

Trabajo de Fin de Master

Proyecto de consultoría de Recursos Humanos en Adolfo Domínguez: Programa de Employer Branding y Construcción de un proceso de selección integral

Exposición del trabajo y reflexión crítica

26/02/2017

Autor: David Serradilla Vaquerizo

Tutor del proyecto: Oscar Izquierdo Pérez

Máster Universitario en Recursos Humanos – ICADE Business School

Universidad Pontificia de Comillas

Resumen

El siguiente estudio se centra en el desarrollo de un proyecto de consultoría de recursos humanos realizado para la empresa Adolfo Domínguez por un grupo de alumnos del master universitario en recursos humanos por ICADE Business School.

El proyecto se constituye de dos grandes fases. La primera está formada por una parte de Benchmarking de mercado Pret a porter premium, en el cual posteriormente se basa una primera propuesta de Employer Branding enfocada en las tendencias de mercado y en las buenas practicas que se pueden identificar como positivas para mejorar la estrategia de marca empleador de Adolfo Domínguez. La segunda fase está enfocada en la construcción de los procesos de selección llevados a cabo en toda la compañía. En estos procesos cabe destacar que son llevados a cabo mediante una colaboración continua entre el departamento de recursos humanos de Adolfo Domínguez y las diferentes tiendas y franquicias que forman parte de la compañía y en las cuales se llevan a cabo muchas de las fases de los procesos de selección por los mandos directivos e intermedios de cada zona.

El presente texto incluye un análisis bibliográfico para revisar los conceptos que se tratan en el trabajo y un análisis de las dos fases del proyecto: Employer branding y Proceso de selección. También incluye una ampliación individual como propuesta de mejora del proceso selectivo que incluye una parte de evaluación y de formación en competencias para los managers de Adolfo Domínguez que participan en los procesos de selección en actividades como dinámicas grupales y entrevistas personales. Finalmente se realiza una valoración del proyecto llevado a cabo por el equipo de trabajo.

*Adolfo Domínguez, recursos humanos, employer branding, proceso de selección, competencias

Índice general

1. Introducción bibliográfica del proyecto: Análisis de employer branding y procesos de selección.....	4
2. Organización del proyecto de consultoría y detección de necesidades en Adolfo Domínguez.....	9
a. Establecimiento de objetivos.....	9
b. Fases del proyecto.....	11
3. Employer Branding.....	13
a. Benchmarking del sector Pret a porter Premium.....	13
b. Detección de las mejores prácticas de Employer Branding en el sector Pret a porter Premium.....	15
c. Propuesta de valor: Employer Branding Adolfo Domínguez.....	16
4. Construcción de un proceso de selección integral.....	18
a. Detección de necesidades.....	19
b. Reclutamiento.....	19
c. Pre selección.....	20
d. Selección.....	20
e. Toma de decisiones.....	21
5. Detección de áreas de mejora en el proyecto de Adolfo Domínguez y desarrollo de las mismas.....	22
a. Formación de los empleados de Adolfo Domínguez en competencias...22	
b. Herramienta de identificación de competencias.....23	
c. Valoración de competencias niveladas.....25	
6. Conclusiones principales y autorreflexión.....	28
7. Bibliografía.....	33
8. Anexo 1.....	35
9. Anexo 2.....	41

Introducción bibliográfica del proyecto: Análisis de employer branding y procesos de selección

El presente trabajo analiza un proyecto de consultoría realizado para la mejora de la gestión de los recursos humanos de Adolfo Domínguez llevado a cabo por un grupo de alumnos del master universitario en recursos humanos por ICADE Business School; Rocío Blasco, Ornella Defino, Sandra Sánchez, María Silvente y David Serradilla. El tutor del trabajo fue Oscar Izquierdo Pérez, el cual apoyó el proyecto en todo momento y la persona de contacto de Adolfo Domínguez fue Carmen de Andrés, con quien se realizaron todas las reuniones y revisiones oportunas del proyecto.

Para analizar los objetivos del presente estudio es necesario un análisis previo de los conceptos clave que se van a tratar durante este trabajo.

Adolfo Domínguez llegó a la moda española en 1976, año en el que abrió su primera tienda en la ciudad de Ourense y donde presentó la primera colección de hombre, más tarde abrió su mercado a la moda de mujer y en la década de los 90 se lanzó su primer perfume, en estas fechas la marca comenzó a expandirse de forma internacional.

En los últimos años Adolfo Domínguez posee varias líneas de moda, tanto para adultos como para jóvenes y niños. También posee una colección de accesorios y joyas propias de la marca. Durante los años de la crisis española la estrategia de la compañía se ha centrado en una expansión a los mercados de América Latina, Asia y Oriente Medio (Adolfo Domínguez, 2016)

Actualmente la compañía cuenta con alrededor de 580 puntos de venta repartidos en 28 países en los cuales trabajan aproximadamente 1.700 profesionales. Para seguir con esta estrategia de expansión la compañía está invirtiendo en proyectos como la ampliación de canales de venta enfocados al e-commerce y las estrategias que se están llevando a cabo desde el departamento de recursos humanos. Adolfo Domínguez apuesta por una experiencia de compra basada en la excelencia, para la cual depende enteramente del personal de tienda, lo que supone establecer un foco importante en los puestos de vendedores, cajeros y todo el staff de negocio ubicado en las tiendas.

Este foco requiere una mejora sustancial en los procesos de selección y seguimiento posterior en los puestos clave, para lo cual es fundamental la construcción de un proceso de selección integral que englobe la imagen que se ofrece de la compañía como de los planes de carrera posteriores a la incorporación.

La estrategia de marca que sigue Adolfo Domínguez está centrada en sus productos y en un enfoque de venta de productos, algo que está cambiando en la tendencia de las marcas. La perspectiva tradicional de las marcas se centra en su marca comercial, de hecho las firmas enfocan sus esfuerzos en desarrollar marcas corporativas, sin embargo la marca también puede ser utilizada en el área de recursos humanos. La aplicación de principios de marca a la gestión de recursos humanos es denominada “employer branding” (Backhaus y Tikoo, 2004)

Las tendencias del mercado para mejorar la captación de talento se basa en la construcción de una estrategia de employer branding. Diversas firmas de diferentes sectores han definido formalmente y están gestionando de forma estratégica su marca empleadora. Cultivar un employer Brand es uno de los métodos que las firmas han elegido para asegurar y retener el talento humano más buscado; aquellos que son capaces de perpetuar su marca son capaces de obtener el éxito y de asegurar su rentabilidad (Moroko y Uncles, 2008).

La implantación de esta estrategia es fundamental para el mercado tan competitivo de captación de talento. Estudios realizados en organizaciones multinacionales muestran una correlación entre una imagen atractiva de employer branding y la probabilidad de aplicar a un puesto de trabajo (Knox y Freeman, 2006)

Una de las mayores preocupaciones de las compañías hoy en día es la capacidad no solo de captar el talento adecuado, sino de retenerlo, ya que los índices de rotación bajos reducen el coste de las compañías. Dicho esto hay varios factores que pueden influenciar a los empleados a abandonar una organización, o a permanecer en la misma estando insatisfechos. Las intenciones de abandono de una compañía está relacionada con el estrés en el trabajo, la falta de compromiso del empleador y la insatisfacción laboral (Mellor et al., 2004, citado en Davies, 2008). Sin embargo la influencia de una marca corporativa en

el proceso de abandono es probablemente el factor más significativo, algo que no se suele considerar (Davies, 2008)

La credibilidad que el empleador muestra a sus empleados es fundamental, en un entorno competitivo, el tener empleados con talento requiere que las organizaciones inviertan recursos en estrategias de employer branding. La efectividad de una marca empleadora para los empleados potenciales depende de la consistencia, claridad, credibilidad y la inversión en el employer branding (Wilden y Gudergan, 2010)

El comienzo de esta credibilidad o transparencia en las oportunidades que se muestran a los futuros candidatos comienza desde los procesos de selección, esto está directamente ligado al employer branding, ya que las compañías ofrecen diferentes ventajas o paquetes económicos y beneficios psicológicos que mejoran el posicionamiento de la marca en cuanto a propuesta de valor. Desde una perspectiva de gestión de recursos humanos esos beneficios pueden ser utilizados como estrategia para atraer y retener empleados del staff (Moroko y Uncles, 2009)

Los trabajadores quieren que las empresas les proporcionen un espacio de desarrollo, dando más valor a la dedicación cualitativa que a la cuantitativa. Como los consumidores externos de productos o servicios, se han vuelto más poderosos, más informados, más exigentes y menos fieles. Por eso la creación de valor hacia los empleados a través de estrategias de marca debe ser una de las principales prioridades, si no la máxima, que debemos gestionar en los departamentos de recursos humanos (Esteban, 2012)

