño de Proceso de Selección
4. **Objetivos del proyecto:**
  - 4.1. Objetivo General
  - 4.2. Objetivos Específicos
5. **Desarrollo del proyecto**
  - 5.1. **Fase 1: Fortalecimiento de marca empleador**
    - 5.1.1. AD como referente en el mercado laboral
    - 5.1.2. Propuesta de valor
    - 5.1.3. Marca empleador
  - 5.2. **Fase 2: Proceso de atracción y selección**
    - 5.2.1. Flujograma del proceso
    - 5.2.2. Roles de las personas que intervienen en el proceso de selección
    - 5.2.3. Código deontológico del seleccionador
    - 5.2.4. Etapas del proceso de selección
      - a) Detección de la necesidad: elaboración del perfil del candidato
      - b) Reclutamiento: fuentes
      - c) Pre selección: criba curricular y entrevista telefónica
      - d) Selección: dinámicas de grupo y entrevista individual por competencias
      - e) Toma de decisión
  - 5.3. **Fase 3: Evaluación del proyecto**



## 6. Planificación (ambos)

## 7. Posibles costos

## 8. Bibliografía

## 9. Anexos

- Anexo 1: Estudio de mercado
- Anexo 2: Solicitud de cobertura de vacante
- Anexo 3: Perfiles de puesto Adolfo Domínguez
- Anexo 4: Protocolo de entrevista telefónica
- Anexo 5: Dinámicas grupales
- Anexo 6: Batería de preguntas por competencias
- Anexo 7: Manual de entrevistas
- Anexo 8: Protocolo de entrevista individual
- Anexo 9: Formato de valoración de entrevista





## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del Proyecto “Atracción y Selección del Talento AD” es establecer un proceso de atracción y selección del talento que facilite y optimice el trabajo de selección de personal de los distintos responsables en Adolfo Domínguez, a través de una serie de procedimientos y pasos que permitan seleccionar el talento de una manera homogénea, ágil y sistematizada en toda la organización.

A pesar de haber trabajado esta propuesta basada en los principales puestos de negocio (tienda), los criterios que se proponen son aplicables a la totalidad de los puestos de trabajo, independientemente de su situación en la escala jerárquica laboral.



## 2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

### 2.1 El Sector de la Moda

En el sector de la moda se pueden diferenciar cuatro grandes tendencias: alta costura, pret a porter lujo, pret a porter accesible y el mercado de las masas.

En la **alta costura**, la mayoría de productos tiene un proceso de creación y producción totalmente artesanal, donde los tejidos utilizados suelen ser de gran calidad y las piezas de diseño únicas. Por este motivo, el precio medio de una prenda de alta costura suele rondar entre los 50,000 euros y 60,000 euros por prenda. Las marcas más destacadas son Chanel, Christian Dior, Givenchy, Jean Paul Gaultier, Armani, Valentino, entre otras.

En la tendencia de **pret a porter de lujo**, se trabaja mediante una producción en serie, a la que se añaden detalles artesanales. Se trata de una moda no tan exclusiva como la alta costura, pero con series de piezas limitadas. Las marcas más destacadas son Prada, Gucci, Hermès, Louis Vuitton, Chanel, Balenciaga, Loewe, Moschino, entre otros.

El **pret a porter accesible** cuenta con un proceso de fabricación en serie menos costoso y no contempla un número de piezas limitado. La clave del pret a porter accesible es llegar de una manera más rápida y amplia a los consumidores jóvenes que tienen una condición socioeconómica medio-alta. Las marcas que se incluyen en esta tendencia son Bimba y Lola, Pedro del Hierro, Massimo Dutty, Maje, Sandro, Tommy Hilfiger, Ralf Lauren, Max Mara, Hoss Intropía, Mango y Adolfo Domínguez.

Por último, se encuentra el mercado de masas, en donde destacan marcas como Zara, H&M, Primark, Oysho, Forever 21, Asos, Topshop, entre otras. Para este tipo de



marcas el negocio no se centra en el diseño ya que toma como referencia las creaciones de otros diseñadores.

Como se ha mencionado anteriormente, la tendencia bajo la que se encuentra **AD** es la de **pret a porter accesible**, mercado que contempla 5 variables básicas:

- **Mercado:** Existe una intensa competencia entre las marcas y las barreras de entrada son muy bajas. La intensa competencia provoca que el mercado sea transparente en cuanto a los precios y promociones lo que le permite al cliente poder comparar calidad, precios y promociones.
- **Clientes:** Hombres y mujeres entre los 30 y 50 años con un poder adquisitivo medio-alto, con perfiles vanguardistas y/o tradicionales.
- **Producto & servicio:** Las marcas buscan diferenciarse del mercado de masas ofreciendo productos de diseño (nuevas tendencias), con materiales de calidad y ofreciendo una experiencia de compra única (atención personalizada).
- **Proceso productivo:** Está enfocado en obtener el máximo rendimiento con el menor coste posible, a través de la mejora y flexibilización de los procesos internos, almacenaje, distribución y relaciones con actores clave (por ejemplo: proveedores). Actualmente, la integración vertical hacia atrás y la digitalización en el backoffice son modelos de negocio que están siendo adoptados por muchas marcas ya que representan una importante reducción de costes (mayor eficiencia y la productividad).
- **Finanzas:** La crisis del 2007 tuvo un fuerte impacto en el sector de la moda. Al aumentar el desempleo, se redujo considerablemente el volumen de compra y, por ende, los clientes se volvieron más sensibles a los precios. Como consecuencia, las empresas aumentaron su nivel de endeudamiento para poder enfrentar la caída de las ventas.

## 2.2 Adolfo Domínguez

Adolfo Domínguez (AD) se fundó en 1976 con su primera tienda para hombres en Ourense. En los próximos años, su fama creció apareciendo en publicaciones a nivel internacional y realizando los primeros desfiles por Europa. En la década de los 90, lanzó su primer perfume “Agua Fresca” y la marca se expandió internacionalmente.

En los últimos años, la marca ha creado una línea de moda joven con la intención de aumentar su nicho de mercado y, al día de hoy cuenta con diferentes líneas de negocio:

- Colecciones para hombre y mujer
- Accesorios de moda, zapatos, bisutería y bolsos para hombre y mujer
- Joyas hechas a mano
- Colección para mujeres de la talla 44 a la 58
- Línea joven para chico y chica
- Colección de muebles y artículos de decoración
- Colección para mascotas

La compañía cuenta con casi 600 puntos de ventas en 37 países. La estrategia actual se basa en la expansión hacia nuevos mercados como LatAm, Asia y Oriente Medio a través de un modelo de franquicias y consolidación en mercados maduros.

PUNTOS DE VENTA	37 PAÍSES 579 PUNTOS DE VENTA
PRESENCIA ONLINE	28 PAÍSES
EMPLEADOS	1.700 PROFESIONALES





En el 2015, Adolfo Domínguez continúa su expansión en la realidad digital y un proyecto de digitalización es implementado en la compañía con el objetivo de seguir mejorando la experiencia del cliente y fomentar la compra en un entorno omnicanal. Hoy en día, el e-Commerce está presente ya en 28 países.

Actualmente, sus puntos de venta tradicionales y online, se encuentran conectadas a la red central de Orense para conocer en tiempo real todas las ventas de cada colección, y poder monitorear así aquellos productos que satisfacen mejor las necesidades de sus clientes.

Por otro lado, además de contar con productos que cubran las expectativas y los gustos de los consumidores, AD busca crear una experiencia de compra que destaque por su atención personalizada y de calidad, servicio que depende al 100% del personal de tienda: vendedores, cajeros, reponedores, entre otros.

En este sentido, y tomando en cuenta que el escenario laboral está cambiando y que la competencia entre marcas es cada vez más intensa, es necesario que AD tenga identificadas las estrategias a seguir para captar el mejor talento e incorporarlo a la compañía.

### 2.3 Estrategia de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos de AD tiene por objetivo el contribuir a la mejora del negocio a través del diseño de **procesos eficientes**, con **empleados satisfechos y alineados con la estrategia** y creando a su vez, una **ventaja competitiva** sobre sus competidores.

Para alcanzar este objetivo, AD ha implantado un plan estratégico basado en tres



pilares complementarios: Organización eficiente; Talento Excelente y Cultura Premium.

Para objetivizar los procesos, el área cuenta con un diccionario por competencias, que diferencia entre competencias de negocio y competencias relacionales.

COMPETENCIAS DE NEGOCIO	Definición
Pasión por la moda	El sentimiento que impulsa nuestra vida a encontrar la belleza y compartirla con los demás
Orientación a resultados	Fuerza que impulsa a alcanzar las metas a pesar de las dificultades que se encuentran en el camino
Orientación a la Venta	Es la capacidad de orientar y asesorar con éxito al cliente transmitiendo los atributos del producto, logrando así los objetivos de venta
Excelencia y Organización	Es hacer las cosas mejor que bien, mejorando constantemente y con una planificación que ayuda a superar expectativas
Proactividad e iniciativa	Adelantarse a lo esperado con ilusión aportando soluciones a pesar de las dificultades
Innovación	Capacidad de hacer cosas nuevas de forma distinta mejorando los resultados

COMPETENCIAS RELACIONALES	Definición
Orientación al cliente <small>(interno/externo)</small>	Vocación de servicio a los demás buscando su máxima satisfacción
Trabajo en equipo	Es la suma de todos para lograr un objetivo común más grande que la individual. Es construir entre todos el ADOLFO DOMINGUEZ del futuro
Comunicación	Es el arte de dialogar, conversar, escuchar y compartir información generando un clima de colaboración.
Liderazgo	Inspirar a los demás a través del ejemplo y la motivación con el fin de lograr llegar a una meta deseada y compartida por todos
Impacto e Influencia	Es la capacidad de establecer relaciones de confianza, transmitiendo una imagen positiva y siendo capaz de influir en el otro
Sentimiento AD	Es el compromiso y el compartir una misma cultura, mostrando pasión por la marca y sintiendo orgullo por formar parte de ADOLFO DOMINGUEZ

Dicho diccionario está correctamente nivelado a fin de facilitar las descripciones de puestos, el proceso de desempeño y evaluación de empleados, la detección del talento (planes de desarrollo individual), así como el proceso de selección, entre otros.

Cada competencia tiene 5 niveles en función del grado de desarrollo en dicha

competencia y dan cobertura a toda la jerarquía y áreas de la compañía:

Nivel	Descripción
Nivel 5	▪ Muestra un grado <b>excelente</b> de desarrollo en esta competencia
Nivel 4	▪ Muestra comportamientos <b>avanzados</b> dentro de esta competencia
Nivel 3	▪ Muestra un grado <b>destacado</b>
Nivel 2	▪ Muestra un grado <b>satisfactorio</b>
Nivel 1	▪ Muestra un grado <b>inicial</b> de esta competencia

Dentro de cada nivel se identifican comportamientos observables que indican cuando una persona ha alcanzado ese nivel de desarrollo en la competencia.

El nivel 1 no quiere decir que no se posea o desarrolle ese valor concreto, sino que es el mínimo necesario o nivel elemental en que ese nivel se desarrolla. Asimismo, los saltos entre cada nivel implican diferencias cualitativas en términos de complejidad, exigencia y responsabilidad.



### 3. ANÁLISIS DE NECESIDADES

Para definir las necesidades que el Proyecto de “Atracción y Selección del Talento AD” debe cubrir en Adolfo Domínguez, se ha realizado un [Estudio de Mercado \(VER ANEXO 1\)](#) en el que se analiza en profundidad las principales marcas competidores de AD y el posicionamiento que tienen actualmente en el mercado laboral: marca empleador, propuesta de valor, estrategias de selección, principales perfiles de candidatos, fuentes de reclutamiento, entre otros.

En base al estudio de mercado realizado y a la estrategia del Departamento de Recursos Humanos, se han logrado identificar las dos principales necesidades de la organización de cara a mejorar su actual proceso de reclutamiento y selección:


- Fortalecimiento de la marca empleador AD, basada en una propuesta de valor competitiva.
- Diseño de un proceso de atracción y selección estandarizado que permita agilizar y homogenizar los procesos actuales (tiendas propias y franquicias); así como empoderar a los responsables de las tiendas como actores clave del proceso.

#### 3.1 Necesidad 2: Fortalecimiento de la marca empleador

En base al [Estudio de Mercado \(VER ANEXO 1\)](#) realizado, se identifican tres necesidades importantes para fortalecer la marca empleador de Adolfo Domínguez.

- La creación de un **claim específico** (eslogan) que sirva de slogan a la marca empleador de AD y que atraiga la atención de posibles candidatos para los





procesos de selección. Este claim deberá basarse en la propuesta de valor de AD y ser un elemento diferenciador de la competencia.

- La creación de una **imagen sólida de marca empleador** que pueda ser difundida y posicionada en internet, específicamente en las redes sociales (LinkedIn y Facebook).
- Creación de un **espacio de reclutamiento específico** en el portal de AD que permita al Departamento de RRHH usar la web como una fuente más de reclutamiento y, a través de la cual, los candidatos puedan aplicar a los puestos vacantes publicados.

### 3.2 Necesidad 2: Diseño de Proceso de selección

En base a las reuniones mantenidas con el cliente, se detecta la necesidad de diseñar un proceso de selección estandarizado que pueda ser aplicado en todas las áreas de la organización y que incluya a los responsables de las tiendas como actores clave.

Las principales necesidades de selección de AD se centran las áreas de negocio, es decir en las tiendas. Dado que los responsables de tienda son quienes mejor pueden definir el perfil de los puestos a cubrir, es necesario involucrarlos y comprometerlos con la búsqueda del talento.

Para ello se identificaron 4 necesidades:

- Crear un proceso estandarizado de selección e incorporación del talento que abarque desde la detección de la necesidad hasta la toma de decisión final (incorporación del candidato).
- Diseño de una “batería de preguntas” basadas en las competencias de AD y en los puestos clave del negocio (perfil de puestos).
- Diseño de un manual de entrevista individual por competencias (dirigido principalmente al personal de tiendas)
- Diseño de protocolos de entrevista telefónica y entrevista individual



## 4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 4.1 Objetivos generales

- Detectar las mejores prácticas del sector para fortalecer la marca empleador y propuesta de valor de AD
- Dotar a Adolfo Domínguez un proceso de selección estandarizado que le permita incorporar personal altamente cualificado en el sector pret a porter premium.

### 4.2 Objetivos específicos

- Diseñar un proceso de selección que abarque desde la detección de la necesidad hasta la toma de decisión final (incorporación del candidato) y que integre al responsable de tienda como actor clave del proceso.
- Diseñar materiales de soporte que faciliten el proceso de selección en toda la compañía



## 5. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 5.1 FASE 1: Fortalecimiento de marca empleador

#### 5.1.1 Adolfo Domínguez como referente en el mercado laboral

A fin de dar soporte a la propuesta de valor, es necesario que AD destaque sus principales logros como compañía para diferenciarse de sus competidores y captar el mejor talento. Esta información debe ser constantemente transmitida a los empleados de la empresa, así como a los candidatos durante el proceso de selección.