Para la potenciación de esta estrategia de employer branding las nuevas tecnologías juegan un papel muy importante a la hora realizar la captación de talento, las redes sociales juegan un rol fundamental en el proceso de selección en términos de branding de la organización para los potenciales empleados. En estos procesos de employer branding es importante enfocarse en factores psicológicos como la capacidad de oportunidades, la capacidad de generar confianza en los candidatos y la capacidad de utilizar sus habilidades y conocimientos. Estos factores son importantes a la hora de construir una reputación de nuestra marca, la cual aumentará las intenciones de aplicar a un puesto de trabajo por parte de los empleados potenciales (Sivertzen, Nilsen y Olafsen, 2013)

Ahora que el atractivo es una futura rentabilidad y una “licencia para operar” en las organizaciones modernas depende cada vez más en su disposición y habilidad para reconocer empleados y potenciales empleados como participantes importantes, ahora es más pertinente que nunca reconceptualizar el entendimiento de un employer branding dejando de un lado la perspectiva tradicional funcional para dar paso a un enfoque con más dialogo y co-creación (Kryger Aggerholm, 2011)

Dadas las ventajas del employer branding que podemos observar es más que recomendable generar una imagen atractiva para que nuestra compañía logre los objetivos que se proponga, sobre todo en cuanto a incorporación de empleados, y desde el departamento de recursos humanos de Adolfo Dominguez es de vital importancia que en los procesos de selección se cuente con candidatos cualificados que puedan cubrir las necesidades demandadas por las tiendas.

Los procesos de selección y la rigurosidad con la que se lleven a cabo repercutirán directamente en la calidad de personal con el que contará la empresa. Este es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En éste marco referencial la selección y capacitación de personal adquieren gran relevancia como procedimientos básicos y complementarios de la Administración de recursos humanos (Pisco, 2001)

Para lograr gestionar los procesos de selección de una forma exitosa es fundamental definir un proceso común que se realice de la misma forma en todos los procesos selectivos e instaurar un sistema de competencias que nos permita identificar los candidatos que mejor se adecuan al puesto. La base de un sistema de selección por competencias es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño, y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores a través de las diferentes actividades de selección. Esa moneda común, o lenguaje común es lo que se denomina competencias. Identificar las competencias críticas que distinguen a un puesto de otro sirve para discriminar candidatos que aparentemente pueden traer cualificaciones y experiencias similares, que harían pensar que cualquiera de ellos podría hacer bien el trabajo (Corral, 2007)

Para capacitar a una compañía de las herramientas necesarias para gestionar su talento en base a las competencias de sus empleados se debe instaurar un sistema de gestión por competencias en toda la empresa. Esta gestión debe contar con un esquema que integre todas las áreas de la organización y los alinee con la estrategia empresarial para que estén ligados al desempeño que el trabajador obtiene en su puesto de trabajo para así obtener el logro efectivo de las metas propuestas (Camejo, 2008)

Con respecto al mercado de trabajo, existen evidencias de que la aceptación y la práctica de técnicas basadas en competencias son un factor distintivo y estratégico del que muchas empresas se valen para conseguir más ventajas que sus competidores a través de las capacidades individuales enfocadas al puesto de trabajo. Además un gran porcentaje de empresas españolas del sector textil están dispuestas a implementar un sistema de gestión de competencias (Dávalos, Aparicio y Gorjup, 2013)

Un factor importante para instaurar y afianzar la gestión por competencias en las compañías es la formación de los empleados en este modelo de gestión. Es decir, realizar un plan de formación en las competencias que necesiten mejorar para desempeñar su trabajo de una forma más eficiente o adquirir las habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales establecidos por el empleado. Debe garantizarse ante todo el desarrollo de aquellas acciones que hacen posible destacar las competencias de las personas y que a su vez sean coherentes con las necesidades de las personas y de la organización (Cejas, 2005).

Una vez consultada la bibliografía resulta evidente que la mejora de una organización tanto de forma interna como en un enfoque de rentabilidad se puede conseguir mediante los procesos de selección potenciados por un Employer Branding adecuado y una gestión por competencias tanto dentro de los procesos selectivos como a la hora de desarrollar el potencial interno de nuestra compañía.

Por ello a continuación el presente estudio se basará en un trabajo de consultoría desarrollado para Adolfo Dominguez, compañía en la que se está instaurando un modelo de gestión por competencias para dotarse a sí mismo de una ventaja competitiva con respecto al sector Pret a porter Premium. En concreto este trabajo presenta una propuesta de mejora de employer branding y la instauración de un modelo de selección por

competencias. Por otra parte los modelos de formación por competencias para el personal interno no se llegan a tratar en el trabajo de consultoría realizado y presentado finalmente en Adolfo Domínguez. Este es un factor que también se analizará a continuación.

Organización del proyecto de consultoría y detección de necesidades en Adolfo Domínguez

Para comenzar el proyecto de consultoría primeramente se llevó a cabo una organización previa del trabajo y un establecimiento de prioridades y objetivos en las que se mantuvieron dos reuniones con Adolfo Domínguez para tratar las posibles áreas de mejora en cuanto a estrategia de recursos humanos se refiere y así trabajar en las necesidades más inmediatas a las que debía dar solución el departamento de recursos humanos. Durante esta fase previa al proyecto también se conversó con Adolfo Domínguez de las posibles partes del trabajo para que fueran lo más operativas posibles en las fechas de después de verano, es decir a partir de Septiembre de 2016.

Establecimiento de objetivos

Durante la primera reunión se establecieron cual eran los objetivos estratégicos de Adolfo Domínguez en cuanto a la gestión de recursos humanos. La primera y más importante que se identificó fue la necesidad de instaurar un proceso elaborado de selección de personal que englobara todas las fases del mismo.

En Adolfo Domínguez no se habían profesionalizado este tipo de procesos, por lo que suponía un problema de talento interno en toda la compañía. Una vez que se solicitaba cubrir un puesto dentro de una tienda se iniciaba el proceso, en su mayoría de las veces desde las propias tiendas de Adolfo Domínguez. A la hora de evaluar a los candidatos que entraban a formar parte de la compañía, buena parte del proceso se realizaba desde las tiendas por los empleados de las mismas. Para la contratación de un candidato era suficiente una entrevista con un Área mánager o un director de tienda y una solicitud de incorporación por parte de los mismos. El mayor obstáculo con el que se encontraban desde recursos humanos es que las evaluaciones de los Área manager o de los directores de tienda eran en su mayoría una valoración cualitativa basada en una opinión sin tratar

de medir de forma objetiva hasta qué punto los candidatos se adecuaban al puesto de trabajo.

En esta primera conversación mantenida con Adolfo Domínguez se identificaron tres dificultades generales que se encontraban a la hora de que un candidato se adecuara al puesto:

1. Los candidatos no reunían los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto, aun teniendo en su curriculum la experiencia necesaria requerida para el puesto.
2. Las competencias clave para el cumplimiento de la estrategia de Adolfo Domínguez (excelencia, orientación a resultados o venta y comunicación) no se cubrían en un número muy elevado de empleados.
3. Existe un número elevado de candidatos que entran recomendados por los propios empleados, esto se repetía con más frecuencia en las tiendas franquiciadas de Adolfo Domínguez.

El establecimiento de un proceso de selección general para Adolfo Domínguez era una prioridad. Aun así el mismo proceso conllevaba factores externos que no se limitaban únicamente a la construcción de un proceso selectivo para que se llevara a cabo desde el departamento central de recursos humanos sino que englobaba a más partes de la compañía como es el caso de los Área manager y los directores de tienda, los cuales forman parte de los procesos de selección, o incluso áreas como el departamento de marketing y de gestión del espacio web y social media.

Se detectaron dos necesidades importantes en las que entraban actores externos al departamento de recursos humanos.

La primera necesidad fue generar una marca empleador, o employer branding, La cobertura de esta necesidad tiene como objetivo mejorar la imagen de Adolfo Domínguez, en cuanto a candidatos se refiere, para generar una demanda de empleo de los trabajadores

del sector Moda premium. De este modo se mejoran los procesos de selección, ya que se consigue un aumento de la capacidad de atracción del talento de la compañía.

La segunda necesidad era establecer el proceso de selección de tal manera que se pudiera gestionar con la participación de los empleados de tienda que participaban en la selección, tanto para poder llevar un control cuantitativo de los procesos como para capacitar a los entrevistadores de herramientas útiles a la hora de evaluar a los candidatos.