Hitos, logros y atributos a destacar:

- Negocio en crecimiento cuya estrategia se basa en la expansión hacia nuevos mercados como LatAm, Asia y Oriente Medio a través de un modelo de franquicias y consolidación en mercados maduros. Incursión en la digitalización de los procesos internos y en el e-commerce.
- AD es un referente internacional en la industria de la moda. La organización ha sido nombrada por el Reputation Institute como una de las 30 empresas más populares de España; además, Interbrand la ha elegido entre las compañías españolas más importantes a nivel internacional.
- Adolfo Domínguez, en su rol de diseñador, diseñador ha sido galardonado con numerosos premios como la Aguja de Oro, el Lifetime Achievement otorgado en la Miami Fashion Week o el Premio Nacional al Mejor Diseñador del año 2014.




### 5.1.2 Propuesta de Valor

El escenario laboral está cambiando: surgen valores en las nuevas generaciones cada vez más exigentes, existe mayor sensibilización de la sociedad, se dan continuos cambios socio-demográficos, se fortalece la lucha por el talento, etc. Esto, en el ámbito empresarial, se traduce en **menores niveles de retención y en una mayor dificultad para atraer el talento.**

Por ello, es importante que AD trabaje en el diseño de estrategias de marketing como empleador de referencia, para así posicionar adecuadamente sus ofertas de empleo, así como alcanzar una ventaja competitiva con respecto a sus principales competidores.

Hacer la empresa más atractiva para captar este talento y luego retenerlo es una necesidad latente en las organizaciones como Adolfo Domínguez. Por ello, y después de realizar el [Estudio de Mercado \(VER ANEXO 1\)](#) se considera que los atributos a destacar en la marca empleador AD deberían ser los siguientes:

- **Buen ambiente de trabajo:** entorno atractivo, dinámico y de colaboración que beneficia a todos aquellos que forman parte de la estructura corporativa.
- **Reputación:** éxito internacional vinculado al mundo de los negocios y al de la moda.
- **Desarrollo profesional:** trabajo retador, con posibilidades de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, que ofrece diversas oportunidades formación y desarrollo.
- **Cultura corporativa:** abierta y transparente, con una escala de valores clara.

- 
- **Pasión por la moda:** entorno en el cual se vive la sensibilidad por la belleza, las nuevas tendencias, la estética y el estilo.

La marca empleador es una filosofía y un concepto que lleva tiempo aplicar y proyectar. Por ello, es necesario construir una buena imagen que convierta a Adolfo Domínguez en un lugar atractivo para trabajar, siendo conscientes de las motivaciones de los empleados y del mercado de la moda.

### 5.1.3 Marca Empleador

Basados en el [Estudio de Mercado \(VER ANEXO 1\)](#) realizado, se recomienda que Adolfo Domínguez realice los siguientes primeros pasos, para comenzar a construir su imagen como marca empleador:

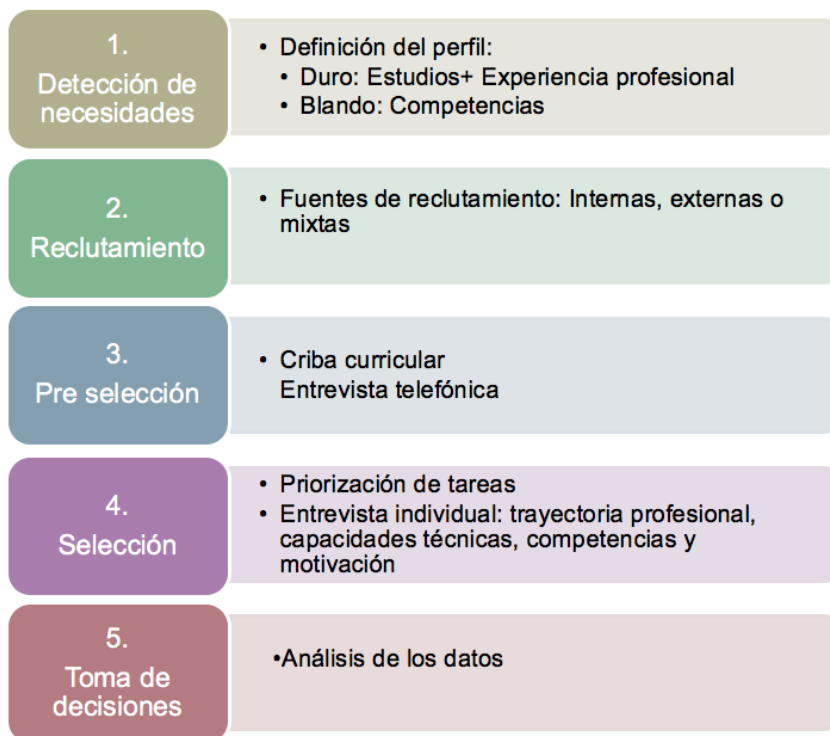
1. Construir un claim que identifique a la empresa como marca empleadora.
2. Incluir en la página Web Corporativa:
  - Apartado dirigido al reclutamiento y atracción del talento, que muestre los atributos de la empresa (Propuesta de Valor) como marca empleadora, así como los puestos ofrecidos y los procesos de selección abiertos.
  - Videos con testimonios de trabajadores, que sirvan de refuerzo a los atributos de la marca empleador
  - Habilitar un espacio en el que los candidatos puedan enviar candidaturas de manera espontánea.
3. Hacer uso de las redes sociales, no sólo como una herramienta para mostrar las nuevas tendencias de moda, sino para atraer talento: Facebook y LinkedIn.



4. Ampliar la variedad de las actuales fuentes de reclutamiento, publicando las ofertas de trabajo en distintas herramientas 2.0 y/o páginas web (Buscadores de empleo).
5. Crear un programa interno que priorice la búsqueda del talento dentro de la compañía.

## 5.2 FASE 2: Proceso de atracción y selección

El proceso de atracción y selección se pone en marcha en el momento en que se detecta la necesidad de incorporar un nuevo profesional a la compañía. En base a ello, se iniciarán una serie de fases que tendrán como objetivo asegurar la participación de los mejores candidatos.

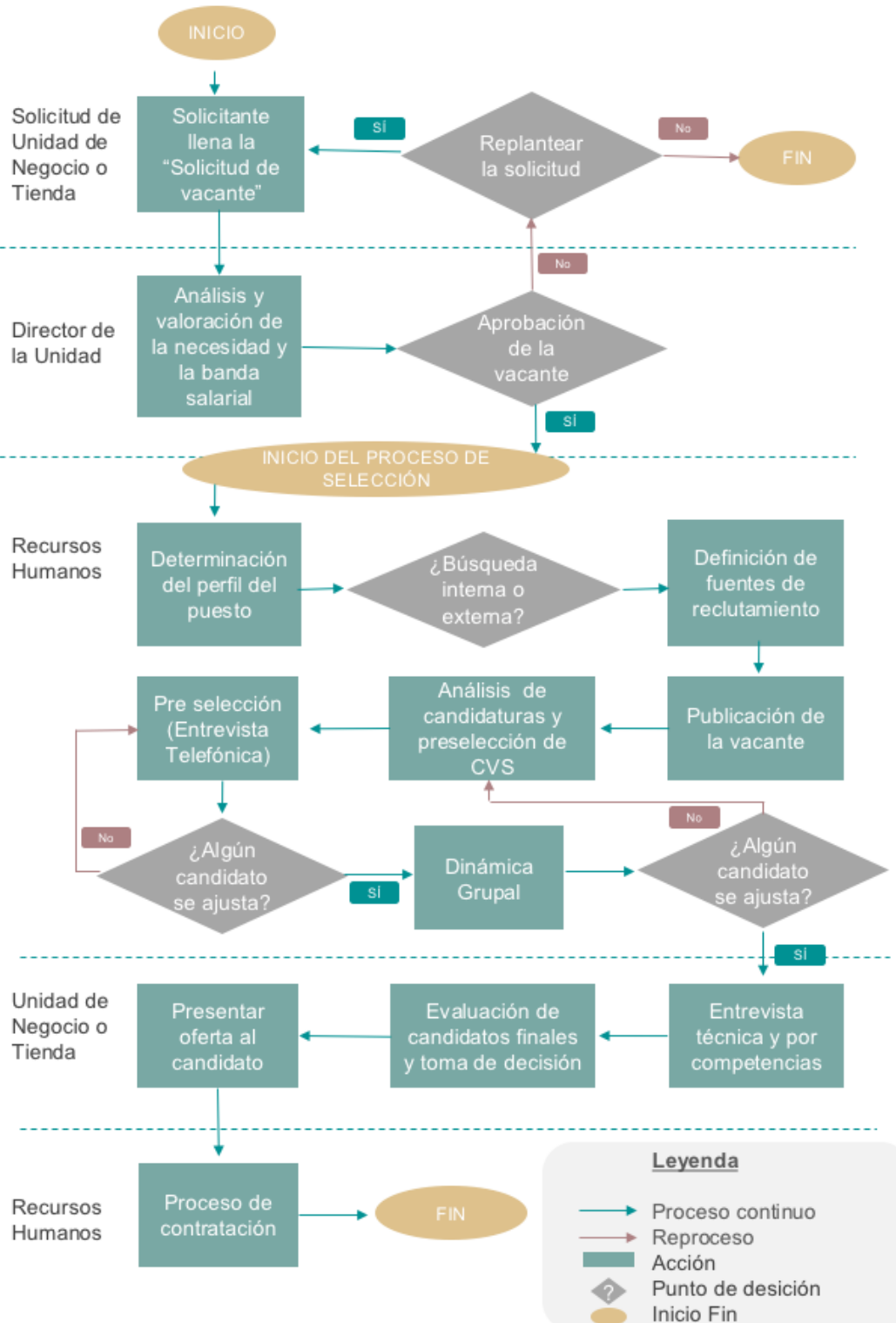




Es importante tomar en cuenta que, como parte del proceso de selección, se deben de respetar los siguientes criterios básicos:

- La creación y/o modificación de estructuras organizativas de cualquier tipo deberán ser validadas por el área de Recursos Humanos de Adolfo Domínguez.
- Un proceso de selección solamente podrá ser iniciado si ha sido previamente solicitado, mediante el documento de [Solicitud de Cobertura de Vacante \(VER ANEXO 2\)](#), el cual deberá ser validado por el máximo responsable de la Unidad de Negocio correspondiente.
- Siempre que sea posible, se buscará internamente el puesto vacante, entre todas las líneas de negocio de Adolfo Domínguez, de cara a fomentar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

## 5.2.1 Flujoograma del proceso





## 5.2.2 Roles de las personas que intervienen en el proceso de selección

Dentro de Adolfo Domínguez, todas las personas involucradas en el proceso de selección deben ser responsables de actuar como embajadores de AD, de manera que todos los candidatos, sean contratados o no, se lleven una imagen positiva de AD como organización referente dentro del panorama laboral.

A continuación, hacemos referencia al rol que deberían de asumir las diferentes personas que intervienen en el proceso de selección:

### **A nivel Corporativo (Staff Administrativo + Unidades de Negocio):**

#### *Recursos Humanos:*

- Aceptación de la solicitud de vacante del área solicitante
- Elaboración del perfil del puesto
- Identificación de las fuentes de captación y atracción del talento
- Publicación de la vacante
- Preselección de candidatos
- Selección del personal:
  - ✓ Selección de personal para Servicios y Áreas Corporativas: Dinámicas grupales, entrevistas individuales <sup>1</sup> y pruebas (si fueran necesarias)
  - ✓ Selección de directivos para todas las Unidades de Negocio: Dinámicas grupales, entrevistas individuales y pruebas (si fueran necesarias)
  - ✓ Selección de personal de tienda: dinámicas grupales y pruebas (si fueran necesarias)
- Aprobación y propuesta de las condiciones retributivas
- Propuesta de condiciones retributivas

---

<sup>1</sup> Las entrevistas individuales contemplan una evaluación de la trayectoria profesional, capacidades técnicas, competencias relacionadas con el negocio y motivación por el puesto

## A nivel de Unidades de Negocio (Tiendas):


### *Personal de Tienda:*

- Entrevista individual
- Verificación de la adaptabilidad personal al equipo existente
- Decisión final del candidato seleccionado

### 5.2.3 Código deontológico del seleccionador

Es importante que Adolfo Domínguez cuente con un Código deontológico que sirva como pauta de conducta profesional a todas las personas que intervienen en los procesos de Atracción y Selección. Para ello, se proponen establecer y seguir los siguientes principios:

- **Respeto:** Tratamos a nuestros trabajadores actuales y potenciales con respeto, justicia e igualdad; respetando sus tiempos y el interés que muestran por trabajar con nosotros.
- **Confidencialidad:** Toda la información obtenida durante el Proceso de Selección será tratada con la mayor confidencialidad, con el fin de no atentar a la privacidad de nuestros actuales y de los futuros trabajadores.
- **Respeto a la diversidad:** Fomentamos la diversidad en todos sus sentidos entre nuestros empleados, considerando candidatos de cualquier edad, religión, tendencia política y raza.
- **Igualdad:** Fomentamos la igualdad entre hombres y mujeres, no permitiendo ninguna forma la discriminación en el ámbito laboral. Buscaremos en todos nuestros procesos de selección un equilibrio a la hora de presentar candidaturas para una misma posición.

- 
- **Comunicación:** Promovemos la comunicación a nivel interno y externo, informando al candidato, en todo momento, de los avances en los procesos en que está participando.
  - **Transparencia:** No generamos falsas expectativas en nuestros trabajadores y/o candidatos, declarando nuestras intenciones de forma clara en todos nuestros procesos de selección.
  - **Objetividad:** Todas nuestras decisiones vendrán avaladas por criterios objetivos y acordes con las políticas establecidas por la compañía. Todos los profesionales serán tratados bajo el mismo nivel de exigencia.


## 5.2.4 Etapas del Proceso de Selección

### a. Etapa 1: Detección de la necesidad

Cuando se detecta la necesidad de incorporar nuevo personal a la organización, será imprescindible que el máximo responsable de la Unidad de Negocio autorice la [Solicitud de cobertura de Vacante \(VER ANEXO 2\)](#). Una vez realizado este paso, Recursos Humanos será el encargado de validar el puesto que se solicita y, posteriormente, realizar el perfil del mismo.

#### **Elaboración del perfil del puesto**

El perfil ideal de un puesto está compuesto por un perfil técnico y perfil competencial; y consiste en una descripción detallada de las características y los requerimientos necesarios que debe presentar el candidato ideal. Ver [Perfiles de Puesto de AD \(VER ANEXO 3\)](#)



Es importante que la Solicitud de [Cobertura de Vacante \(ANEXO 2\)](#), esté alineada con la descripción del puesto ya que en ella se recogen las características o exigencias técnicas y competenciales que deben de tener los candidatos.

**Perfil técnico:** Todos aquellos conocimientos o habilidades técnicas que la persona debe poseer para poder desempeñar el puesto:

- Definir la formación académica y experiencia profesional deseable
- Identificar los conocimientos técnicos requeridos y el nivel necesario de los mismos

**Perfil competencial:** Compuesto por las competencias que debe aportar la persona en el puesto. En función de las necesidades del puesto, se recomienda establecer un orden de prioridad en relación a las competencias exigidas, elaborando un listado de aquellos conceptos identificados como “críticos” que la persona seleccionada debe poseer en todo caso; así como conceptos “deseables” que serían convenientes para que la persona seleccionada pudiese desempeñar el puesto de forma óptima.

Una vez analizados los requerimientos técnicos y competenciales, se define el Perfil del Puesto, en base a ello el proceso de selección: técnicas y métodos a utilizar, las pruebas a realizar y enfoque de la entrevista, entre otros.

A fin de enfocar la propuesta de selección en las necesidades más latentes del negocio, el presente proyecto se basa en los perfiles profesionales básicos de las Unidades de Negocio o Tiendas ([VER ANEXO 3](#)). No obstante, los criterios que se

proponen son aplicables a la totalidad de los puestos de trabajo, independientemente de su situación en la escala jerárquica laboral.



## b. Etapa 2: Reclutamiento

A partir del perfil tipo, el objetivo es conseguir la cantidad suficiente de candidatos que se ajusten a dicho perfil. Para ello, se pueden utilizar diferentes fuentes de reclutamiento. Debemos tener en cuenta que siempre que sea posible, se iniciará internamente el puesto vacante entre todas las líneas de negocio de Adolfo Domínguez, de cara a fomentar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.



## Fuentes de Reclutamiento

Estrategia de Captación (Unidades de Negocio)						
Fuentes de Reclutamiento	Internas		Externas			
Niveles	Desarrollo Interno	Referenciados Adolfo Domínguez	Página Web de Adolfo Domínguez	Sites de empleo	Herramientas 2.0 (Linkedin)	Anuncios
Área Manager	x	x	x	x	x	
Director de Tienda	x	x	x	x	x	
Encargado de Tienda	x	x	x	x	x	x
Vendedor	x	x	x	x	x	x
Cajero		x	x	x		x

### c. Etapa 3: Preselección

#### Criba curricular

Como primer paso, previo a selección, se debe realizar una criba de los currículums recibidos para, posteriormente, realizar la entrevista telefónica. Para realizar la criba de forma eficaz, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Verificación de requisitos técnicos mínimos establecidos en el perfil del puesto: formación, conocimientos técnicos y experiencia profesional.
2. Verificación de los atributos “deseables” que hacen destacar a un candidato de otro.
3. Elección del número de candidatos a citar para una entrevista telefónica.



## Entrevista telefónica

Previamente a la entrevista personal, se debe realizar un filtro telefónico en profundidad a los candidatos seleccionados en la criba. Esta llamada ayuda a verificar los datos plasmados en el CV y sirve como un filtro más exhaustivo.

Principales objetivos de la entrevista telefónica:

- Comprobar los criterios objetivos que no se puedan establecer en la lectura del C.V.
- Verificar los datos reflejados en el C.V.
- Establecer en qué medida el candidato cumple con los requisitos mínimos establecidos y qué “requisitos deseables” reúne.

Fases de la entrevista telefónica:


### **1. Establecimiento del contacto**

Se identifica al candidato y se le explica el motivo de la llamada, informándole sobre puesto vacante. Antes de iniciar la conversación, se debe preguntar si el candidato dispone del tiempo suficiente para realizar la entrevista y si le interesa el puesto vacante. Si el candidato expresa su interés por participar del proceso, se inicia la entrevista telefónica.

### **2. Recogida de información**

La entrevista debe estar focalizada en recoger información relativa al perfil técnico y perfil de competencias del candidato.

Perfil técnico: se debe recoger información acerca de la formación académica y trayectoria profesional en el sector moda



(preferiblemente pret-a-porter) y/o similares, por ejemplo, retail (cierres y arqueos de caja, técnicas de venta, atención al cliente, etc.)

Perfil competencial: se debe obtener la mayor información posible del candidato en cuanto a sus cualidades, necesidades, intereses y, sobre todo, explorar su trayectoria profesional en búsqueda de pruebas o evidencias con las que puedan comprobarse la presencia de las competencias básicas requeridas para el puesto.

Finalmente, se debe aprovechar la llamada para obtener información sobre las expectativas salariales y las aspiraciones del candidato sobre el nuevo puesto.

### **3. Despedida y cierre**

Una vez recogidos los datos, se agradecerá al candidato el tiempo dedicado y se le brindará información sobre la continuación del proceso. Dependiendo de cuál sea la situación del proceso de selección, se puede citar directamente al candidato para una entrevista grupal o individual, o aclararle que el proceso continúa (o no) y que se le llamará posteriormente.

Si la criba telefónica se realiza de una forma metódica, proporcionará varias ventajas con respecto a la entrevista presencial, entre ellas:

- Si el candidato pasa la entrevista telefónica, esto supone un 30% de ahorro en el tiempo de la entrevista individual, dado que gran parte del perfil técnico ya ha sido validado.





- Los datos obtenidos en la entrevista telefónica permiten estructurar de forma más sistemática la entrevista individual.
- El éxito en esta primera entrevista puede suponer un indicador de las habilidades y competencias de comunicación y/o capacidad de influencia del candidato.

Para realizar de forma metódica las entrevistas telefónicas, se debe registrar debidamente a los candidatos entrevistados y dejar constancia física, en papel o de forma digital, de la información recogida.

Para ello, se ha trabajado un [Protocolo Estandarizado para Entrevistas Telefónicas \(ANEXO 4\)](#) que facilita un criterio objetivo para elegir a los candidatos que mejor se adaptan al puesto.



#### d. Etapa 4: Selección

##### **Dinámicas de Grupo**

Una vez realizadas las entrevistas telefónicas, se seleccionará a grupos de entre diez y quince personas para realizar dinámicas grupales. El objetivo de estas dinámicas es conocer los comportamientos y competencias que puedan mostrar los candidatos para saber si se adecuan o no al puesto.


La ventaja que ofrece este tipo de pruebas es ver a los candidatos en una situación que los aleje de su zona de confort (situación no controlada) y por ende poder observar sus comportamiento e interacción social.

Pasos a seguir en una dinámica grupal:

1. Realizar breve presentación de la empresa
2. Invitar a los candidatos a que se presenten de forma individual
3. Dividir al grupo de candidatos en dos equipos para que puedan dialogar o discutir entre ellos (competitividad entre los dos equipos).
4. Iniciar la dinámica elegida
5. Observar el comportamiento individual y grupal de cada candidato, así como el ambiente que se genera en los equipos.

Las competencias fácilmente observables durante las dinámicas grupales son las siguientes:

***Orientación a resultados:*** ¿Nuestros candidatos controlan el tiempo de la prueba? ¿A la hora de dialogar saben discriminar qué argumentos o situaciones pueden llevarles a obtener el resultado que se les ha hemos pedido, o de lo



contrario, dialogan sobre cuestiones que les hacen retrasarse en la toma de decisiones?

**Proactividad e iniciativa:** ¿En qué medida los candidatos han aportado ideas al grupo? ¿Han mostrado una actitud activa? ¿Se han involucrado con el grupo en la toma de decisiones?

**Innovación:** ¿Los grupos han propuesto alternativas innovadoras? ¿Qué candidatos han propuesto estas iniciativas?

**Orientación al cliente:** Los equipos de trabajo, ¿Han realizado las tareas grupales conforme a lo que se les solicitó o por el contrario, no han tenido en cuenta las indicaciones?

**Trabajo en equipo:** ¿Los equipos han trabajado de forma conjunta o ha existido uno o más candidatos que hayan mostrado una mayor capacidad de influencia sobre el resto? ¿Ha existido una cohesión grupal en la que las decisiones se hayan tomado en grupo, o por el contrario se han tomado a modo de votación?

**Comunicación:** A la hora de exponer sus ideas y argumentos, ¿Los candidatos han comunicado sus ideas con coherencia? ¿Utilizan un lenguaje claro?

**Liderazgo, impacto e influencia:** ¿En qué medida las opiniones de los candidatos han impactado en la decisión grupal? ¿A la hora de exponer sus argumentos, quienes han sido escuchados y tenidos en cuenta?

Para este tipo de dinámicas se recomienda tener dos entrevistadores para que cada uno pueda observar los comportamientos de cada uno de los grupos. Ver [Propuesta de Dinámicas Grupales \(ANEXO 5\)](#).



## Entrevista Individual

Una vez superada la dinámica grupal, los candidatos elegidos serán citados para la realización de una entrevista en mayor profundidad, la cual tendrá como objetivo:

- a. Explorar el **perfil técnico** del candidato: trayectoria académica y profesional. En esta parte de la entrevista se deberán confirmar: estudios, habilidades técnicas, empresas, los períodos de trabajo, ocupaciones y funciones que la persona ha desempeñado. En caso corresponda al puesto: presupuesto manejado, equipos de trabajo, número de personas a su cargo, objetivos anuales cuantitativos y cualitativos, etc.
- b. Explorar el **perfil competencial** del candidato: consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado del candidato vinculadas con las competencias a analizar, es decir, aquellas requeridas para el puesto del trabajo.

El supuesto básico sobre el que se fundamenta la entrevista por competencias es que la conducta pasada del candidato (en situaciones formativas o profesionales) predice la actuación y desempeño futuro en un puesto de trabajo.

Es importante recordar que no se deben medir más de 5 competencias, por lo que es necesario llevar a cabo la fase previa de revisión de las competencias a evaluar, así como las preguntas a través de las cuales profundizar en las mismas.

Para facilitar la entrevista por competencias, se ha desarrollado una [Batería de Preguntas por Competencias \(VER ANEXO 7\)](#), basada en las competencias requeridas en los principales puestos de tienda de AD. Este


documento contiene un listado de las posibles preguntas que el entrevistador puede hacer para evaluar las competencias elegidas.

Hay que tener en cuenta que no se trata de introducir todas las preguntas de la Batería de Preguntas a lo largo de una misma entrevista. Para elegir las preguntas a realizar, es indispensable que el entrevistador revise previamente el CV del candidato, así como el perfil del puesto y elija las 5 competencias sobre las cuales va a trabajar. Una vez elegidas, podrá buscar los ejemplos en la [Batería de Preguntas por Competencias \(VER ANEXO 7\)](#).

Para facilitar la elección de las preguntas por competencias, se han determinado dos conceptos dentro de cada competencia.

COMPETENCIAS DE NEGOCIO		COMPETENCIAS RELACIONALES	
Pasión por la moda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión del entusiasmo por la moda</li> <li>• Conocimientos de tendencias de moda</li> </ul>	Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización</li> <li>• Adaptación al cliente (resolución de problemas)</li> </ul>
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afán de superación</li> <li>• Capacidad resolutoria</li> </ul>	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>
Orientación a las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de necesidades</li> <li>• Dominio de técnicas de ventas</li> </ul>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad</li> <li>• Empatía</li> </ul>
Excelencia y organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de tareas</li> <li>• Planificación</li> </ul>	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Habilidades interpersonales</li> </ul>
Proactividad e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de riesgos</li> <li>• Adaptación y anticipación a situaciones complejas</li> </ul>	Impacto e influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Seguridad</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	Sentimiento AD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Identificación con la marca/sector</li> </ul>





En base a ello, y en función de las necesidades del puesto, el entrevistador deberá:


- Identificar 6-7 conceptos “críticos” y 5-8 “deseables”
  - Identificar, para cada concepto, las preguntas a incluir en la entrevista (**VER ANEXO 7**)
  - Revisar que la formulación de las preguntas responde a la necesidad del puesto y/o adaptar las preguntas según convenga.
- c. Explorar el **área motivacional** del candidato y su posible ajuste al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Interés por la ocupación y por la empresa
  - Motivos que le llevan a plantearse un cambio profesional
  - Expectativas sobre el nuevo trabajo
  - Expectativas de desarrollo profesional

Dado que, durante la entrevista telefónica, ya se indagó y verificó el perfil técnico del candidato, la entrevista individual estará más centrada en determinar el perfil competencial. En este sentido, la estructura que debe tener toda entrevista individual, así como los tiempos recomendados son:



Finalmente, y a fin de asegurar la calidad y eficiencia de las entrevistas, se ha diseñado un [Manual de Entrevistas \(VER ANEXO 8\)](#) y un [Protocolo de Entrevistas Individuales \(VER ANEXO 9\)](#) que facilitará el desarrollo de la mismas ya sea por parte del personal de RRHH y/o el personal de tiendas. En este manual se explican las distintas etapas de la entrevista diferenciando un antes, un durante y un después.





Para garantizar el éxito del proceso de selección, y tomando en cuenta que muchas de estas entrevistas serán realizadas por el personal de tienda de Adolfo Domínguez, será indispensable que el Departamento de Recursos Humanos forme a los encargados sobre cómo realizar este tipo de entrevistas, específicamente en técnicas de entrevistas por competencias.

### e. Toma de la decisión

Una vez realizada la entrevista, es importante realizar una valoración inicial del candidato, documentando las primeras impresiones sobre las características del mismo. Dentro de los datos a registrar se deben tomar en cuenta:

#### - Características de la persona

- Puntos fuertes / Áreas de mejora: señalar las características positivas y a mejorar que más destacan en el candidato.
- Otros aspectos relevantes: señalar otras características observadas a tener en cuenta en el proceso de selección.
- Impresión personal: incluir cualquier apreciación personal sobre: imagen personal, actitud durante la entrevista, etc.

#### - Adecuación al perfil ideal

- Adecuación al perfil técnico: señalar aquellos aspectos en los que cumple con los requerimientos técnicos exigidos para el puesto, así como aquellos aspectos en los que no cumple.
- Adecuación al perfil competencial: señalar aquellos aspectos en los que el candidato cumple con las competencias requeridas para el puesto y al nivel esperado, así como aquellos aspectos en los que no cumple.