Una vez terminada esta primera reunión se determinaron las necesidades a las que debíamos dar solución mediante el proyecto de consultoría en orden de prioridad:

1. Construcción de un proceso de selección integral
2. Mejora de la marca empleador de la compañía
3. Dotar de herramientas a los puestos clave del proceso de selección

Fases del proyecto

Una vez recogidas las necesidades durante la primera reunión con Adolfo Domínguez, los participantes del grupo de trabajo realizamos una reunión independiente para establecer en qué medida podíamos trabajar sobre las necesidades recogidas y exponer en una segunda reunión cuales serían las fases y las entregas a presentar dentro de unos plazos que se establecerían junto con Adolfo Domínguez.

Durante la segunda reunión se establecieron cuatro entregas generales con sus respectivas fechas provisionales divididas en dos fases generales, la primera fase englobaría las necesidades de crear un employer branding, mientras que la segunda fase está dedicada al proceso de selección integral

Employer Branding

1. Benchmarking del sector

Para comenzar con la construcción del Employer Branding determinamos que la primera entrega realizaríamos un estudio de análisis del sector Pret a porter

Premium de diez de las principales marcas de la competencia más directa de Adolfo Domínguez para así determinar cuáles son las tendencias y las mejores prácticas que se llevan actualmente en el sector

2. Propuesta de valor; Employer Branding Adolfo Domínguez

Una vez realizado el Benchmarking se recogieron las prácticas que se están llevando a cabo en Adolfo Domínguez que coincidan con las mejores prácticas del sector y se realizó un análisis de las prácticas que no se están llevando a cabo a día de hoy. Esta segunda entrega constaría de un informe de mejores prácticas del sector acompañado de un plan de acción para Adolfo Domínguez en el que se recogieran al menos dos recomendaciones para igualar la calidad de Employer Branding y alinear a la compañía con las tendencias del sector.

Se estableció que estas dos entregas deberían de estar presentadas en el mes de abril para poder continuar con el proyecto y las dos entregas siguientes.

Proceso de selección integral

Una vez cerradas las fechas de entrega de la fase de Employer branding se establecieron dos entregas más para el proceso de selección integral, las cuales debían de ser entregadas a mediados del mes de Junio

1. Organización y establecimiento del proceso de selección

Se estableció que la tercera entrega debía incluir la organización de los procesos de selección en sus diferentes fases; Detección de necesidades, fuentes de reclutamiento, pre-selección, selección y toma de decisiones. Este proceso incluía las partes que participan en los procesos selectivos, incluyendo el staff administrativo de recursos humanos y los empleados que no forman parte del departamento de recursos humanos como tal ya que están ubicados en las áreas de negocio. Durante esta entrega también se analizarían junto con Adolfo Domínguez del establecimiento de las diferentes fases y de los roles asignado a cada fase para establecer en qué medida se ajusta a la cobertura de la necesidad que necesitan cubrir en el departamento de recursos humanos.

2. Revisión y creación de herramientas de selección

Finalmente en la cuarta entrega se estableció para cerrar el trabajo de consultoría, en esta reunión se presentarían los cambios realizados con respecto a la tercera entrega y se añadirían herramientas para el personal de Staff de negocio que llevaría a cabo los procesos. Las herramientas creadas englobarían las fases de pre-selección, selección y toma de decisiones, para las cuales se elaborarán guías de entrevistas y dinámicas grupales con documentos formativos sobre cómo llevar a cabo cada parte del proceso.

Employer Branding

Benchmarking del sector Pret a porter-Premium

El estudio sobre las prácticas del sector se realizó investigando las siguientes firmas de moda Premium: Massimo Dutti, Hoss Intropia, Tommy Hilfiger, Bimba y Lola, Sandro, Maje, Claude Pierlot, Pedro del Hierro, Max Mara, Mango y Ralph Lauren.

Estas firmas fueron seleccionadas junto con la aprobación de Adolfo Domínguez, ya que ambas partes estábamos de acuerdo en que eran las más próximas en cuanto a competencia directa en el sector.

El análisis de las mismas se realizó siguiendo un mismo criterio de evaluación. En todas las marcas se evaluaron características tanto de Employer Branding como de sus procesos de selección, ya que esta también guarda relación con la marca empleadora.

Los criterios a evaluar fueron los siguientes:

Marca empleador: Se evalúa si la marca posee una estrategia de employer branding instaurada, tanto si es una marca individual como si pertenece a un grupo empresarial que potencie esa marca empleador. También se evalúa el “claim” o eslogan de la marca enfocado a sus candidatos o procesos de selección.

Atributos: Los atributos del employer branding se analizan en cuanto a las posibilidades de empleo que se anuncian desde los medios a los candidatos. Recoge la proyección de un empleado dentro de la compañía, si se dan oportunidades de desarrollo profesional y la forma de operar dentro del entorno de trabajo o la forma que les diferencia del resto de marcas.

Necesidades: Se identifican los puestos más comunes o de mayor necesidad que se cubren en la compañía

Perfil del candidato: Se identifican los atributos de los empleados que se adecuan a la compañía, ya sea por los valores o las metodologías de trabajo que se encuentran dentro de las mismas. También se indican las competencias que destaquen en las compañías analizadas.

Fuentes de reclutamiento: Se indican las fuentes de reclutamiento utilizadas por las diferentes marcas y se analiza en qué medida tienen presencia en las mismas, en este apartado se hace hincapié en la utilización de una página web propia o el uso de redes sociales y portales de empleo específicos, como LinkedIn o Facebook.

Técnicas de selección: En este aspecto se comprueba que métodos son utilizados en cada una de las marcas, se hace hincapié en las pruebas utilizadas para personal de staff y la forma de operar en este sentido que tiene cada marca.

Por último se recogen las mejores prácticas de cada firma en cuanto a Employer Branding, estas prácticas recogen desde la presencia continua en redes sociales como los métodos que utilizan en los procesos selectivos. Las prácticas señaladas en este apartado son elementos diferenciadores de los que disponen las marcas analizadas con respecto al mercado.

Detección de las mejores prácticas de Employer Branding en el sector Pret a porter Premium

Una vez analizado el sector pret a Porter Premium determinamos que existen dos factores importantes dentro de las estrategias de Employer Branding. Por una parte las firmas

utilizan su propio posicionamiento en el mercado como un elemento de atracción para los candidatos que accedan a un proceso de selección. Varias de las marcas analizadas exponían dentro de sus páginas web o redes sociales los logros o eventos que realizaban. Incluso dentro del portal propio de empleo o dentro de las ofertas de trabajo se exponían dichos logros para ofrecer una idea general a los candidatos de la actividad de la compañía o el volumen de la misma. Esta parte también se ve reflejada en las empresas pertenecientes a un Grupo empresarial en el que comparten estrategia de recursos humanos e incluso portal del empleado. Aun compartiendo grupo con firmas que no entran dentro del sector pret a porter Premium, sino que son firmas de calidad más asequible, la pertenencia a un grupo empresarial grande resulta ser una gran ventaja para la atracción del talento.

Por otra parte las mejores prácticas en cuanto a Employer Branding también recogen la actividad más puramente dicha en este aspecto. Es decir, las estrategias y acciones específicas en cuanto a captación de talento se refiere, dejando a un lado el posicionamiento como marca. Dentro de estas mejores prácticas se encuentran las siguientes:

1. Claim y promesa de marca empleador: Un claim o eslogan que muestra la actitud de la marca con respecto a los candidatos y anima a tomar parte en los procesos selectivos. Este claim también puede hacer referencia a las posibilidades de desarrollo en la compañía.
2. Página web y portal de empleador: Varias de las firmas analizadas mostraban un portal de empleo propio dentro de su página web o un apartado donde se daba la opción de enviar el curriculum personal. Dentro de estos portales de empleo es habitual encontrar una estrategia de marketing en cuanto a Employer Branding que muestre la actitud de la marca con sus empleados, figuren videos de empleados hablando sobre la propia marca y otros contenidos que dan una imagen atractiva de la marca para los candidatos.
3. Fuentes de reclutamiento y redes sociales: La presencia activa dentro de las redes sociales como LinkedIn y en los principales portales de empleo como Infojobs es una estrategia crucial para recibir la cantidad suficiente de candidatos para los

procesos selectivos. Dentro de estas plataformas digitales es habitual ver a las marcas cuidar sus espacios para hacer coincidir el posicionamiento de la marca en el sector pret a porter Premium con sus procesos de selección.

Propuesta de valor: Employer Branding Adolfo Domínguez

Una vez detectadas las mejores prácticas dentro del sector se procedió a identificar cuáles de ellas se llevaban a cabo desde Adolfo Domínguez para así realizar una propuesta que mejorase la marca empleador de la compañía.