- Adecuación al equipo: Señalar aquellos aspectos en los que la persona encaja con las características del equipo, así como aquellos que podrían dificultar su integración.
- **Propuesta final/decisión**
- Evaluar el nivel de adecuación entre la persona y los conceptos previamente seleccionados como necesarios para el puesto. Para ello, se recomienda tomar como referencia la siguiente escala:
    - ✓ El candidato presenta claras áreas de desarrollo (ROJO)
    - ✓ El candidato cumple, aunque tiene ciertas áreas de desarrollo (NARANJA)
    - ✓ El candidato cumple todos los conceptos necesarios para el puesto (VERDE)

En función de las entrevistas realizadas, se tomará una decisión en base a los candidatos entrevistas y su adecuación al puesto. Para ello, se recomienda seguir los siguientes pasos:

### **1. Identificación de gaps**

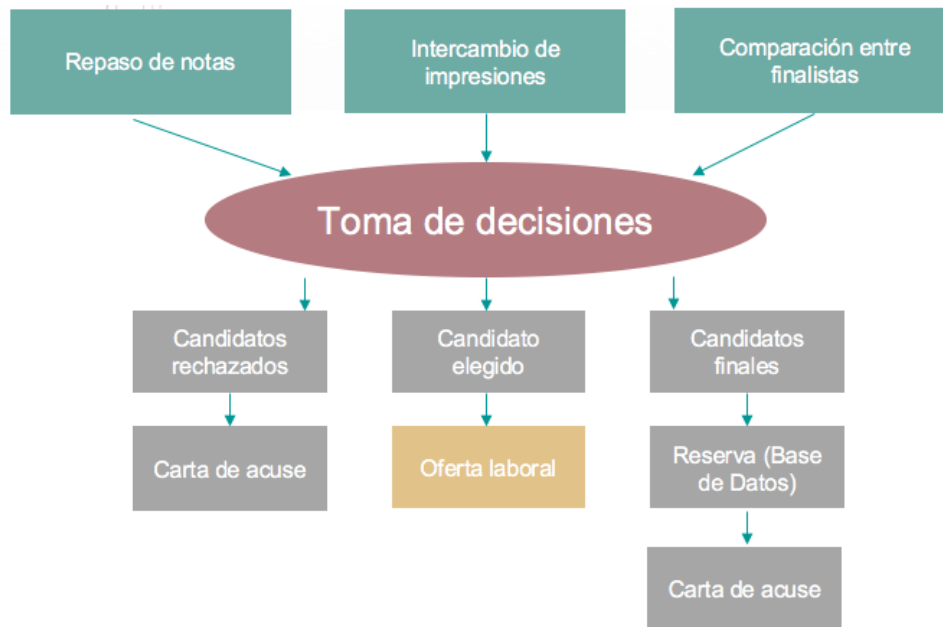
En base a las entrevistas, el responsable de selección deberá de ser capaz de identificar los gaps que el candidato presenta con respecto al perfil de puesto requerido (Perfil Técnico y Perfil Competencial).

En esta etapa de identificación de gaps, es importante tomar en cuenta que lo que hace a una persona más competente para un puesto o rol es la intersección de 3 planos:



## 2. Realización de informes formales

Para poder realizar una comparativa más objetiva entre los candidatos finales, se deberá de rellenar un [Formato de Valoración de Candidatos \(VER ANEXO 10\)](#) y en base a este documento el área que solicita la vacante, en conjunto con recursos humanos, elegirán al candidato final:



### 5.3 FASE 3: Evaluación del proyecto

Para la evaluación del proyecto se ha considerado los siguientes KPI's:

**Indicador 1:** Eficacia de la criba curricular.

¿Cuántos candidatos han sido entrevistados (Entrevista Individual)? vs ¿Cuántos candidatos se han incorporado a la compañía?

**Indicador 2:** Adecuación de los candidatos al perfil del puesto.

De los candidatos incorporados, qué % fue calificado como posibles candidatos (Naranja) y qué % como candidatos aptos (verdes). Para definir esta variable, será necesario hacer uso del [Modelo de Valoración del Candidato \(VER ANEXO 9\)](#), cumplimentado por el entrevistador:

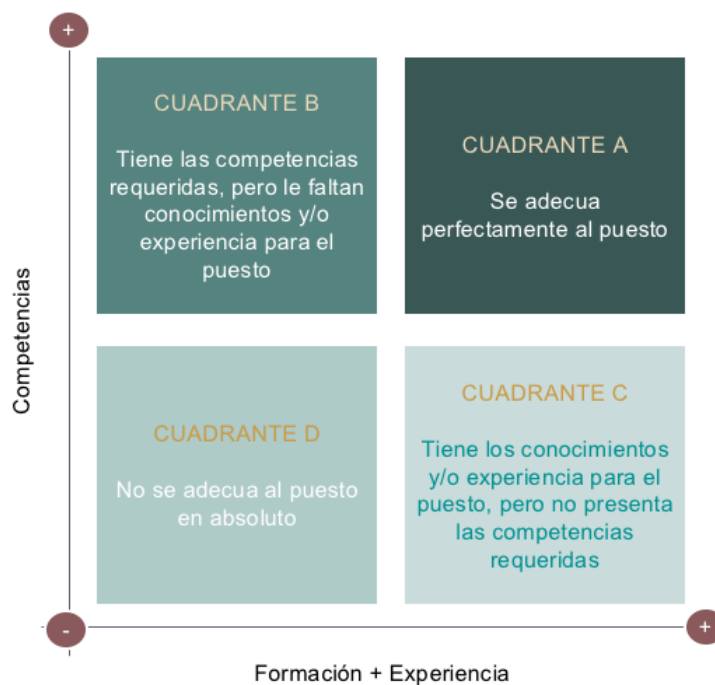
ÁREAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS	ROJO (NO)	NARANJA (MEDIO)	VERDE (SI)
Formación	¿Tiene la formación que se requiere para el puesto?			
Experiencia	¿Tiene experiencia relevante para el puesto?			
Expectativas	¿Sus expectativas coinciden con las oportunidades que Adolfo Domínguez?			
COMPETENCIAS A EVALUAR	COMPORTAMIENTOS	ROJO (NO)	NARANJA (MEDIO)	VERDE (SI)
Aquí hay que poner las competencias en función del puesto:				
COMPETENCIAS DE NEGOCIO				
COMPETENCIAS RELACIONALES				
VALORACIÓN FINAL	¿Valoro que esta persona es adecuada para el puesto?	ROJO	NARANJA	VERDE

**Indicador 3:** Rotación de nuevos trabajadores

- Rotación vs % Trabajadores que ingresaron a la compañía siendo calificados como “aptos” (verde). De los trabajadores que fueron calificados como aptos ¿Cuántos permanecen después de 6 meses?

#### Indicador 4: Satisfacción del cliente interno

A los tres meses del ingreso del candidato, se realizará una breve encuesta (en forma Matriz) a los jefes de estos trabajadores para medir en qué se ajustan al perfil del puesto.



- % de candidatos en el **CUADRANTE A** = El proceso de selección funcionó al 100%
- % de candidatos en el **CUADRANTE B** = Hay que ser más rigurosos a la hora de determinar el perfil técnico del candidato
- % de candidatos en el **CUADRANTE C** = Hay que ser más rigurosos en la evaluación de competencias
- % de candidatos en el **CUADRANTE D** = El proceso de selección está siendo mal gestionado en su totalidad

## 6. PLANIFICACIÓN

### 6.1 Planificación proyecto consultoría

El proyecto de consultoría realizado a AD está dividido en 3 fases.

- Fase 1:
  - Estudio de mercado mediante un análisis de AD y el sector textil.
  - Propuesta de valor para fortalecer la marca AD como marca empleador.
- Fase 2:
  - Diseño del proceso de selección para su unificación en las tiendas AD.
- Fase 3:
  - Definición de KPI's que se tendrán en cuenta para la evaluación.
  - Diseño de encuesta para que AD pueda medir la adecuación de los trabajadores contratados al perfil.

### Calendario 2016

FASE/MES		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO/ AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
FASE 1	Estudio de Mercado						
	Propuesta de Valor						
FASE 2	Diseño del Proceso de Selección						
FASE 3	Definición de KPI's						
	Diseño de Encuesta						



## 6.2 Planificación de la implantación proyecto consultoría

La implantación del proyecto está dividida en 3 fases y estará a cargo del equipo AD.

- Fase 1:
  - Implantación del “claim” creado para atraer a potenciales candidatos
  - Creación del espacio “Trabaja con nosotros” en el portal AD
  - Presencia de la marca empleador en las redes sociales
- Fase 2:
  - Entrega de los manuales de selección por parte del departamento de Recursos Humanos a los responsables de tienda
  - Realización de talleres de formación (recomendable)
- Fase 3:
  - Evaluación de los resultados de los KPI's y la encuesta

### Calendario 2016-2017

FASE/MES		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Mayo
FASE 1	Estudio de Mercado						
	Implementación de la Propuesta de Valor	Crear un Claim					
		Imagen AD					
		Portal empleo AD					
FASE 2	Diseño del Proceso de Selección						
		Formación para implementar el manual de selección					
FASE 3	Evaluación del Proyecto						
		Resultados KPI's y encuesta					

## 7. POSIBLES COSTES

### 7.1 Presupuesto: Desarrollo y diseño del Proyecto de Consultoría

PLANIFICACIÓN PROYECTO CONSULTORÍA		
FASES	CONTENIDO	PRESUPUESTO
FASE I: Fortalecimiento de Marca Empleador	Estudio de Mercado	3.500 €
	Propuesta de Valor	
Fase II: Proceso de Atracción y Selección	Diseño del Proceso de Selección	8.500 €
	Diseño y elaboración del manual y protocolo de selección	
Fase III: Evaluación del Proyecto	Definición de KPI's	2.000 €
	Diseño de Encuesta	

## 7.2 Presupuesto de la implantación del proyecto de consultoría

PLANIFICACIÓN IMPLANTACIÓN PROYECTO CONULTORÍA			PRESUPUESTO
FASES	CONTENIDO		
FASE I	Estudio de Mercado		X*
	Implementación de la propuesta de valor	Crear un Claim	X*
		Imagen AD	X*
		Portal de Empleo AD	X*
FASE II	Diseño del Proceso de Selección	Formación para implementar el manual de selección	X*
FASE III	Evaluación del Proyecto	Evaluación de los resultados KPI's y encuestas	X*

\*El presupuesto será fijado por la empresa dependiendo de si son necesarias subcontrataciones y/o refuerzos externos para llevar a cabo las acciones (Agencias de Publicidad, Especialistas en Marketing Digital, Especialistas en Formación, personal de apoyo para RRHH, etc).



## 8. BIBLIOGRAFÍA

Castro, M. (2002). Análisis del sector de la moda. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española. Recuperado de: [http://revistasice.info/cache/cachepdf/BICE\\_2749\\_07-11\\_\\_8A710339915751B1C59F1CA9C624FB23.pdf](http://revistasice.info/cache/cachepdf/BICE_2749_07-11__8A710339915751B1C59F1CA9C624FB23.pdf)

Delgado, C. (2015). Mango renovará su ropa cada 15 días para competir al estilo de Zara. Recuperado de: [http://economia.elpais.com/economia/2015/12/03/actualidad/1449161695\\_931287.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/12/03/actualidad/1449161695_931287.html).

Garrido Rodríguez, C. (2014). Adolfo Domínguez, análisis y diagnóstico. (Tesis de Pregrado). Universidad de León, Castilla y León.

Grupo Cortefiel (2016). *BeGrupoCortefiel* Recuperado en <http://www.begrupocortefiel.com/> [Consultado el 26 de marzo de 2016].

San Deogracias García, J. (2015). Análisis económico y financiero del sector textil: un estudio comparativo entre Adolfo Domínguez, SA, Bimba & Lola Studio, SL y Sociedad Textil Lonia, SA. (Tesis de Pregrado). Universidad UVA, Castilla y León.

Intropía (2016). Intropía. Recuperado en: <http://www.intropia.com/es/> [Consultado el 28 de Marzo de 2016].

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2009). FYI: For your improvement. 5ta edición. Center for Creative Leadership. Lominger International (Korn Ferry). USA

Martínez, N. (2014). Situación y evolución del mercado de la moda: análisis de la percepción del consumidor. (Tesis de Pregrado). Universidad de León, Castilla y León.

Massimo Dutti (2016). MassimoDuttiEspaña. Recuperado en: <http://www.massimodutti.com/es/> [Consultado el 28 de Marzo de 2016].

Max Mara (2016). *MaxMaraFashionGroup*. Valido en: <http://www.maxmarafashiongroup.com> [Consultado el 28 de marzo de 2016].

MNG, M. (2016). MANGO España. *Shop.mango.com*. Recuperado en <http://shop.mango.com/ES> [Consultado el 28 de marzo de 2016]

SMCP (2016). Sandro, Maje, Claudie Pierlot. Recuperado en: <http://www.smcp.com/en/group> [Consultado el 28 de marzo de 2016].

Peña, J.E.; Ramírez, J.P.; & Salazar, J. (2013). *Polo Ralph Lauren. Mercadotecnia básica. Plan de Marketing*. Ibero León, Castilla y León.

Pita, A. (2015). El mercado de la moda femenina prêt-à-porter en Francia. ICEX España Exportación e inversiones. Recuperado de: <http://www.fedecon.es/assets/docs/estudio-moda-femenina-francia.pdf>

Planellas, M. (2011). El corazón de Mango. El blog de Marcel Planellas. Recuperado de: <http://www.marcelplanellas.com/iniciativa-emprendedora/el-corazon-de-mango/>

Polo, D. (2015). Ralph Lauren, emprender con estilo. *Emprender fácil*. Recuperado de: <http://www.emprender-facil.com/es/ralph-lauren-emprender-con-estilo/>

World Of Ralph Lauren - Spain. (2016). *Global.ralphlauren.com*. Recuperado en: <http://global.ralphlauren.com/worldofralphlauren/es> [Consultado el 26 de marzo de 2016]

Zavala, W. (Sin fecha). *La segmentación del mercado de la moda*. Universidad de Palermo, Palermo.