En primer lugar Adolfo Domínguez tiene un posicionamiento dentro del sector muy sólido y afianzado. Esto se muestra en todos sus espacios web, sin embargo no encontramos un alineamiento de este posicionamiento con la marca empleadora. Toda la comunicación que muestra está enfocada a la firma de ropa dejando de lado el acercamiento a los candidatos y empleados. Esta falta de posicionamiento se muestra también en espacios como LinkedIn o Infojobs, en los cuales es habitual ver una falta de direccionamiento hacia los candidatos.

La primera propuesta de valor va encaminada en este aspecto, ya que Adolfo Domínguez no utiliza su posicionamiento de marca para la atracción del talento dentro de sus publicaciones de empleo ni en su página web. La primera propuesta es una alineación de la estrategia empresarial con los procesos selectivos.

Dentro de los espacios que estén dedicados al reclutamiento y dentro de su página web deben de destacar los siguientes aspectos para generar en los candidatos una atracción hacia la marca:

- Adolfo Domínguez es una compañía en expansión hacia nuevos mercados como America Latina, Asia y Oriente Medio buscando la consolidación en los mercados maduros dentro de la moda Premium
- Es una compañía referente a nivel internacional reconocida como una de las 30 empresas más populares de España

- La firma ha sido galardonada con numerosos premios como la Aguja de Oro, reconocimientos en la Miami Fashion Week o los premios nacionales al mejor diseñador.

Estas características de la marca deben estar presentes en todas las publicaciones dentro de las redes sociales y los portales de empleo para mejorar la percepción inicial de los candidatos en búsqueda de empleo.

La segunda propuesta para afianzar la mejora de marca empleador está enfocada en la presencia de redes sociales como LinkedIn y en su página web.

La presencia de Adolfo Domínguez en la red está enfocada únicamente en sus productos, algo a lo que ya se le da solución en la primera propuesta, una vez instaurada, el siguiente paso lógico es la creación de un portal de empleo dentro de la propia página web de Adolfo Domínguez donde se recoja un espacio enteramente dedicado al Employer Branding, a los procesos de selección y a los elementos de captación de talento como las referencias al funcionamiento dentro de la compañía, estos elementos se tratarán en la tercera propuesta. Dentro de la página web también añadimos a esta propuesta que se realicen videos a los empleados de Adolfo Domínguez hablando de su proyección laboral para después poder colgarlos en la página web propia y así aportar una opinión personal que los candidatos puedan visualizar cuando entren en el portal de empleado.

Esta segunda propuesta también engloba la ampliación y presencia en redes sociales, especialmente en LinkedIn, donde la compañía no dispone de un espacio dedicado a los procesos de selección ni hace ninguna referencia de los mismos, teniendo en cuenta que LinkedIn es una página dedicada a las relaciones laborales es un espacio que predomina por la presencia de procesos de selección en la práctica totalidad de las empresas registradas.

La tercera y última propuesta para completar la estrategia de marca empleador es la creación de un Claim específico que se refiera directamente a los candidatos. Este eslogan debe ser atractivo para los candidatos y mostrar algún elemento que identifique a la compañía. Acompañando a este Claim y alineando las dos propuestas anteriores también se añadirá un texto breve que haga referencia a las posibilidades de desarrollo dentro de

la compañía, algo muy valorado entre los candidatos que se presentan a procesos de selección

Construcción de un proceso de selección integral

Para la construcción de un proceso de selección integral debemos diferenciar las fases establecidas para el buen desarrollo del mismo. El cumplimiento del orden establecido y de la rigurosidad en cuanto a la metodología que se presenta repercutirá en el resultado de la incorporación del talento adecuado para la organización.

Para el correcto funcionamiento de estos procesos también se generó un flujograma del proceso en el que se puede ver claramente en qué punto está cada proceso selectivo.

También es destacable la incorporación de staff administrativo y unidades de negocio en los procesos de selección que se llevarán a cabo en Adolfo Domínguez, por lo que la rigurosidad del proceso es un factor determinante para cumplir con un proceso de selección operativo y que cumpla los estándares legales.

Para el respeto y el cuidado de todas las partes que participan en el proceso selectivo también hemos creado un código deontológico que debe ser cumplido para generar una imagen en los procesos de selección hacia todos los candidatos que participen en los mismos que esté alineada con la estrategia de la empresa en cuanto a la mejora de Employer Branding. El principio básico de este código es evaluar a los candidatos por sus capacidades, conocimientos y competencias. Dejando de lado otro tipo de valoraciones que puedan ser discriminatorias.

Detección de necesidades

La primera fase de los procesos de selección que forman parte de este programa es la detección de necesidades. Generalmente esta fase incluirá la detección de una necesidad de un puesto ya establecido y tipificado por una descripción de puesto de trabajo, como puede ser la cobertura de un cajero o vendedor en una de las tiendas de Adolfo Domínguez. Sin embargo también se puede dar el caso de que la necesidad no esté recogida en el departamento de recursos humanos por la descripción de puesto

correspondiente o que la necesidad englobe funciones descritas en varios puestos o ligeros cambios en las funciones de un puesto ya reconocido por la compañía.

Si se da el caso de que la necesidad a cubrir no está recogida en el departamento de recursos humanos, antes de empezar con el proceso de selección propiamente dicho se realizará un perfil del puesto compuesto por un perfil técnico, en el cual se recogen los conocimientos específicos y la experiencia laboral que debe tener el candidato y un perfil competencial, en el cual se describirán las competencias que debe tener el candidato para adecuarse al puesto y a la compañía.

Reclutamiento

Una vez definida la necesidad que necesitamos cubrir entraremos en la siguiente fase, el reclutamiento, durante esta fase se pondrán en marcha los espacios de reclutamiento disponibles por la compañía. Se publicará una oferta de trabajo a la que se dará la oportunidad de acceder de forma interna por promoción, esta opción debe ser tenida en cuenta en mayor medida que la cobertura de puesto de forma externa. La estrategia de employer branding también recoge una parte de formación interna y promoción que debe ser llevada a cabo para el desarrollo de la marca empleadora.

En el caso de que la vacante sea cubierta de forma interna y se detecte otra necesidad inmediata de cubrir ese puesto que acaba de ser liberado se puede encaminar el proceso selectivo para cubrir el puesto que ha dejado libre uno de nuestros empleados

Pre selección

La siguiente fase en el proceso selectivo será la preselección, en la cual se engloba una criba curricular y una primera entrevista telefónica. La criba curricular debe ser lo más operativa posible, ya que durante esta acción lo más destacable a evaluar es el perfil técnico de los candidatos y determinar cuántos candidatos debemos seleccionar para realizar entrevistas telefónicas. Por otra parte la entrevista telefónica se centrará en la recogida más exhaustiva del perfil técnico y una introducción al perfil competencial que

será completado más adelante. Para registrar de forma adecuada la entrevista telefónica se deberán registrar los datos obtenidos en un protocolo de entrevista anexo en el trabajo. De este modo podremos comenzar a utilizar datos cuantitativos sobre los procesos selectivos que se llevarán a cabo.

Selección

La siguiente fase es la de selección. Primeramente realizaremos una dinámica grupal, esto nos ayudará con los procesos de selección enfocados a personal staff de tienda y sobre todo a procesos enfocados en la incorporación de varios trabajadores durante el mismo proceso.

Durante la dinámica grupal podremos realizar una primera evaluación más detallada del perfil competencial de nuestros candidatos, generando de este modo un perfil completo que englobe los datos técnicos obtenidos en la fase de preselección y los datos competenciales que se hayan podido recoger en la entrevista telefónica. Las competencias como orientación a resultados, proactividad e iniciativa, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo deben tener una especial atención por parte de los entrevistadores, ya que las dinámicas grupales muestran estos aspectos de una forma más fiable en las dinámicas grupales que en las entrevistas personales.

Para la realización de estas dinámicas se facilitan dentro de los anexos dos dinámicas para facilitar la labor de los empleados que participen en las labores de selección. Una de ellas se desarrolla de una forma general que podría ser aplicada incluso a otros sectores y la segunda dinámica hace más hincapié en el sector pret a porter Premium, ya que se centra en acciones relacionadas con el trato de productos que podemos encontrar en cualquiera de las tiendas de Adolfo Domínguez.

Llegados a este punto de la selección los Área manager y directores de tienda que participen en los procesos deberían tener una percepción muy aproximada de los candidatos para tomar una decisión en cuanto a la evaluación de los candidatos que mejor se adecuen al puesto, sin embargo esta valoración debe ser contrastada con una entrevista personal.

Probablemente la entrevista personal sea la parte más significativa de evaluación de todo el proceso selectivo. Para ello hemos definido tres herramientas que puedan facilitar el

desarrollo de la labor de los Área Mánager y los jefes de tienda. Primero una batería de preguntas por competencias en las que se podrán basar para evaluar los perfiles competenciales de los candidatos, segundo un manual de entrevista que deberán estudiar antes de comenzar a realizar labores de selección, ya que las diferentes partes y características que se tratan en este manual engloban todos los datos que deben obtenerse en una entrevista personal para así evitar la falta de algún dato. La tercera y última herramienta es un protocolo de entrevista personal que sigue la misma línea del protocolo de la entrevista telefónica. Este protocolo ayuda al entrevistador a no saltarse ningún dato ni a dejar algún conocimiento que se requiera del candidato sin recoger. Además también sirve para registrar los procesos y obtener datos cuantitativos que después pueden ser medidos tanto para realizar evaluaciones sobre la efectividad de los procesos de selección como para evaluar la congruencia entre las evaluaciones realizadas en los procesos de selección y la adecuación al puesto y buen funcionamiento de los candidatos que finalmente hayan sido seleccionados para formar parte de la plantilla de Adolfo Domínguez.

Toma de decisiones

La última fase del proceso de selección será la toma de decisión. Para esta toma de decisión es importante que en los momentos posteriores a las entrevistas personales se realice una valoración final estandarizada de los candidatos entrevistados. Para ello también se proporciona una herramienta anexada que recoge una valoración tipificada sobre el perfil técnico y competencial de los candidatos. Mediante esta herramienta podremos tener una valoración comparativa entre diferentes candidatos que nos mostrará cuales son los candidatos que más se adecuan a los puestos a cubrir.

Para llevar a cabo esta evaluación tenemos cinco indicadores divididos en aspectos generales (Formación, experiencia y expectativas) y en competencias a evaluar (Competencias de negocio y competencias relacionales. Finalmente también tenemos un apartado de valoración final. Dentro de los indicadores podemos elegir entre si la adecuación dentro de ese indicador no se ajusta (Rojo), se ajusta moderadamente (Naranja) y se ajusta al puesto (Verde).

Una vez realizada esta valoración podremos tener un análisis comparativo entre nuestros candidatos y tomaremos la decisión de incorporación.

Detección de áreas de mejora en el proyecto de Adolfo Domínguez y desarrollo de las mismas

El presente apartado está dedicado a la detección de áreas de mejora del proyecto desarrollado. Este apartado servirá como complemento a la última parte del trabajo de fin de máster, en el que se realizara un análisis crítico sobre el proyecto llevado a cabo para Adolfo Domínguez.

La detección de áreas de mejora de este apartado se centrará en el desarrollo de ideas que han formado parte del trabajo o que podrían haber sido implantadas para la mejora del proyecto en general. Por lo tanto el objetivo de este apartado es aportar mejoras al proyecto sin realizar una valoración crítica de las mismas, sino para desarrollar nuevas ideas y ejemplificar la utilidad de las mismas.

Formación de los empleados de Adolfo Domínguez en competencias

Una de las partes que no se ha desarrollado en el trabajo es la creación de elementos formativos para los empleados de Adolfo Domínguez que participen en los procesos de selección, es decir, los Área Manager y los Directores de tienda. La identificación de las diferentes competencias y los distintos niveles de las mismas tiene una gran importancia para el buen desarrollo de los procesos de selección y para la identificación de talento interno que nos proporcionará una mayor participación y cobertura interna de los procesos de selección.

Dentro del proceso de selección encontramos que el trabajo de consultoría se ha centrado en los Área Manager y los directores de tienda, para los cuales se ha realizado un manual de entrevista, un protocolo de entrevista y una batería de preguntas por competencias. Estas herramientas son de gran utilidad para la realización de los procesos de selección de una forma rigurosa, sin embargo la implantación de competencias niveladas añade un factor cuantitativo que nos puede ser de gran utilidad.

La evaluación que se realiza en los procesos de selección por parte de los Área Manager y los Jefes de Tienda nos ofrece muy poca información sobre los candidatos. Esto lo podemos ver en la ficha de evaluación que se toma como referencia en la última parte del proceso de selección donde se realiza la toma de decisiones.

Para mejorar este apartado son necesarios dos factores. Una herramienta de identificación de competencias y conocimientos para formar a los Área Manager y Jefes de tienda y una plantilla de valoración de conocimientos y competencias en la que se pueda evaluar al candidato de una forma objetiva y más completa.

Herramienta de identificación de competencias

Para formalizar las evaluaciones de entrevista, lo primero que debemos identificar es que nivel de competencias debemos evaluar, para ello nos basaremos en el modelo de valoración tratado en el trabajo grupal y en el modelo del cual se va a tratar en este apartado, el cual podemos ver en el Anexo 1.

Dentro del trabajo grupal especificamos las competencias de negocio y competencias relacionales que forman parte de Adolfo Domínguez, además en las descripciones de puestos especificamos en nivel de competencia que debe tener cada puesto a cubrir. Sin embargo estos niveles no están contruidos de forma que podamos identificar los comportamientos específicos de cada competencia, sino que solo muestran una diferenciación de cinco grados que nos indican que el nivel de la competencia debes ser; inicial (Nivel 1), satisfactorio (Nivel 2), destacado (Nivel 3), avanzado (Nivel 4) y excelente (Nivel 5). Después de ver estas denominaciones de los niveles de competencias, la pregunta que nos debería surgir es la siguiente, ¿Qué es un nivel de competencia satisfactorio? ¿Qué podemos definir como un grado de competencia inicial? Y esto lo podríamos aplicar a cada una de las competencias de Adolfo Domínguez. En general este tipo de valoración es interpretable y aporta un factor cualitativo que debemos evitar en cualquier proceso de selección. Resulta evidente que dependiendo del seleccionador, teniendo esta definición de competencias podría variar la exigencia en una u otra competencia, además también podría variar dependiendo del puesto a cubrir, ¿el nivel satisfactorio de un candidato en cuanto a liderazgo puede variar si evaluamos a un candidato que accede a un puesto de jefe de tienda que de otro que accede a un puesto de

vendedor? Seguramente si, y si varía es que el sistema de competencias no evalúa los comportamientos de forma objetiva

Teniendo en cuenta todo esto y si nos ceñimos al trabajo grupal, las entrevistas que se realizan tratan de evaluar un nivel competencial a ciegas, sin conocer que implica ese nivel de competencia en cuanto a comportamientos objetivos, que es lo que debemos evaluar en un proceso de selección.

Para la consecución de una evaluación objetiva es necesario nivelar las competencias para poder diferenciar en qué medida se requieren ciertos comportamientos para la cobertura de un puesto. Como podemos ver en el anexo1 las competencias niveladas nos dan una información mucho más detallada de los comportamientos que debemos evaluar tanto en un candidato que acceda a un proceso de selección de forma externa como a uno de nuestros empleados que aplique al proceso de promoción interna.

Resulta mucho más objetivo evaluar una competencia utilizando las competencias niveladas del presente trabajo comparándolas con la forma de evaluación numérica. Mientras que dentro de la competencia de Pasión por la moda diríamos que un Área Manager debe tener una competencia avanzada (Nivel 4), si utilizamos las competencias niveladas del anexo 1 diríamos que un Área manager debe impulsar a su equipo hacia la pasión por la moda, va por delante de las tendencias, utiliza esta información para generar ideas frescas y alternativas, se relaciona con otros miembros del sector de la moda cuidando la imagen de Adolfo Domínguez y analiza las últimas novedades del sector y la viabilidad de su implantación en su área de influencia. Esta última definición del nivel avanzado de Pasión por la moda resulta mucho más objetivo y evaluable.

Una vez visto un ejemplo de la utilidad de esta herramienta resulta evidentemente si se realiza la formación adecuada para los puestos de responsabilidad que participen en los procesos de selección, el tiempo dedicado a la evaluación interna se podría reducir, ya que si se instaura un modelo de gestión por competencias y conocimientos para evaluar a la propia plantilla de Adolfo Domínguez podríamos reducir la práctica totalidad de un proceso selectivo con la simple consulta de la valoración general de la que se disponga en la compañía sobre los empleados que formen parte de la compañía.

Valoración de competencias niveladas

De cara a la valoración final de los procesos de selección y para realizar una evaluación más objetiva tendríamos que tener en cuenta el nivel de competencia que muestra el puesto a cubrir y los comportamientos asociados de las mismas. Si tomamos como referencia el proceso descrito en el trabajo grupal, tomando como ejemplo un puesto de vendedor, el entrevistador evaluará las competencias del vendedor y determinará si estas se adecúan al puesto de la siguiente forma.