# ANEXOS



# Anexo 1: Estudio de Mercado



MASSIMO DUTTI		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento como grupo Inditex: lugar de trabajo creativo, innovador, dinámico, exigente, divertido y con grandes oportunidades desarrollo profesional.</li> <li>• Claim ¡Lo que te hace único! / Promesa: ¡Llegarás dónde tu quieras!</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional, formación en tienda, alcance internacional.</li> <li>• La mejor opción de "primer trabajo"</li> <li>• "Pasión por lo que hacen"</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiente de tienda, Encargado de tienda, Responsable de sección tienda, Cajero y Responsable de imagen (Escaparatismo)</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores : Trabajo en equipo, Comunicación Abierta y Autoexigencia.</li> <li>• Perfil: proactivo, resolutivo, autoexigente, creativo, autocrítico, con un claro enfoque en la mejora continua y en los resultados, así como con orientación al cliente y con la pasión por la moda.</li> <li>• Perfiles: Tienda / Diseñadores / Logística / Oficina</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externas: Página web, portal de empleo (inditexcareers.com), puntos de venta, portales de empleo externos, reclutamiento 2.0 en Facebook, LinkedIn e Instagram (Hashtag: #loquetehaceúnico) y Proyecto Cantera.</li> <li>• Internas: Base de datos, programa Intalent, programa de becarios</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica grupal: Cuestionario, ejercicio de presentación, video de Presentación, Roll play y/o casuística.</li> <li>• Entrevista personal: RRHH y con el encargado de área / tienda</li> <li>• Pruebas de inglés / Prueba psicotécnica</li> <li>• Programa de Inducción (formación inicial a los nuevos empleados)</li> </ul>

### Mejores Prácticas:

- Marca Empleador: claim y promesa definida. Uso de canales y redes sociales (videos y testimonios)
- Selección por competencias según los puestos de trabajo
- Variedad de fuentes de reclutamiento



# hoss

INTROPIA

HOSS INTROPIA		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con marca empleadora, página web y/o portal de empleo</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad y alcance internacional</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de producto, E-commerce, Logística y puestos en tienda: Dependiente, Encargado, Responsable de sección tienda, Cajero y Responsable de imagen (Escaparatismo)</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfiles profesionales altamente cualificados, con formación en cada uno de los campos donde han de desenvolverse y con experiencia en el sector.</li> <li>Perfil que encaje con la cultura corporativa y con los valores de la empresa.</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externas: Portales de empleo y reclutamiento 2.0 a través de LinkedIn.</li> <li>Internas: El 70% de las vacantes se cubren a través de programas in Company: promoción, rotación interna y becarios. Base de datos interna.</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista personal por competencias</li> <li>Batería de test psicométricos</li> <li>Pruebas de idiomas (si el puesto lo requiere)</li> </ul>

### Mejores Prácticas:

- El 70% de las vacantes se cubren a través de programas in Company: promoción, rotación interna y becarios
- Proceso de selección por competencias

# TOMMY HILFIGER

TOMMY HILFIGER		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web + las principales plataformas de moda y empleo</li> <li>• Movilidad laboral ofreciendo oportunidades tanto en en oficinas centrales como oficinas regionales</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de desarrollo profesional y personal</li> <li>• Entorno dinámico</li> <li>• Marca prestigiosa</li> <li>• Exclusividad del trabajador</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología y diversificación de nuevas líneas de negocio, que les lleva a buscar y definir nuevos perfiles</li> <li>• Refuerzo del entorno digital de la compañía</li> <li>• Cubrir los puestos corporativos (Actualmente los puestos de tienda no son prioridad)</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de desarrollo profesional y valores de la compañía.</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externas: Portales de empleo externos , Reclutamiento 2.0, Web de la marca</li> <li>• Interna: Base de datos interna, Desarrollo Profesional, Becarios</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista personal</li> <li>• Dinámica grupal</li> <li>• Período de prueba</li> <li>• Pruebas de inglés (si el puesto lo requiere)</li> </ul>

### Mejores Prácticas:

- Ofrecimiento de planes de carrera y/o desarrollo dentro de la empresa
- Propuesta de un entorno de trabajo dinámico y con proyección profesional



BIMBA Y LOLA		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Portales de empleo</li> <li>• Plataformas de moda</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca prestigiosa</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Nuevo departamento y modelo de Recursos Humanos.</li> <li>• Planes formativos</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principales puestos a cubrir son:</li> <li>• Almacenista; Dependiente; Operario; Vendedor; Encargado y Encargado de tienda</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias aplicables a todos los puestos: Orientación al cliente; Orientación a resultados; Flexibilidad ante los cambios en la moda; Identificación con la empresa; Trabajo en equipo.</li> <li>• Competencias transversales diferentes para cada perfil.</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externas: Portales de empleo, Reclutamiento 2.0</li> <li>• Internas: Referenciados (para vacantes de mandos medios y encargados de tienda), Becarios, Planes de Carrera</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas iniciales</li> <li>• Aplicación de test</li> <li>• Dinámicas de grupo</li> <li>• Entrevista con el store manager de tienda</li> </ul>

#### Mejores Prácticas:

- Definición de planes de carrera
- Evaluación por competencias y potencial
- Ofrecimiento de planes formativos para todo el personal



# SMCP

SANDRO, MAJE, CLAUDIE PIERLOT

SMCP		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay un claim específico</li> <li>Página web "Talento"</li> <li>Carecen de logo identificativo</li> <li>No aprovechan las redes sociales</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño propio: atracción de diseñadores</li> <li>Política de compensación basada en el rendimiento</li> <li>Formación especializada</li> <li>Planes de carrera internacional</li> <li>Contratos indefinidos</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte expansión: necesidad de contratación</li> <li>Vendedores multilingüe</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayoría de mujeres como vendedoras y directoras de tienda</li> <li>El candidato debe de tener pasión por la moda, excelencia en el trato del cliente, buen comercial, resolutivo, experiencia y con dominio de idiomas</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externas: Página web de SMCP (menos utilizada en España), Herramientas 2.0 (Linkedin), Portales de empleo, recepción de cv en tienda</li> <li>Interna: Base de datos (sobre todo en franquicias)</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con encargados de tienda y con el area manager que han sido previamente formados en técnicas de selección</li> <li>Entrevista Skype con responsables de Francia - puestos area manager</li> </ul>

## Mejores Prácticas:

- Aprovechamiento de la unión de las tres marcas (cantera de candidatos)
- Página web común muy cuidada para atraer talento
- Política de movilidad
- Buen ambiente de trabajo
- Contratos indefinidos: motivación

# PdH

Pedro del Hierro

PEDRO DEL HIERRO		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento dentro del grupo Cortefiel, apuesta por la diversidad, el desarrollo profesional y el trabajo en equipo</li> <li>• Claim dentro del grupo Cortefiel, "Be grupo Cortefiel"</li> <li>• Grupo Cortefiel certificado como Top employer 2016</li> <li>• No existe un claim específico para Pedro del Hierro</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedro del Hierro ofrece la oportunidad de estar dentro de un buen ambiente de trabajo, con grandes profesionales y con mucha calidad y prestigio</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente no existe una gran demanda de profesionales, los puestos principales se centran en tienda (Dependiente, encargadas y vendedoras).</li> <li>• Diferencian entre perfiles de tienda y de central</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres de una edad similar al target de clientes, elegantes y sofisticados que tengan experiencia dentro del sector.</li> <li>• Perfil de tienda: Pasión por la moda, orientación al cliente, trabajo en equipo</li> <li>• Perfil central: Especializado, orientación a resultados, trabajo en equipo, flexibilidad.</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externas: Pagina web Cortefiel, programa "Be Cortefiel!", Herramientas 2.0 (Linkedin), Portales de empleo</li> <li>• Internas: promociones internas</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por competencias</li> <li>• Dinámicas grupales</li> <li>• Preguntas clave</li> </ul>

### Mejores Prácticas:

- Buen posicionamiento como marca empleadora (Cortefiel).
- Página web muy cuidada y accesible para nuevos candidatos
- Variedad de fuentes de reclutamiento
- Entrevista por competencias

# MaxMara

MAX MARA		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un claim específico</li> <li>Posicionamiento de Max Mara fashion group como una marca moderna para los amantes de la moda</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecen la oportunidad de desarrollarse dentro de una marca reconocida a nivel internacional y con una larga tradición</li> <li>Alta diversificación dentro de Max Mara fashion group</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se centran en puestos de tienda y de central, no muestra una gran expansión actualmente</li> <li>Dependiente de tienda, manager de producción, escaparatisa, etc.</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del sector y del área a cubrir (Alta experiencia)</li> <li>Los valores: pasión por la moda, trabajo en equipo y orientación al cliente</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externos: Página web principal "Join Us" dentro del grupo Max Mara, Portales externos de empleo y Herramientas 2.0</li> <li>Internas: Promoción interna y referencias</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista personal por competencias y conocimientos</li> <li>Pruebas de idiomas</li> </ul>

## Mejores Prácticas:

- Buen posicionamiento en el mercado que permite la atracción del talento
- Búsqueda de perfiles muy cualificados y con contacto directo con el sector

# MANGO

MANGO		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• World's Most Attractive Employers</li> <li>• No tiene tagline o claim específico</li> <li>• Buen uso de su página web y de las redes sociales</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividad, diseño y buen precio</li> <li>• Perfeccionamiento continuo de sus sistemas logísticos</li> <li>• Planes de carrera (internacionales)</li> <li>• Formación continua</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependientes y encargados de tienda</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Capacidad de influencia: crear nuevas necesidades (venta cruzada)</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Orientación al cliente muy marcada</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externas: Página web MANGO, Reclutamiento 2.0</li> <li>• Internas: Bases de datos, promociones internas y planes de carrera</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica grupal</li> <li>• Entrevista personal con el encargado de área / tienda</li> <li>• Pruebas de inglés cuando el puesto lo requiere</li> <li>• Programa de formación cuando el puesto lo requiere</li> </ul>

## Mejores Prácticas:

- Reclutamiento 2.0
- Presencia en redes sociales
- Considerada una de las mejores empresas donde trabajar (reputación)
- Oportunidades de desarrollo profesional





RALPH LAUREN		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No eslogan</li> <li>• No marca empleadora</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotaciones</li> <li>• Ambiente dinámico e inclusivo</li> <li>• Talento individual/ igualdad de oportunidades</li> <li>• Planes de carrera</li> <li>• Formación</li> <li>• Reconocimiento internacional</li> </ul>
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GAP entre la antigua estrategia y el método actual: necesidad de perfiles que estén alineados a la nueva estrategia de la empresa</li> </ul>
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente y a resultados</li> <li>• Crear ambiente dinámico e inclusivo</li> <li>• Deseo de hacer carrera en la empresa</li> </ul>
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externas: Recojo de CVs en tienda, Headhunters</li> <li>• Internas: promociones internas y planes de carrera</li> </ul>
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista personal con técnico de RRHH de RALPH LAUREN</li> <li>• Entrevista personal con manager de tienda</li> <li>• Pruebas de inglés cuando el puesto lo requiere</li> </ul>

**Mejores Prácticas:**

- Promociones internas y planes de carrera
- Reputación de la marca



Anexo 2:  
Solicitud de Cobertura  
de Vacante



ADOLFO DOMINGUEZ

**SOLICITUD DE COBERTURA DE VACANTE**

Unidad de Negocio solicitante	Fecha solicitud
División de Negocio:	
Unidad de Gestión:	
Empresa:	
Centro de Trabajo:	
Tipo de solicitud:	

**Descripción del Puesto:**

- Nombre del puesto:
- Objetivo Clave:
- Misión:
- Posición en el organigrama:

**Perfil requerido:**

- Formación académica:
- Experiencia Profesional:
- Competencias:
- Contacto:



Anexo 3:

# Perfiles de Puesto

# Adolfo Domínguez



## AREA MANAGER

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Director Comercial	Año:	2015
<b>OBJETIVO CLAVE</b>					
<p>Alcanzar los objetivos de negocio a través de la implantación de la estrategia de ventas en la zona y de acuerdo con la política determinada por la Dirección Comercial, orientando a las tiendas de la zona a la consecución de los objetivos marcados en términos de ventas, productividad, rentabilidad, posicionamiento e imagen. Además se responsabilizará de la gestión y formación del personal de su zona con el fin de asegurar un nivel de desempeño y de calidad excelentes.</p>					
<b>MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ</b>					
<p>➤ <b>Gestión comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo la revisión mensual de ventas y Bait sobre presupuesto, así como la presentación de necesidades detectadas a nivel comercial con el fin de lograr los objetivos ¿Cómo?</li> <li>- Analizar de los indicadores comerciales (KPIs) como ventas, ratios y gastos por zona y tienda, para actuar en las desviaciones negativas con planes de acción concretos.</li> <li>- Identificar las áreas de mejora por zona y determinar planes de actuación concretos, tanto de ventas y gastos, como de ratios de gestión ¿Cómo?</li> <li>- Garantizar el stock de la zona gestionando las incidencias de inventario trabajando con el Jefe de producto para mejorar la eficacia y rentabilidad de las existencias recibidas en cada tienda.</li> <li>- Coordinar e implementar las acciones comerciales necesarias para obtener los objetivos fijados durante la temporada: promociones, rebajas, Mid Season Sales, avance de temporada, etc.</li> <li>- Controlar los ratios de medición de la calidad de la atención al Cliente, a través del análisis e implantación de acciones necesarias para asegurar un óptimo nivel de servicio.</li> <li>- Velar por la imagen de Adolfo Domínguez en la zona y garantizar que se respete la imagen de los equipos/tienda, del VM y de los escaparates.</li> </ul> <p>➤ <b>Gestión operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar mensualmente los gastos y ejecutar planes de corrección por canal en función de las desviaciones.</li> <li>- Control de mercancía pendiente de confirmar, Revisión semanal de situación, Detectar tiendas con problemas y normalizar la situación.</li> <li>- Realizar el seguimiento de las tiendas a través de visitas estructuradas que analicen de forma global el correcto funcionamiento de las tiendas y permitan la realización de planes de acción concretos.</li> </ul> <p>➤ <b>Gestión de personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmisión de los objetivos y de la estrategia comercial a los Directores de Tienda, realizando seguimiento de la ejecución posterior.</li> <li>- Seguimiento del dimensionamiento de las plantillas de su región y apoyo a las tiendas en la planificación de horarios y vacaciones.</li> <li>- En colaboración con RRHH, formar parte de la selección, desarrollo, motivación y seguimiento de los equipos de la zona así como de la detección de necesidades formativas y de talento con el fin de fomentar el desarrollo en la zona asignada.</li> <li>- Gestión de conflictos en el equipo y resolución de incidencias en colaboración con Relaciones Laborales ¿Cómo?</li> </ul>					



Competencias de negocio*							Competencias relacionales*					Formación	
	PASIÓN POR LA MODA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A LA VENTA	EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD E INICIATIVA	INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	SENTIMIENTO AD	LIDERAZGO	IMPACTO E INFLUENCIA	Estudios superiores (Licenciatura o Ingeniería superior) Idiomas Excell
													Experiencia
													Al menos 4 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
<b>PUNTUACION REQUERIDA (*)</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	Herramientas informáticas Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Word)

(\*) Si bien la descripción del puesto ha sido desarrollada por Adolfo Domínguez, la nivelación de competencias ha sido definida como parte del Proyecto de consultoría.

## DIRECTOR DE TIENDA

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Area manager	Año:	
<b>OBJETIVO CLAVE</b>					
Garantizar la consecución de los objetivos de la tienda a través de la implantación de la estrategia comercial y el liderazgo del equipo a cargo.					
<b>MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ</b>					
<p>➤ Gestión comercial</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis comercial de la tienda y seguimiento de los principales KPIs (facturación, ticket medio, ventas por línea de producto...) con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos mensuales. ¿Cómo?</li><li>- Analizar diariamente las ventas de la tienda, así como hacer el seguimiento de los objetivos de ventas y procurar su alcance. ¿Cómo?</li><li>- Velar la imagen de Adolfo Domínguez en la tienda y gestionar los plannings de temporada y presentárselos al personal de tienda, así como implantar puntualmente las instrucciones establecidas por el Dpto. de Escaparatismo y Visual. ¿Cómo?</li><li>- Velar que en la Tienda se de el adecuado Servicio al Cliente consiguiendo una experiencia de compra que fidelice al cliente. ¿Cómo?</li></ul> <p>➤ Gestión operativa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestionar el stock de mercancía del punto de venta: recibir la mercancía, prevenir las mermas de inventario, dirigir y coordinar las labores de cierre de temporada, así como revisar el volumen de mercancía y stock del punto de venta.</li><li>- Llevar a cabo la apertura y el cierre de la tienda, diariamente.</li><li>- Efectuar los ingresos de efectivo en la entidad bancaria correspondiente, así como realizar el cierre de caja diario.</li><li>- Gestión administrativa de la tienda y coordinación con los servicios centrales.</li></ul> <p>➤ Gestión de personas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Asignar al equipo los objetivos comerciales individuales, el resultado comercial de la jornada anterior y la asignación de tareas con el fin de trabajar en equipo para lograr los objetivos globales.</li><li>- Asignar tareas y distribuir la carga de trabajo entre el personal de Tienda, así como proporcionar feedback y evaluar el desempeño del equipo.</li><li>- Planificar y coordinar las actividades y labores diarias de todo su personal en la Tienda.</li><li>- Seleccionar al mejor equipo y formarle adecuadamente para extraer todo su potencial. ¿Cómo?</li></ul>					



Competencias de negocio*						Competencias relacionales*					Formación		
	PASIÓN POR LA MODA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A LA VENTA	EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD E INICIATIVA	INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	SENTIMIENTO AD	LIDERAZGO	IMPACTO E INFLUENCIA	Estudios superiores o medios (Grado, Licenciatura, Ingeniería superior o Diplomatura) Idiomas
													Experiencia
													Al menos 2 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
<b>PUNTUACION REQUERIDA (*)</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	Herramientas informáticas Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Word)

(\*) Si bien la descripción del puesto ha sido desarrollada por Adolfo Domínguez, la nivelación de competencias ha sido definida como parte del Proyecto de consultoría.