El candidato que aspira a cubrir un puesto de vendedor muestra las siguientes competencias:

La pasión por la moda es satisfactoria (2)

La orientación a resultados es satisfactoria (2)

La orientación a la venta es satisfactoria (2)

La excelencia y organización es satisfactoria (2)

La proactividad e iniciativa muestra un grado inicial (1)

La innovación muestra un grado inicial (1)

La orientación al cliente muestra un grado destacado (3)

El trabajo en equipo muestra un grado satisfactorio (2)

La comunicación es satisfactoria (2)

El sentimiento de Adolfo Dominguez es satisfactorio (2)

El liderazgo es satisfactorio (2)

El impacto e influencia es satisfactorio (2)

Como podemos observar la evaluación estandarizada que hemos desarrollado nos da muy poca información sobre las cualidades del candidato. Sin embargo, como vemos a continuación, si utilizamos las competencias niveladas con el mismo ejemplo de puesto a cubrir utilizando la herramienta anexada obtenemos una visión mucho más completa

El nivel de competencias que el candidato debe mostrar para cubrir el puesto de vendedor es el siguiente:

Pasión por la moda: El candidato se siente muy atraído por la moda, está al día de las tendencias y traslada este conocimiento a su trabajo. Tiene una sensibilidad estética afín a la empresa y lo refleja en su trabajo. Conoce las características de los principales competidores.

Orientación a resultados: El candidato propone alternativas con el fin de mejorar el resultado o la optimización de recursos. Es persistente en la consecución de sus objetivos superando las dificultades que se le presentan. Trabaja con altos estándares de resultados y calidad, superando las expectativas.

Orientación a ventas: El candidato identifica las necesidades del cliente rápidamente proponiendo alternativas y asesoramiento. Se preocupa por ampliar su venta y aumentar el ticket medio. Promueve que el cliente conozca nuestros productos con el fin de ampliar la venta. Se adapta a los distintos tipos de clientes.

Excelencia y organización: El candidato muestra compromiso con su trabajo e intenta mejorarlo día a día proponiendo mejoras. Busca soluciones para incrementar la calidad de su trabajo o servicio. Establece secuencias en la realización de su trabajo; establece las etapas necesarias, prioriza y hace seguimiento para la consecución de los objetivos. Asume la responsabilidad cuando algo no funciona y propone alternativas para mejorarlo. Administra correctamente los plazos y respeta el tiempo de los demás como el suyo propio.

Proactividad e iniciativa: Muestra una actitud dispuesta y colaboradora. Es capaz de identificar mejoras dentro de su puesto de trabajo y las transmite a su manager. Identifica riesgos y los escala para su gestión.

Innovación: Se muestra receptivo a la novedad, está abierto a nuevas tareas y aplicaciones. Se mantiene al día de las novedades de su trabajo. Contribuye con ideas cuando se le pregunta. Propone mejoras en aquellos aspectos de su trabajo que presentan problemas.

Orientación al cliente: Está siempre disponible para resolver las demandas del cliente proponiendo alternativas cuando son necesarias. Promueve en su equipo la actitud de

conocer al cliente y sus necesidades. Genera mecanismos para conocer la satisfacción del cliente superando así sus expectativas. Afronta y gestiona sugerencias, reclamaciones o situaciones conflictivas con el cliente de forma positiva.

Trabajo en equipo: El candidato participa activamente en la labor del equipo al que pertenece asumiendo su parte del trabajo. Ofrece apoyo y ayuda a otros compañeros del equipo. Apoya las decisiones que se toman en el equipo y comparte su conocimiento.

Comunicación: Es capaz de expresar ideas utilizando un vocabulario claro, preciso y correcto, adaptando su lenguaje al interlocutor. Comparte e intercambia información con los miembros de su equipo de forma proactiva. Se relaciona de manera abierta con compañeros y clientes. Mostrándose accesible y cordial.

Liderazgo: Escucha a los otros y es escuchado mediando entre compañeros de forma informal cuando se lo piden. Proporciona feedback cuando así se lo solicitan. Se muestra accesible y colaborativo con otras áreas.

Impacto e influencia: Mantiene un adecuado estilo y adapta su imagen adecuadamente en función de la situación. Negocia de forma exitosa aspectos cotidianos de su día a día. Se muestra predispuesto a establecer actitudes de colaboración con lo demás. Los compañeros solicitan su opinión y la tienen en cuenta.

Sentimiento AD: Propone mejoras en las normas/procedimientos en beneficio de la compañía. Defiende la compañía resaltando los aspectos positivos de la misma. Se mueve dentro de la compañía de forma ágil conociendo otras áreas y facilitando así el trabajo entre departamentos.

Además de la definición más completa del perfil del empleado también podemos identificar estas competencias con los comportamientos que observemos durante los procesos de selección preguntándonos a nosotros mismo como evaluadores: ¿El candidato se muestra colaborativo y escucha a los demás durante la dinámica grupal? ¿Utiliza un vocabulario claro, preciso y correcto durante la entrevista? Durante la entrevista ¿ha mostrado alguna acción durante un puesto de trabajo que muestre

persistencia para lograr un objetivo concreto? Si damos respuesta a estas preguntas estaremos generando una evaluación mucho más clara y objetiva.

Conclusiones principales y autorreflexión

Conclusiones del proyecto de consultoría

Una vez realizado el proyecto, la valoración general sobre el mismo es positivo ya que hemos dado solución a dos de las principales demandas expuestas por Adolfo Domínguez. Tanto la construcción de un Employer Branding como el proceso de selección integral han supuesto un reto importante para el grupo de trabajo que conformábamos el proyecto.

La primera parte de Employer Branding quizás ha sido la más interesante y la que se ha realizado de una forma más exitosa, ya que los criterios que utilizamos estaban muy bien definidos desde un principio y para la generación de los informes de cada firma de moda también trabajamos sobre las tres matrices principales del sector pret a porter Premium, matrices que no utilizamos en el trabajo de consultoría ni en el trabajo académico pero que nos sirvió para enfocar esta parte de una forma muy profesional. Esta definición de criterios comunes nos sirvió de gran ayuda para evaluar las diferentes marcas competidoras de una forma unificada y clara.

La segunda parte del proyecto también ha supuesto un trabajo importante y ha dado una respuesta muy completa a la demanda del proceso de selección para Adolfo Domínguez, dotándolo de herramienta que conforman unos protocolos establecidos que ayudan a poner orden y a cuantificar los procesos para gestionarlos de una forma más eficaz desde el departamento de recursos humanos.

En conclusión hemos creado un trabajo que facilita las labores del departamento de recursos humanos y facilita el establecimiento de criterios y de fases diferenciadas para llevar un control más eficaz de los procesos de selección y mejora la calidad de los mismos tanto por la organización de los procesos como por la mejora de herramientas evaluativas para todas las partes que participan en los procesos de selección.

Valoración crítica del proyecto y áreas de mejora

Una vez dada la valoración general del proyecto, que es muy positiva, pasamos a valorar las posibles áreas de mejora de las diferentes fases del proyecto y a aportar una visión crítica del mismo.

Aunque la esta segunda parte del trabajo es muy completa, muestra una falta de elaboración que no se dio en la primera parte. Dentro de cualquier trabajo de consultoría debe haber una parte cuantitativa y rigurosa de medición sobre la que se pueda comprobar la efectividad del plan de acción. Los ejemplos expuestos en el apartado de detección de áreas de mejora muestran las carencias del proceso selectivo en cuanto a criterios objetivos. La interpretación a la que puede someterse el último anexo del trabajo grupal en la que se valoran los candidatos de los procesos selectivos es un elemento que no se puede utilizar en los procesos de selección de forma operativa.

Existe una razón obvia en la falta de calidad de esta última parte del trabajo y es que durante la primera reunión mantenida con Adolfo Domínguez sobre el proceso de selección, es decir, la tercera reunión, se trató el modelo de selección que querían construir desde un enfoque organizativo y de gestión y desde un enfoque de competencias niveladas utilizando las competencias que previamente tenían definidas, estas se muestran en el anexo 1.

Mientras que el enfoque organizativo fue respetado, el segundo enfoque mostrado por el cliente no fue tenido en cuenta por el grupo de trabajo, que se centró más en realizar un proceso de selección más estándar. Esto es un error fundamental que cometimos.

Personalmente me implique en la nivelación de las competencias de todos los puestos, algo que no realizó ningún otro miembro del equipo, y es por ello que he querido reflejar en el apartado de detección de áreas de mejora las implicaciones que podía haber tenido en cuanto al trabajo general, ya que si hubiéramos respetado el enfoque solicitado por Adolfo Domínguez habríamos presentado un trabajo mucho más completo y enfocado a una estrategia empresarial que englobaría una gestión integral por competencias que una vez instaurada en la compañía podría utilizarse para la gestión de planes de carrera y

gestión del desempeño acompañada de una estrategia retributiva que supondría una ventaja competitiva muy valiosa con respecto al mercado.

Dejando de lado la segunda entrega y sus puntos fuertes y débiles .Existen varios elementos que podrían haber mejorado la calidad del proyecto, uno de los que considero que es más importante es el seguimiento presencial por parte de nuestro tutor de TFM. Nos ofreció una gran ayuda en la reunión inicial del proyecto y a lo largo del trabajo nos ha facilitado todo tipo de documentaciones en las que nos hemos podido basar para crear las dos entregas principales. Sin embargo una vez realizada esta primera reunión no pudo presentarse a ninguna reunión posterior. Entendiendo que la actividad laboral de nuestro tutor es muy intensa, pero se ha echado en falta su visión para enfocar la entrega del proceso selectivo, ya que al no identificar las necesidades que se daban en Adolfo Domínguez nos ha dejado direccionar el proyecto en el camino que hemos elegido desde el grupo de trabajo. Esto podría haber sido un punto importante para enfocar el trabajo en el ámbito de las competencias niveladas.

Otro de los elementos que me llama la atención es que la sensación con la que me quedo de ciertas partes del proyecto es de un enfoque por parte del grupo de trabajo más acercado a un trabajo académico de asignatura que aun trabajo de consultoría propiamente dicho.

Un ejemplo claro de lo que acabo de exponer lo podemos ver en la forma que presentamos de evaluar al candidato, los porcentajes de evaluación dentro de la entrevista personal, proponemos un reparto de tiempo entre perfil técnico, perfil competencial y área motivacional de 10 minutos, 40 minutos y 10 minutos respectivamente. Utilizar 40 minutos para la evaluación del área competencial resulta atractivo desde un punto de vista académico pero la realidad es que durante las entrevistas presenciales se hace más hincapié en el área técnica para determinar en qué medida los conocimientos del candidato encajan con el puesto. Considero que este enfoque académico nos ha llevado a realizar un proyecto de muy buena calidad pero sin estar centrado en los objetivos operativos y estratégicos de Adolfo Domínguez.

Autorreflexión

Una vez expuestos los pros y los contras del trabajo realizado he de decir que en general me he sentido enriquecido por el proyecto, tanto por poder aplicar las asignaturas y las partes teóricas que se han tocado durante el Master como por la satisfacción obtenida por Carmen de Andres, que ha sido el contacto que hemos tenido en Adolfo Domínguez. Carmen ha sido una pieza clave para nuestro trabajo y nos ha ofrecido materiales muy valiosos de cara a realizar las entregas. También ha recibido muy bien las propuestas realizadas y varias de las acciones que fueron recomendadas en el trabajo se pusieron en marcha. Lamentablemente después de Agosto perdimos el contacto con ella ya que finalizó su relación con Adolfo Domínguez.

También he de decir que varios miembros del grupo tuvieron una actitud hacia Carmen de Andrés que no me pareció apropiada, esto viene dado mayormente por las exigencias en cuanto al trabajo, que fueron muy altas en todo momento, sin embargo un proyecto de consultoría como tal debe ser exigente en todos sus aspectos. En mi opinión personal este conflicto viene dado por el enfoque más centrado en lo académico y menos en lo profesional por parte del grupo y es una de las razones por las que no se presentó un apartado de gestión por competencias, algo que Carmen nos pidió y que finalmente se tradujo en unas preguntas por competencias que no englobaban los niveles estructurados de las mismas.

Dejando de lado esta parte, he podido identificar varios elementos que han sido bien recibidos por Adolfo Domínguez, de los cuales cabe destacar los protocolos de entrevista telefónica y presencial, la cual fue una propuesta realizada por mi parte y muy bien recibida por el grupo de trabajo, creo que es una herramienta que dota a los Área manager y jefes de tienda de una guía para iniciarse en la selección de personal.

Tal vez como autocrítica deba trabajar más la capacidad de influencia y de instauración de ideas para que en una situación futura pueda encaminar un proyecto similar en el camino adecuado.

Dicho esto cabe destacar que aun faltando esa parte cuantitativa considero que el trabajo realizado trata los conocimientos obtenidos a lo largo del master y ha sido un proyecto muy enriquecedor. La creación de matrices para analizar las diferentes marcas es una aplicación práctica de la asignatura de definición de puestos de trabajo a un proyecto de

consultoría y el establecimiento de protocolos y fases definidas son partes que ayudan de una forma cuantitativa al departamento de recursos humanos de Adolfo Domínguez a llevar un seguimiento más formalizado de los procesos de selección.

Y por último aclarar que aunque con diferencias en el enfoque del trabajo considero que todos y cada uno de los integrantes del proyecto han trabajado de una forma excelente y entre todos hemos realizado un trabajo de una calidad muy alta.

Bibliografía

- Adolfo Domínguez, Historia de Adolfo Domínguez 2016 (En línea). (Fecha de consulta: 23 de Abril 2016). Disponible en:
<http://www.adolfodominguez.com/es/ad-historia/>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8, 97-115.
- Cejas, M. (2005). La formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. *Visión General*, 4(1), 11-22.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. *EOI-UCAB*
- Dávalos, C. G., Aparicio, M. V., & Gorjup, M. T. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica. *Contaduría y administración*, 58(1), 251-288.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Esteban, J. A. (2012). Creación de valor en recursos humanos a través del desarrollo de marca como empleador. *Harvard Deusto Business Review*, 210, 54-60.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.

- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 133-144.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

Anexo 1. Competencias niveladas para Adolfo Domínguez

COMPETENCIAS DE NEGOCIO

PASIÓN POR LA MODA: El sentimiento que impulsa nuestra vida a encontrar la belleza y compartirla con los demás

Dimensiones: Conocimiento del sector, tendencias, dominio del producto, sensibilidad por la moda	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> La moda es una referencia en su vida que se sale del ámbito profesional Influye en el mercado posicionando a ADOLFO DOMÍNGUEZ como un referente de la moda española Es capaz de captar los gustos del consumidor y prever tendencias futuras Promueve cambios con enfoques que se acerquen a las tendencias del mundo de la moda
4	<ul style="list-style-type: none"> Impulsa en su equipo la pasión por la moda Va por delante de las tendencias, utiliza esta información para generar ideas frescas y alternativas. Se relaciona con otros miembros del sector de la moda cuidando la imagen de ADOLFO DOMÍNGUEZ en el mismo Analiza las últimas novedades del sector y la viabilidad de su implantación en su área de influencia
3	<ul style="list-style-type: none"> Contagia a sus compañeros su entusiasmo por la moda y comparte sus conocimientos del sector Identifica tendencias y busca información constantemente actualizada Hace seguimiento de la competencia, visitas a tienda y mantiene relación con otros profesionales del sector. Posee conocimiento avanzado de la moda que utiliza para asesorar al cliente o a compañeros
2	<ul style="list-style-type: none"> Se siente muy atraído por la moda, está al día de las tendencias y traslada este conocimiento a su trabajo Tiene una sensibilidad estética afín a la empresa y lo refleja en su trabajo Conoce las características de los principales competidores
1	<ul style="list-style-type: none"> Muestra interés por el mundo de la moda y está al tanto de las tendencias principales Se preocupa por conocer las líneas de diseño de la empresa y muestra interés por la información/formación que recibe sobre la compañía y sus productos Está al tanto de las líneas generales de la competencia

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Fuerza que impulsa a alcanzar las metas a pesar de las dificultades que se encuentran en el camino

Dimensiones: Logro, Resiliencia, Objetivos, Eficacia, Gestión de Proyectos, Plazo	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> Establece objetivos estratégicos de la empresa con una visión a largo plazo y lidera su consecución Coordina con éxito los recursos de la organización para la consecución de los objetivos Actúa con dinamismo, eliminando obstáculos con el fin de alcanzar resultados Actúa con rapidez ante situaciones que requieren anticiparse y moviliza a la organización para alcanzar soluciones
4	<ul style="list-style-type: none"> Define y ejecuta eficazmente planes de acción y proyectos complejos para llegar a los objetivos Pone en marcha mecanismos de seguimiento en que permiten la mejora de la compañía Estimula y fomenta al equipo en el logro de sus objetivos con una calidad por encima de lo esperado
3	<ul style="list-style-type: none"> Establece métodos de seguimiento y utiliza indicadores de gestión para medir y comprara los resultados objetivos, logrando así la mejora de los mismos. Supervisa y da feedback sobre el trabajo del equipo tratando de anticipar errores a medio plazo Establece objetivos retadores en su área de responsabilidad y apoya a los miembros del equipo en su consecución Asigna los recursos eficientemente con el fin de lograr los mejores resultados para la Compañía
2	<ul style="list-style-type: none"> Propone alternativas con el fin de mejorar el resultado o la optimización de recursos Es persistente en la consecución de sus objetivos superando las dificultades que se le presentan Trabaja con altos estándares de resultados y calidad superando las expectativas
1	<ul style="list-style-type: none"> Conoce los objetivos de su trabajo y los cumple en tiempo y forma con los recursos que se le asignan Se ajusta a los estándares y métodos de trabajo establecidos Asume la responsabilidad del trabajo que realiza