## ENCARGADO DE TIENDA

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Director de Tienda	Año:
-------	---------------------	------------	--------------------	------

### OBJETIVO CLAVE

Ofrecer un excelente servicio y cordial atención a los clientes de la tienda, con el objeto de lograr la satisfacción y fidelización de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos de venta establecidos por la Dirección Comercial. Además, en ausencia del Director de Tienda se responsabilizará llevar a cabo el funcionamiento administrativo, comercial y funcional de la Tienda a su cargo.

### MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ

- Gestión comercial
  - Orientar al cliente en su decisión de compra y en la distribución de la mercancía en tienda, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite, con el objetivo de brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando consolidar su fidelidad con la firma.
  - Gestionar activamente las labores de visual merchandising y escaparatismo con el fin de seguir la imagen marcada por la compañía, así como mantener una adecuada presentación visual de la mercancía en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniqués, cajoneras, mesas, etc. ¿Cómo?
  - Velar porque en la Tienda exista un efectivo ambiente de esmero en el Servicio al Cliente ¿Cómo?
- Gestión operativa
  - Revisar que la mercancía esté correctamente etiquetada. ¿Cómo?
  - Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercancía. ¿Cómo?
  - Controlar el orden, aseo y la adecuada utilización de los probadores por parte de los clientes. ¿Cómo?
  - Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los bienes de la empresa. ¿Cómo?
  - Colaborar en la formación de nuevo personal y de refuerzo para su buen desempeño en la Tienda. ¿Cómo?
  - Mantener en todo momento la imagen de la tienda según los estándares definidos por la Dirección ¿Cómo?
- Gestión de personas
  - Bajo la supervisión del Director de Tienda, planificar y coordinar las actividades y labores diarias de todo el personal en la Tienda distribuyendo la carga de trabajo
  - Analizar diariamente las ventas de la tienda, así como hacer el seguimiento de los objetivos de ventas de cada miembro del equipo y de la tienda procurando su alcance.
  - Informar al equipo sobre los objetivos comerciales individuales, el resultado comercial de la jornada anterior y la asignación de tareas.



Competencias de negocio*							Competencias relacionales*					Formación	
	PASIÓN POR LA MODA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A LA VENTA	EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD E INICIATIVA	INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	SENTIMIENTO AD	LIDERAZGO	IMPACTO E INFLUENCIA	Estudios superiores o medios (Grado, Licenciatura, Ingeniería superior o Diplomatura)
													Experiencia
													Al menos 5 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
PUNTUACION REQUERIDA (*)	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	Herramientas informáticas Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Word)

(\*) Si bien la descripción del puesto ha sido desarrollada por Adolfo Domínguez, la nivelación de competencias ha sido definida como parte del Proyecto de consultoría.

## VENDEDOR

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Director de Tienda / Encargado de Tienda	Año:	
<b>OBJETIVO CLAVE</b>					
Ofrecer un excelente servicio y cordial atención a los clientes de la tienda, con el objeto de lograr la satisfacción y fidelización de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos de venta establecidos por la Dirección Comercial					
<b>MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ</b>					
<p>➤ Gestión comercial</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Orientar al cliente en su decisión de compra y en la distribución de la mercancía en tienda, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite, con el objetivo de brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando consolidar su fidelidad con la firma.</li><li>- Gestionar activamente las labores de visual merchandising y escaparatismo con el fin de seguir la imagen marcada por la compañía, así como mantener una adecuada presentación visual de la mercancía en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniqués, cajoneras, mesas, etc. ¿Cómo?</li></ul> <p>➤ Gestión operativa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Revisar que la mercancía esté correctamente etiquetada. ¿Cómo ?</li><li>- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercancía. ¿Cómo?</li><li>- Controlar el orden, aseo y la adecuada utilización de los probadores por parte de los clientes. ¿Cómo?</li><li>- Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los bienes de la empresa. ¿Cómo?</li><li>- Colaborar en la formación de nuevo personal y de refuerzo para su buen desempeño en la Tienda. ¿Cómo?</li></ul>					





Competencias de negocio*							Competencias relacionales*					Formación	
	PASIÓN POR LA MODA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A LA VENTA	EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD E INICIATIVA	INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	SENTIMIENTO AD	LIDERAZGO	IMPACTO E INFLUENCIA	Licenciado Bachillerato o Formación Profesional Media con amplia experiencia en el sector. *Deseable Formación en Áreas relacionadas con Moda
													Experiencia
													Al menos 5 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
<b>PUNTUACION REQUERIDA (*)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	Herramientas informáticas Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Word)

(\*) Si bien la descripción del puesto ha sido desarrollada por Adolfo Domínguez, la nivelación de competencias ha sido definida como parte del Proyecto de consultoría.

## CAJERO

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Director de Tienda / Encargado de Tienda	Año:	2015
-------	---------------------	------------	--	------	------

### OBJETIVO CLAVE

Llevar a cabo la recepción, manejo y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como vales devolución, tarjetas regalo AD, boletas de tarjetas crédito/débito, etc., resultantes de las transacciones diarias de venta.

### MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ

#### ➤ Gestión comercial

- Proporcionar soporte al cliente durante el proceso de compra, recomendando/ sugiriendo la compra de complementos, colonias u otra mercancía adicional que se exponga en el área de caja, así como la posibilidad de adherirse al club de fidelización Experience, explicándole todas las ventajas de las que se beneficiaría como miembro del club.
- Colaborar en la adecuada presentación visual de la mercancía expuesta en el área de caja. ¿Cómo?
- Realizar y apoyar en actividades de traspaso, pedidos y devoluciones de temporada.
- Atender a los clientes que vienen a realizar cambios o devoluciones de mercancía. ¿Cómo?

#### ➤ Gestión operativa

- Verificar que el fondo de caja correspondiente a la tienda esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.
- Empaquetar los artículos adquiridos por el cliente en sus bolsas correspondientes, según el tamaño de los mismos.
- Solicitar al responsable de tienda la reposición de suministros y materiales para su trabajo diario.
- Realizar el cierre de caja, responsabilizándose de su cuadro al final de la jornada.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los bienes de la empresa. ¿Cómo?



Competencias de negocio*						Competencias relacionales*					Formación		
	PASIÓN POR LA MODA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A LA VENTA	EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD E INICIATIVA	INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	SENTIMIENTO AD	LIDERAZGO	IMPACTO E INFLUENCIA	Bachillerato o Formación Profesional Media
													Experiencia
													Al menos 2 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
PUNTUACION REQUERIDA (*)	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	Herramientas informáticas Incluir alguna específica de Tienda, que no sea TPV

(\*) Si bien la descripción del puesto ha sido desarrollada por Adolfo Dominguez, la nivelación de competencias ha sido definida como parte del Proyecto de consultoría.



Anexo 4:

# Protocolo de Entrevista Telefónica

ADOLFO DOMINGUEZ  
PROTOCOLO DE ENTREVISTA TELEFÓNICA

---

**FASE 1: Establecimiento del contacto**

Datos Internos
Nombre y Apellidos:
Fecha de la llamada:
Origen del CV:

*Buenos días/tardes, ¿Podría hablar con.....?. Mi nombre es..... y le llamo de Adolfo Domínguez. Hemos recibido su CV a través de..... y actualmente estamos llevando a cabo un proceso de selección para el puesto..... ¿le interesa entrar en el proceso? (Si no le interesa le preguntaremos por el motivo de que tengamos su CV).*

*¿Estas disponible para hablar en este momento, puedes dedicarme unos minutos?  
Gracias.*

*Primero me gustaría comprobar sus datos personales...*

Datos Personales
Fecha de nacimiento:
Residencia:
<b>Datos de contacto</b>
Telf: <span style="margin-left: 200px;">Movil:</span>
e-mail:

**Explicar las condiciones del puesto, del contrato, horario, retribución. Luego de la explicación:**

¿Le interesa continuar con el proceso de selección?:  SI  NO

**En caso la respuesta sea afirmativa:**

*Me gustaría hacerte algunas preguntas más... (Inicio de la fase 2 de la entrevista)*

## FASE 2: Recogida de información

Datos de formación		
Estudios realizados		
Otros conocimientos relevantes: Informática, formaciones recibidas en venta, cierre de cajas...		
Situación profesional		
Trabaja, estudia, en paro: Disponibilidad horaria:		
Experiencia profesional		
¿Tiene experiencia requerida para el puesto? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
<b>Última/Actual experiencia profesional:</b>		
Empresa:	Periodo de tiempo:	Lugar:
Puesto:		Funciones:



**Penúltima experiencia profesional:**

Empresa:

Periodo de tiempo:

Lugar:

Puesto:

Funciones:

**Intereses y motivaciones**

**Intereses personales y profesionales. Motivación por el puesto:**

¿Por qué te interesa este trabajo? ¿Por qué te interesa Adolfo Domínguez?

**FASE 3: Despedida y cierre**

Valoración final del candidato dentro del protocolo de entrevista.

**Observaciones**

Impresiones:

Valoración final

Pasa a entrevista. Especificar la fecha:

Hora de entrevista:

No pasa a entrevista. Especificar el motivo:





Anexo 5:  
**Dinámicas  
Grupales**



ADOLFO DOMINGUEZ

## DINÁMICAS GRUPALES

---

### DINÁMICA 1: “PERDIDOS EN LA LUNA”

La presente prueba consiste en un ejercicio de grupo en el que se supone que Ud. y el resto de participantes representan a una tripulación espacial que, originariamente, debía reunirse con el vehículo madre en la cara iluminada de la Luna. Debido a dificultades técnicas, tu vehículo se vio obligado a alunizar a unos 150 kilómetros del punto previsto, donde se encuentra el vehículo madre. Durante el alunizaje, gran parte del material de a bordo se estropeó, y dado que la supervivencia depende de que se llegue al vehículo madre, debes escoger de entre los materiales disponibles los más necesarios para el trayecto de los 150 Km.

A continuación, hay una lista de 15 elementos que han quedado intactos, sin estropearse, después del alunizaje. Tu tarea consiste en ponerlos por orden de prioridad para que tu tripulación pueda llegar al punto de destino. Coloca el número 1 ante el elemento más necesario, 2 ante el siguiente, y así con los demás hasta que llegues al número 15, el menos necesario.

En la presente prueba no se evaluará su capacidad técnica, conocimientos o experiencia en situaciones similares sino la relación que establece con el resto de participantes y el logro del objetivo propuesto.

Dispone de 10 minutos para la lectura de la información que se le adjunta y para realizar el ejercicio. Finalizado este plazo, el coordinador de la prueba indicará que “comienza la reunión”; a partir de ese momento dispondrán de 20 minutos para definir conjuntamente los objetos por orden de prioridad.

Objetos encontrados en la nave:

		Resp. indiv.	Resp. grupo	Resp. tipo (NASA). Justificación	Punt. indiv.	Punt. grupo
1	Una caja de cerillas			15 No se pueden usar. No hay oxígeno		
2	Diez cajas de píldoras alimenticias			4 Se puede vivir un tiempo sin comida		
3	Veinte metros de cuerda de nylon			6 Trasladarse sobre terreno irregular, atar, trepar...		
4	Un paracaídas de seda de nylon			8 Acarrear		
5	Una estufa portátil			13 La cara iluminada de la luna está caliente		
6	Diez pistolas del calibre 45			11 Algo útiles para propulsión		
7	Una caja de leche en polvo			12 Necesita agua		
8	Dos recipientes con 100 l. de oxígeno			1 Básico y vital. No hay aire en la luna		
9	Un mapa de estrellas de la constelación lunar, el cielo visto desde la luna			3 Necesario para orientarse		
10	Una barca inflable de salvamento			9 Cierta valor para protegerse o llevar cosas		
11	Una brújula (o Compás magnético)			14 Campo magnético lunar, diferente al terrestre		
12	25 lt. de agua potable			2 Muy importante. No se puede vivir mucho tiempo sin agua		
13	Tres cohetes de señales luminosas			10 No hay oxígeno		
14	Un botiquín de primeros auxilios con agujas hipodérmicas			7 Puede ser necesario tanto el botiquín como las agujas		
15	Un aparato de radio FM (emisor-receptor) con batería solar			5 Importante para establecer comunicación		



## DINÁMICA 2: NUEVO PRODUCTO ADOLFO DOMÍNGUEZ

Esta prueba consiste en un ejercicio grupal en el que tanto usted como el resto de participantes debéis proponer un nuevo producto para sacar a la en las tiendas de Adolfo Domínguez. Es preferible que el producto no esté dentro de los productos actuales y que tenga grandes posibilidades de alcanzar un alto índice de ventas.

Primero, debe realizar una propuesta de forma individual. Para ello dispondrá de 5-10 minutos. Posteriormente, deben de tomar una decisión en grupo para lo que dispondréis de 15-20 minutos.

Es preferible que la decisión final a la que llegue el grupo se tome de forma consensuada entre todos sus participantes en vez de decidirlo a modo de votación.

Propuesta individual
Propuesta grupal
Conclusiones



Anexo 6:  
Batería de Preguntas  
por competencias

## ADOLFO DOMINGUEZ

### BATERIA DE PREGUNTAS POR COMPETENCIA

---

La siguiente batería de preguntas está basada en las **competencias de negocio** y las **competencias relacionales** de Adolfo Domínguez, así como en los puestos de perfiles de negocio (Tienda).

- **Nivel 1:** Vendedor /Cajero
- **Nivel 2:** Área Manager / Director de Tienda / Encargado de Tienda

COMPETENCIAS DE NEGOCIO	COMPETENCIAS RELACIONALES
<b>Pasión por la moda</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Transmisión del entusiasmo por la moda</li><li>• Conocimientos de tendencias de moda</li></ul>	<b>Orientación al cliente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fidelización</li><li>• Adaptación al cliente (resolución de problemas)</li></ul>
<b>Orientación a resultados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afán de superación</li><li>• Capacidad resolutive</li></ul>	<b>Trabajo en equipo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilidad</li><li>• Resolución de conflictos</li></ul>
<b>Orientación a las ventas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción de necesidades</li><li>• Dominio de técnicas de ventas</li></ul>	<b>Comunicación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asertividad</li><li>• Empatía</li></ul>
<b>Excelencia y organización</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Priorización de tareas</li><li>• Planificación</li></ul>	<b>Liderazgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de personas</li><li>• Habilidades interpersonales</li></ul>
<b>Proactividad e iniciativa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de riesgos</li><li>• Adaptación y anticipación a situaciones complejas</li></ul>	<b>Impacto e influencia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Negociación</li><li>• Seguridad</li></ul>
<b>Innovación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad</li><li>• Mejora continua</li></ul>	<b>Sentimiento AD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Identificación con la marca/sector</li></ul>



## Batería de preguntas: Competencias de Negocio

Pasión por la moda	Transmisión del entusiasmo por la moda	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Me podrías hablar sobre la última conversación mantenida con alguien sobre la moda? ¿De qué hablasteis? ¿Cómo te sentiste?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Puedes contarme alguna situación en la que hayas hablado en público sobre algo relacionado con la moda y cómo lo hiciste? ¿Qué sentiste?</li></ul>
	Conocimiento de tendencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Podías contarme qué es último que has hecho para estar al tanto de las tendencias para la próxima temporada?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Cuéntame una ocasión que hayas ayudado a alguien a elegir su ropa, siguiendo las nuevas tendencias, para un ocasión especial. ¿Cuándo fue? ¿Cómo lo hiciste? ¿En que te inspiraste?</li></ul>
Orientación a resultados	Afán de superación	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Alguna vez has superado los objetivos fijados/establecidos por tu superior? Descríbeme la situación.</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Cuéntame una ocasión en la que consideres que realizaste una gran contribución en tu anterior empresa. ¿Cuáles fueron tus acciones? ¿Qué lograste? ¿Cómo te sentiste?</li></ul>
	Capacidad resolutive	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Me podrías contar una situación en la que hayas tenido que hacer frente a una situación imprevista? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo la resolviste?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Te han puesto alguna vez objetivos e venta demasiado altos? ¿Cómo lidiaste con esa situación?</li></ul>
Orientación a las ventas	Satisfacción de necesidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Cuál ha sido tu mayor/mejor venta. Cuéntame que hiciste y cómo lo conseguiste.</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Describe una situación en la que hayas tenido que satisfacer las necesidades de un cliente difícil. ¿Cómo actuaste? ¿Cómo te sentiste? ¿Cuál fue el resultado?</li></ul>
	Dominio de técnicas de venta	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Ponme un ejemplo sobre alguna ocasión en la que hayas logrado vender complementos a un cliente que sólo quería comprar prendas de ropa. ¿Qué acciones tomaste? ¿Cuáles fueron los resultados?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Cómo has mejorado en alguna ocasión una mala temporada con pocas ventas? Supiste detectar el problema?</li></ul>



Excelencia y organización	Priorización de tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Recuerdas alguna situación en la que hayas tenido que priorizar unas tareas sobre otras? Descríbeme la situación y cómo lo hiciste.</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Ponme un ejemplo de cómo has organizado en ocasiones anteriores tu día a día cuando tienes sobrecarga de trabajo ¿Cómo lo haces? ¿Cómo afectó a tu equipo?</li></ul>
	Mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> En anteriores ocasiones ante nuevas situaciones, ¿cómo lo has hecho para superar las expectativas en los resultados?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Qué consideras que has hecho en anteriores trabajos para conseguir que la empresa mejore su prestigio dentro del sector?</li></ul>
Proactividad e iniciativa	Toma de riesgos	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Podrías contarme una situación en la que hayas tomado una decisión arriesgada sin contar con toda la información necesaria? Descríbeme la situación y cómo actuaste</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Has liderado algún proyecto en el que te enfrentaras a una situación nueva?</li></ul>
	Adaptación y anticipación a situaciones complejas	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Cuéntame cuál ha sido los principales cambios que has vivido en tu carrera ¿Cómo lo afrontaste? ¿Cómo te sentiste? ¿Que pasó al final?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Has propuesto alguna mejora que haya impactado en la organización y no sólo en tu entorno directo?</li></ul>
Innovación	Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Recuerda la última vez que adaptaste las técnicas de venta según el producto/cliente. Descríbeme la situación. ¿Conseguiste mejorar los resultados?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Implantaste un método nuevo en tu antiguo trabajo y fue bien acogido por los empleados? ¿Cuál fue? ¿Qué impacto tuvo?</li></ul>
	Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Recuerdas una situación en la que hayas creado algo nuevo y/o cambiado tus formas de hacer para lograr un resultado superior? ¿Cómo fue? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> En tu anterior trabajo detectaste algún proceso que pudiera ser mejorado? ¿Cómo implementó ese cambio?</li></ul>

## Batería de Preguntas: **Competencias relacionales**

Orientación al cliente	Fidelización	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Describe una situación pasada en la que gracias a tu asesoramiento o ayuda a un cliente, éste volviera a la tienda. Háblame sobre la relación de confianza que establecisteis.</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Enumérame un par de estrategias que siguieras en el pasado para conseguir incrementar el número de tus clientes.</li></ul>
	Adaptación al cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Háblame sobre la última queja que te presentara un cliente y cómo resolviste la situación. ¿Qué te dijo? ¿Cómo te sentiste?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Explícame una situación en la que un cliente fuera notablemente distinto al resto. ¿Cómo adaptaste tus estrategias a sus necesidades? ¿Cuál fue el resultado?</li></ul>
Trabajo en equipo	Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Recuerdas alguna ocasión en la que te hayan impuesto algún cambio importante en cuanto a la forma de trabajo? ¿Cómo fue? ¿Qué hiciste? ¿Qué logros obtuviste?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Háblame sobre el equipo más diverso que hayas tenido. ¿Qué aspectos positivos y negativos encuentras en esa situación de trabajo?</li></ul>
	Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Has tenido algún problema con tu anterior equipo de trabajo? ¿Qué soluciones propusiste? ¿Qué condiciones aceptaste? ¿Qué beneficios obtuviste?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Relátame un conflicto laboral que hayas tenido con tus empleados y cómo lo resolviste.</li></ul>
Comunicación	Asertividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Cuéntame una situación en la que hayas tenido que comunicar algo sensible y/o crítico ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué sentiste? ¿Cuál fue el resultado?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Recuerda la última vez en la que tuviste que llamar la atención a un trabajador. ¿Qué dijiste? ¿Cómo reaccionó el trabajador? ¿Cuál fue el resultado?</li></ul>
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Cuándo fue la última vez que al decir algo causaste una reacción inesperada? ¿Cómo se dio la situación? ¿Cómo lo resolviste?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Recuerda la última vez que tu equipo no llegó a un acuerdo sobre algo importante. ¿Cómo reaccionaste? ¿Qué sentiste? ¿Cuál fue el resultado?</li></ul>



Liderazgo	Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Alguna vez han ascendido a un compañero tuyo? ¿Cómo se sintió? ¿Qué dijo?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Qué acciones has realizado para ayudar a tus empleados a que mejoren el desarrollo de sus competencias y así aumentar su potencial?</li></ul>
	Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Podrías contarme alguna ocasión en la que hayas gestionado un conflicto que hayas tenido con otra persona? Descríbeme la situación.</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Podrías contarme alguna ocasión en la que hayas hecho algo para mejorar el ambiente de trabajo de tu equipo? ¿Cómo lo hiciste? ¿Cómo actuaste? ¿Qué resultados obtuviste?</li></ul>
Impacto e influencia	Negociación	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Cuéntame alguna vez en la que hayas convencido a un compañero o superior sobre una idea tuya. ¿Qué dijiste? ¿Cuál fue el resultado?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Cuéntame una situación en la que tuviste que ganarte el apoyo de tus empleados respecto a una idea tuya.</li></ul>
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Cuéntame la última vez que cometiste un error en el trabajo. ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? ¿Cómo lo resolviste?</li><li>• <b>Nivel 2:</b> Cuéntame una situación concreta a la que te enfrentaste que te resultara especialmente difícil o dura. ¿Cómo lo resolviste? ¿Qué sentiste?</li></ul>
Sentimiento AD	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> ¿Recuerdas alguna situación en la que hayas puesto los objetivos de la compañía por encima de los propios? Descríbeme la situación y cómo actuaste</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Qué estrategias utilizabas para motivar a tus empleados y tuvieran sentido de pertenencia? ¿Qué les decías?</li></ul>
	Identificación con la marca/sector	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nivel 1:</b> Háblame sobre la última empresa en la que hayas trabajado que perteneciera al sector textil y qué te motivó a trabajar allí.</li><li>• <b>Nivel 2:</b> ¿Cuál fue la última prenda de AD que has comprado? ¿Por qué la elegiste?</li></ul>





Anexo 7:  
Manual de Entrevista



## INDICE

### **1. Introducción**

### **2. ANTES DE LA ENTREVISTA**

- 2.1 Competencias en Adolfo Domínguez
- 2.2 Perfil ideal del puesto
- 2.3 Logística de la entrevista
- 2.4 Preparación de la entrevista

### **3. LA ENTREVISTA**

- 3.1 Comienzo de la entrevista
- 3.2 Información sobre la empresa
- 3.3 Identificación de competencias
- 3.4 Preguntas críticas
- 3.5 Cierre de la entrevista

### **4. DESPUÉS DE LA ENTREVISTA**

- 4.1 Principales características
- 4.2 Propuesta / Decisión final





## 1. INTRODUCCIÓN

Este manual tiene por objetivo ayudar a los responsables de RRHH y al personal de tienda de Adolfo Dominguez a realizar entrevistas de selección de una forma estructurada y práctica.

De cara a poder maximizar el resultado de cada entrevista, se considera importante dedicar un espacio de tiempo a su preparación. Así mismo, es necesario conocer las principales claves para llevar a cabo una entrevista y poder elaborar un diagnóstico completo del candidato con el fin de facilitar el proceso de toma de decisión sobre su contratación.

La base fundamental del proceso es la definición del perfil ideal del puesto. Además de analizar los conocimientos técnicos y la experiencia de los candidatos/as, es importante evaluar su perfil de competencias.

Este manual pretende ser una herramienta para la definición de los comportamientos/actitudes ideales para tener éxito en cada puesto de trabajo de Adolfo Domínguez.

Finalmente, se incluye también una serie de consejos útiles para sacar el máximo beneficio de la entrevista y para analizar la adecuación de la persona al puesto.

## 2. ANTES DE LA ENTREVISTA

### 2.1 Competencias de ADOLFO DOMINGUEZ

Para que el entrevistador pueda realizar una entrevista exitosa y para identificar si el candidato cumple con las competencias necesarias del puesto vacante, es necesario que conozca al detalle las competencias de Adolfo Domínguez, así como los conceptos clave de cada una de ellas:

COMPETENCIAS DE NEGOCIO	COMPETENCIAS RELACIONALES
<b>Pasión por la moda</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Transmisión del entusiasmo por la moda</li><li>• Conocimientos de tendencias de moda</li></ul>	<b>Orientación al cliente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fidelización</li><li>• Adaptación al cliente (resolución de problemas)</li></ul>
<b>Orientación a resultados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afán de superación</li><li>• Capacidad resolutoria</li></ul>	<b>Trabajo en equipo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilidad</li><li>• Resolución de conflictos</li></ul>
<b>Orientación a las ventas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción de necesidades</li><li>• Dominio de técnicas de ventas</li></ul>	<b>Comunicación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asertividad</li><li>• Empatía</li></ul>
<b>Excelencia y organización</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Priorización de tareas</li><li>• Planificación</li></ul>	<b>Liderazgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de personas</li><li>• Habilidades interpersonales</li></ul>
<b>Proactividad e iniciativa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de riesgos</li><li>• Adaptación y anticipación a situaciones complejas</li></ul>	<b>Impacto e influencia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Negociación</li><li>• Seguridad</li></ul>
<b>Innovación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad</li><li>• Mejora continua</li></ul>	<b>Sentimiento AD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Identificación con la marca/sector</li></ul>

En base a las competencias de Adolfo Domínguez, se ha desarrollado una **Batería de Preguntas por Competencia** que ayudará al entrevistador a preparar y a dirigir la conversación durante la entrevista (**VER ANEXO 6**).

Para ello, el entrevistador deberá:

- Identificar en la descripción del puesto las competencias solicitadas y el nivel de cada una de ellas
- En base a las competencias del perfil del puesto, identificar las preguntas a realizar durante la entrevista (se recomienda que no sean más de 5 competencias).

## 2.2 El perfil ideal del puesto

---

El perfil ideal de un puesto consiste en una descripción detallada de las características específicas y los requerimientos necesarios para el puesto. Está compuesto por Perfil Técnico y Perfil Competencial. El entrevistador deberá explorar en ambos perfiles durante la entrevista.

### Perfil técnico

Toda entrevista debe iniciarse verificando y profundizando en los datos de formación, experiencia profesional y habilidades técnicas del candidato.

- Formación académica deseable
- Experiencia profesional deseable (empresas, puestos, funciones, responsabilidades, etc.)
- Conocimientos técnicos requeridos y el nivel necesario de los mismos

### Perfil competencial

Este perfil competencial está compuesto por las competencias que debe aportar el candidato en el puesto.

Para realizar una entrevista por competencias, el entrevistador deberá identificar aquellas competencias más “críticas para el puesto; así como las competencias “deseables”.

- Elegir 6-7 competencias “críticas” y 5-8 “deseables”
- Buscar en la Batería de Preguntas las competencias seleccionadas y elegir la pregunta según el nivel al que pertenece el puesto vacante (Nivel 1 / Nivel 2)
- Revisar que la formulación de las preguntas responde a la necesidad del puesto. En caso contrario, adaptar las preguntas según convenga

## 2.3 Logística de la entrevista

---

Preparar el ambiente de la entrevista y sus condicionantes para evitar situaciones incómodas y/o comprometidas, logrando además un ambiente relajado y distendido.

### La convocatoria de la entrevista

Estudiar con anterioridad las situaciones previstas e imprevistas para lograr una buena acogida.

- Convocar a la persona entrevistada con antelación suficiente
- En caso de que se convoque a más de una persona, programar las entrevistas con el debido margen para que los candidatos no coincidan, protegiendo la confidencialidad
- Prever un tiempo determinado para analizar la información recogida en cada la entrevista
- Elegir bien el momento y evitar interrupciones

### Ambiente físico y entorno

El lugar de la entrevista influye en el bienestar y comodidad del candidato, así como en la imagen proyectada por la organización.

- Determinar un espacio luminoso, a ser posible exterior
- Revisar el orden y limpieza, evitar papeles en la mesa
- Mantener la privacidad del lugar (espacio cerrado)
- Elegir un espacio aislado de ruidos externos

## 2.4 Preparación de la entrevista

---

Es importante preparar la entrevista para poder obtener información relevante sobre el perfil de la persona a entrevistar, suministrarle información sobre la empresa, así como darle una buena imagen de la compañía.



### Conocimiento de la descripción del puesto

Es importante que el entrevistador conozca la descripción del puesto, para que, en base a ello, pueda evaluar si el perfil de la persona se ajusta a las necesidades del puesto. Para ello, se recomienda leer y analizar la descripción del puesto con anterioridad a la entrevista.

### Estudio del CV

El entrevistador debe conocer el CV de la persona entrevistada para, en base a él, determinar la información a profundizar, así como para identificar qué preguntas se deben realizar en base a la formación académica y a la experiencia profesional. Se recomienda tratar de recordar los nombres y las fotos de las personas a entrevistar; asimismo, se recomienda tratar de recordar los datos más relevantes del CV de la persona.





### 3. LA ENTREVISTA

#### 3.1 Comienzo de la entrevista

---

Es importante gestionar adecuadamente la primera impresión del candidato sobre la empresa. El entrevistador debe recordar que este primer encuentro puede facilitar la interacción con la persona entrevistada, así como aportar diversos datos sobre la misma (primeras impresiones).

##### ¿Cómo recibir a la persona?

- Acudir a recepción a recibir al candidato; es importante acudir a recibir al candidato a la recepción del edificio tanto por razones de seguridad e imagen como para disponer de un momento distendido con el candidato antes de comenzar la entrevista.
- En caso de no poder atender al candidato desde un primer momento, enviar a otra persona, quien deberá presentarse cordialmente y comunicarle al candidato por quién será recibido posteriormente
- No hacer esperar al candidato por más de 5 minutos; si es inevitable el retraso, se debe pedir disculpas, ofrecer un lugar donde esperar y ofrecer un café o vaso de agua
- Emplear el espacio de tiempo, desde el encuentro con el candidato hasta la llegada a la sala de la entrevista, para generar empatía y para generar contacto con el candidato

##### ¿Cómo iniciar la conversación?

El objetivo principal es tranquilizar y hacer sentir cómodo al candidato. A continuación, presentamos algunas claves para generar un espacio que genere confianza:

- Adoptar un tono cordial y conciliador
- Avisar a la persona de que se tomarán notas durante la entrevista
- Contarle cuál será el contenido y la estructura de la entrevista
- Comunicarle que al final de la entrevista tendrá tiempo para plantear las dudas o preguntas que desee
- Asegurar que la persona entrevistada se sienta cómoda y, en caso contrario, tratar de tranquilizarla



### 3.2 Información de la empresa

---

En este punto, el entrevistador debe contarle al candidato aquellos datos relevantes de la empresa. Es importante tener en claro los atributos de la marca empleador de Adolfo Domínguez para alinear el discurso.

- ✓ **Buen ambiente de trabajo:** entorno atractivo, a la vez que flexible para todos aquellos que formen parte de la estructura corporativa.
- ✓ **Reputación:** éxito internacional de la compañía
- ✓ **Desarrollo profesional:** trabajo retador, con posibilidades tanto a nivel nacional como internacional, con oportunidades de carrera profesional y, sobre todo, un proyecto de futuro dentro de una de las principales empresas de moda del país.
- ✓ **Adecuada cultura corporativa:** abierta y transparente, con una escala de valores clara, con gente talentosa.
- ✓ **Pasión por la moda:** entorno en el cual se vive la sensibilidad por la belleza, las nuevas tendencias, la estética y el estilo, como parte del mundo de la moda.


### 3.3 Identificación de Competencias

---

Durante la entrevista, el entrevistador observará y tratará de identificar las competencias asociadas al perfil competencial, preguntando acerca de situaciones profesionales vividas por el candidato y haciendo preguntas orientadas a la observación de su comportamiento en dichas situaciones. (VER ANEXO 6).

#### ¿Cómo dirigir la entrevista?

- Seguir la estructura de entrevista prevista, la cual se preparó previamente tomando en cuenta el perfil del puesto y la [Batería de Preguntas por Competencia](#)
- Aprovechar los puntos identificados del CV para adaptar las preguntas seleccionadas, y lograr así que el candidato recuerde situaciones profesionales pasadas a evaluar

- 
- Aclarar al entrevistado que debe recordar situaciones concretas que ocurrieron en un momento y en un lugar determinado (no sirve que la persona relate situaciones genéricas).
  - Invitarle a que relate su participación en la situación explicando en detalle qué hizo, qué dijo qué pensó y qué sintió en cada momento.
  - Indagar y hacer preguntas buscando visualizar comportamientos concretos de la persona (cómo actuó, qué diálogos se produjeron, cuáles fueron sus reacciones, qué intención tenía, ...); es importante lograr que describa la situación de modo que permita construir una imagen clara y concreta sobre la actuación que tuvo en cada momento
  - Realizar preguntas adicionales para profundizar en las situaciones (causas, contexto, intencionalidad, resultado, nivel de intervención).
  - Identificar durante la exposición nuevas situaciones que puedan aportar más información
  - Finalmente, reservar un tiempo para recapitular la información obtenida y analizar qué información no se ha recogido hasta el momento.


#### Claves para realizar las preguntas

- Seguir el orden previamente establecido.
- Formular las preguntas de forma sencilla, asegurando la comprensión por parte de la persona entrevistada.
- Vincular las preguntas con datos concretos del CV de la manera más natural posible, para indagar sobre distintas situaciones.
- Adaptar la formulación de las preguntas al candidato y al contexto.

### 3.4 Preguntas críticas (Área Motivacional)

---

**Además de indagar en el perfil técnico y en el perfil competencial del candidato, es importante conocer sus principales motivaciones y expectativas, tanto profesionales como personales.**



Resulta conveniente que antes de realizar estas preguntas al candidato, se le explique brevemente las especificaciones del puesto, buscando así que sus respuestas se alineen a las características del mismo.

Ejemplo de preguntas:

- ✓ ¿Qué valor añadido crees que puedes aportar a la empresa?
- ✓ ¿Qué te diferencia de otros posibles candidatos al puesto
- ✓ ¿Qué puesto te gustaría llegar a desempeñar dentro de la empresa?
- ✓ De no haber escogido esta rama profesional, ¿a qué te habría gustado dedicarte?
- ✓ ¿Cómo te describirían tus allegados?
- ✓ ¿Con qué símil o metáfora te identificarías?"

### 3.5 Cierre de la entrevista

---

**Es importante culminar la entrevista de forma adecuada, ya que tan importante es la acogida al entrevistado como la despedida. De ella dependerá la imagen con la que se marche el candidato de la empresa.**

#### ¿Cómo culminar la entrevista?

Tras revisar que se ha obtenido toda la información necesaria para evaluar al candidato, es importante reservar un espacio de tiempo donde se permita al candidato plantear aquellas preguntas y/o dudas que considere oportuno. Para que el cierre se realice de manera adecuada, es importante:

- ✓ Explicar a la persona cuáles serán los siguientes pasos del proceso de selección
- ✓ Agradecerle su participación y la información facilitada
- ✓ Despedirse atentamente y acompañarle a la salida



## 4. DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

Es recomendable realizar una valoración inicial del candidato, documentando las primeras impresiones sobre las características del mismo.

### Características de la persona

- ✓ Puntos fuertes / Áreas de mejora: señalar las características positivas y a mejorar que más destacan
- ✓ Otros aspectos relevantes: señalar otras características observadas a tener en cuenta en el proceso de selección
- ✓ Impresión personal: incluir cualquier apreciación personal sobre: imagen personal, actitud durante la entrevista, etc.

### Adecuación al perfil ideal

- ✓ Adecuación al perfil técnico: señalar aquellos aspectos en los que cumple con los requerimientos técnicos exigidos para el puesto, así como aquellos aspectos en los que no cumple
- ✓ Adecuación al perfil competencial: señalar aquellos aspectos en los que la persona cumple con las competencias requeridas para el puesto y al nivel esperado, así como aquellos aspectos en los que no cumple con las competencias y/o con el nivel esperado
- ✓ Adecuación al equipo/área/organización: Señalar aquellos aspectos en los que la persona encaja con las características del equipo/área/organización, así como aquellos que podrían dificultar su integración

### Propuesta final/decisión

- ✓ Evaluar el nivel de adecuación entre la persona y los conceptos previamente seleccionados como necesarios para el puesto (claras áreas de desarrollo, cumple los conceptos aunque tiene ciertas áreas de desarrollo, cumple todos los conceptos necesarios para el puesto)



Anexo 8:  
Protocolo de  
Entrevista Individual





ADOLFO DOMINGUEZ

## PROTOCOLO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

---

### Fase 1: Introducción (5 min)

Introducir la conversación presentándose a uno mismo, y dando la bienvenida:

- ✓ *Buenos días/tardes,..... Mi nombre es....., responsable de..... .  
Muchas gracias por venir y bienvenida/o a nuestras oficinas.*

Hacer dos o tres preguntas informales que rebajen un poco la tensión que pueda tener el candidato:

- ✓ *....¿Te ha costado mucho llegar hasta aquí?...*
- ✓ *....¿Quieres un café o un vaso de agua?....*

*Aclara al entrevistado el objetivo de la entrevista y el puesto a cubrir:*

- ✓ *El objetivo de esta entrevista es conocer cuál ha sido tu trayectoria y conocerte a ti, así como saber cómo encajan tus expectativas profesionales con lo que te podemos ofrecer en este momento. Como sabes ahora estamos buscando...*

Breve explicación del esquema a seguir en la entrevista:

- ✓ *Me gustaría dedicar unos breves minutos a explicarte lo que vamos a hacer en la entrevista, cómo nos vamos a organizar.*
- ✓ *Primero, haremos un repaso de tu CV, centrándonos en aquellos aspectos más significativos de tu formación y experiencia, así como en tus principales fortalezas como candidato. Esta parte de la entrevista os tomará aproximadamente 50 minutos.*
- ✓ *Al final de la entrevista, dejaremos un tiempo para que puedas preguntar o aclarar cualquier duda; y te comentaré un poco más sobre el puesto.*





## Fase 2: Perfil Técnico (10 min)

Repaso del CV (formación, idiomas, trayectoria profesional, etc)


- ✓ *Vamos a hacer un repaso de tu CV. En cuanto a tu formación...*
  - *¿Por qué estudiaste esto? ¿Cuándo terminaste?*
  - *¿Cómo fueron tus notas académicas?*
  - *¿Qué cursos has realizado?*
  - *¿Qué actividades extracurriculares realizas o has realizado en los últimos dos años?*
  
- ✓ *Hagamos ahora un repaso de tu trayectoria profesional, centrándonos más en tu experiencia más reciente...*
  - *¿Cómo encontraste tus últimos 2 trabajos?*
  - *¿Cuánto tiempo estuviste en cada uno?*
  - *¿Qué funciones desempeñabas?*
  - *¿Por qué cambiaste de trabajo?*

## Fase 3: Perfil Competencial (40 min)

Explicar brevemente la metodología

- ✓ *Te voy a realizar una serie de preguntas y necesito que para contestármelas te centres en situaciones pasadas que sean muy concretas (en un tiempo y lugar determinado). Necesitaré también que me cuentes detalles de cada situación sobre la que conversemos y que seas muy específico. Durante esta parte de la entrevista te voy a pedir contantemente que hables en primera persona.*

A continuación, se le pregunta al candidato las preguntas elegidas en la [Batería de Preguntas por Competencias \(VER ANEXO 6\)](#).



Es muy importante profundizar en las respuestas del candidato invitándole a que relate su participación explicando en detalle qué hizo, qué dijo, qué pensó y qué sintió en cada momento.

#### **Fase 4: Área Motivacional (10 min)**

Indaga sobre las inquietudes formativas, la actitud hacia el desarrollo y el aprendizaje continuo:

- ✓ *¿Qué sabes de Adolfo Domínguez?*
- ✓ *¿Qué planes tienes de formación para el futuro?*
- ✓ *¿Dónde te gustaría enfocar tu carrera profesional?*
- ✓ *¿Qué tipo de trabajo estás buscando ahora?*
- ✓ *¿Qué funciones te gustaría desempeñar?*
- ✓ *¿Qué te atrae de nuestra compañía?*
- ✓ *¿Qué puede aportarte este trabajo?*
- ✓ *¿Cuáles son tus expectativas salariales?*


#### **Fase 5: Despedida y cierre (5 min)**

Pregúntale al candidato si quiere preguntar alguna cosa:

- ✓ *¿Hay alguna cosa que quieras añadir sobre los que hemos estado hablando?*
- ✓ *¿Te queda alguna duda o pregunta?*

Ahora cuéntale sobre la empresa...

- ✓ *¿Qué sabes de Adolfo Domínguez? (Se le deja tiempo para que conteste)*

- 
- ✓ *Efectivamente .....(confirmas todo lo que haya podido decir el candidato). Además, en Adolfo Domínguez buscamos que haya un buen ambiente de trabajo entre los trabajadores e intentamos mantener nuestro éxito como compañía. Buscamos que los trabajadores logren un desarrollo profesional de acuerdo a sus expectativas y para ello ofrecemos posibilidades a nivel internacional y nacional. Y sobre todo buscamos personas que sientan la pasión por la moda igual que nosotros.*

Le explicas brevemente el puesto (se le explica en qué consiste el puesto, cuáles serías sus funciones, como se espera que sea la persona, el equipo de trabajo, el horario, fecha deseada de incorporación las vacaciones, etc.)

- ✓ *Bueno, y ahora me gustaría comentarte lo relacionado con el puesto ....*

Descríbele cuáles son los siguientes pasos en el proceso:

- ✓ *Los siguientes pasos son...*

Agradécele el tiempo dedicado:

- ✓ *Bien, pues eso es todo. Muchas gracias por el tiempo que nos has dedicado. Te acompaño a la salida.*



Anexo 9:

# Formato de Valoración de Entrevista

ADOLFO DOMINGUEZ

## FORMATO DE VALORACIÓN DE ENTREVISTA

---

- Nombre del Candidato:
- Cargo al que se presenta:
- Área / Departamento:
  
- Nombre del Entrevistador:
- Cargo del Entrevistador:
- Fecha de la entrevista:

### VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA:

ÁREAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS	ROJO (NO)	NARANJA (MEDIO)	VERDE (SI)
Formación	¿Tiene la formación que se requiere para el puesto?			
Experiencia	¿Tiene experiencia relevante para el puesto?			
Expectativas	¿Sus expectativas coinciden con las oportunidades que Adolfo Domínguez?			
COMPETENCIAS A EVALUAR	COMPORTAMIENTOS	ROJO (NO)	NARANJA (MEDIO)	VERDE (SI)
Aquí hay que poner las competencias en función del puesto:  COMPETENCIAS DE NEGOCIO  COMPETENCIAS RELACIONALES				
VALORACIÓN FINAL	¿Valoro que esta persona es adecuada para el puesto?	ROJO	NARANJA	VERDE