ORIENTACIÓN A VENTAS: Es la fuerza comercial y la capacidad de orientar y asesorar con éxito al cliente transmitiendo el valor de la marca

Dimensiones: Información, Cierre de la venta, Valor del producto.	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> • Establece mecanismos que fomenten la venta con calidad dentro de la compañía • Toma decisiones que fomentan la venta y a largo plazo garantizando la viabilidad del negocio • Se preocupa por tener mecanismos de atención y servicio al cliente eficaces en la compañía • Establece relaciones estratégicas que impactan en las ventas
4	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite al equipo la importancia de las ventas y les forma para aumentar las mismas • Gestiona a los clientes V.I.P. de forma óptima • Transmite el valor del producto por encima del precio • Tiene una visión de las ventas global, conoce los elementos que ayudan a conseguir los objetivos y se esfuerza por lograrlos día a día sin excusas
3	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y utiliza técnicas de venta para conseguir fidelizar al cliente (venta complementaria, características del producto, acompaña al cliente al espejo, etc.) • Anticipa, reconoce y satisface las necesidades latentes de los clientes, escuchándoles y persuadiéndoles, guiándoles para el cierre de la venta • Tiene en cuenta la importancia de la venta por encima de sus intereses
2	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades del cliente rápidamente proponiendo alternativas y asesoramiento. • Se preocupa ampliar su venta y aumentar el ticket medio • Promueve que el cliente conozca nuestros productos con el fin de ampliar la venta • Se adapta a los distintos tipos de clientes
1	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite al cliente toda la información concerniente al producto (cuidado, talla, uso, etc.) • Intenta conciliar los intereses de la compañía con los del cliente • Adopta un comportamiento uniforme con todos los clientes • Acompaña al cliente en su proceso de compra, sabiendo dejar espacio al cliente, sin llegar a ser "intenso"

EXCELENCIA Y ORGANIZACIÓN: Es hacer las cosas mejor que bien, mejorando constantemente y con una planificación que ayuda a alcanzar las metas superando expectativas

Dimensiones: Calidad en el servicio, producto, entregables, planificación, eficiencia	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> • Establece prioridades estratégicas para la organización y define los estándares de calidad de ADOLFO DOMINGUEZ • Marca las directrices a seguir en toda la compañía de forma estructurada marcando las prioridades de la organización • Establece normativas y procedimientos que garanticen la excelencia • Fomenta la organización y la eficiencia en ADOLFO DOMINGUEZ siendo un ejemplo a seguir
4	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona eficientemente los recursos de su área con el fin de prestar un servicio de calidad • Se implica en el trabajo bien hecho asegurándose del cumplimiento de los estándares marcados en su área • Integra distintos proyectos en la organización realizando seguimiento de estos y estableciendo hitos de control • Se preocupa por tener en su equipo profesionales altamente eficientes y se involucra en promover en ellos la calidad en el servicio, producto y/o procesos
3	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el que el departamento o tienda cumpla con estándares altos de calidad y anima a su equipo a proponer soluciones de mejora • Organiza y planifica el trabajo de la tienda o departamento transmitiendo prioridades • Coordina proyectos dentro de su área priorizando tareas, controlando tiempos y resolviendo problemas a su alcance y garantizando el cumplimiento del mismo con la calidad adecuada a través de indicadores de gestión. • Establece plazos en su departamento y se involucra para garantizar el cumplimiento compromisos adquiridos
2	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra compromiso con su trabajo e intenta mejorarlo día a día proponiendo mejoras • Busca soluciones para incrementar la calidad de su trabajo servicio • Establece secuencias en la realización de su trabajo; establece las etapas necesarias, prioriza y hace seguimiento para la consecución de los objetivos. • Asume la responsabilidad cuando algo no funciona y propone alternativas para mejorarlo • Administra correctamente los plazos y respeta el tiempo de los demás como el suyo propio
1	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerza por realizar bien su trabajo y cumplir con el nivel esperado • Cumple con los estándares de calidad en la realización de su trabajo • Conoce las responsabilidades de su puesto y los procedimientos • Se planifica correctamente su trabajo y lo entrega en tiempo y forma.

PROACTIVIDAD E INICIATIVA: Adelantarse a lo esperado con ilusión aportando soluciones a pesar de las dificultades

Dimensiones: Anticipación, capacidad de mejora, gestión de riesgos.	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa actuando proactivamente sobre el entorno para mejorar el posicionamiento estratégico de la organización Fomenta la iniciativa y proactividad como forma de trabajo en la organización Identifica y gestiona riesgos complejos y se adelanta a las dificultades a largo plazo garantizando la viabilidad de la empresa
4	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la colaboración entre departamentos desbloqueando problemas con el fin de conseguir mejores resultados o procesos en la organización Identifica oportunidades de mejora y asume los riesgos a partir de la información de la que dispone Pone en marcha planes de acción que afectan a más de un departamento
3	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la participación entre los miembros de su equipo en la resolución de problemas Evalúa diferentes alternativas antes de tomar una decisión para actuar de la forma más conveniente Pone en marcha acciones de mejora en su área de trabajo Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas que requieren visión de futuro y pone en marcha acciones para anticiparse a las mismas
2	<ul style="list-style-type: none"> Asume riesgos controlados y actúa rápidamente cuando se enfrenta a una emergencia Es participativo y propone acciones de mejora concretas dentro del equipo al que pertenece Se anticipa a los problemas del día a día y los resuelve de forma eficaz
1	<ul style="list-style-type: none"> Muestra una actitud dispuesta y colaboradora Es capaz de identificar mejoras dentro de su puesto de trabajo y las transmite a su manager Identifica riesgos y los escala para su gestión

INNOVACIÓN: Capacidad de hacer cosas nuevas de forma distinta mejorando los resultados

Dimensiones: Flexibilidad, adaptación al cambio, mejora continua, actualización de conocimientos	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> Introduce cambios dentro de la organización que suponen una novedad y evolución dentro del sector Se actualiza continuamente respecto a las últimas metodologías de su campo que le permite realizar grandes aportes a la organización, tiene permanente espíritu de aprendizaje y mejora Fomenta dentro de la empresa una cultura de innovación creando canales para la propuesta y transmisión de iniciativas creativas
4	<ul style="list-style-type: none"> Comparte el conocimiento con su equipo y fomenta el espíritu de innovación, dando forma a las ideas que recibe de otros transformándolas en proyectos y coordinando su implantación Amplía conocimientos más allá de su área Propone la exploración de nuevas metodologías y prácticas que mejoran su área Plantea enfoques y soluciones novedosas y efectivas ante problemas o proyectos dentro de la empresa
3	<ul style="list-style-type: none"> Es una persona que se mantiene al día de las novedades que surgen en su campo de actuación. Está atento a las soluciones que otros ofrecen y a partir de ellos genera ideas nuevas Genera ideas novedosas, tiene la capacidad de implantar cambios dentro de su tienda o departamento Traslada las ideas generadas en su área a quien corresponda y que puedan tener repercusión en otras áreas
2	<ul style="list-style-type: none"> Se adapta rápidamente a los cambios para optimizar su trabajo modificando su forma de trabajar Participa en actividades para ampliar su conocimiento y posteriormente las aplica en su trabajo Cuestiona la forma habitual de hacer las cosas y plantea alternativas a los métodos tradicionales, proponiendo ideas novedosas dentro del departamento al que pertenece
1	<ul style="list-style-type: none"> Se muestra receptivo a la novedad, está abierto a nuevas tareas, aplicaciones,... Se mantiene al día de las novedades de su trabajo Contribuye con ideas cuando se le pregunta Propone mejoras en aquellos aspectos de su trabajo que presentan problemas

COMPETENCIAS DE RELACIONALES

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (INTERNO/EXTERNO): Vocación de servicio a los demás buscando su máxima satisfacción

Dimensiones: Satisfacción, Servicio, Fidelización, Gestión de reclamaciones.	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> Establece en la Compañía procesos y procedimientos encaminados a mejorar la satisfacción del cliente. Planifica las acciones de la empresa considerando las necesidades de los clientes generando vinculación con la marca Lidera los cambios necesarios para adecuar los productos y servicios a las necesidades del cliente actual y potencial
4	<ul style="list-style-type: none"> Busca soluciones y establece mecanismos para satisfacer las necesidades del cliente a largo plazo Promueve ambientes de trabajo que cuidan y atienden al cliente Establece relaciones de confianza con el cliente siendo capaz de fidelizarlo Identifica posibles fuentes de conflicto con el cliente y establece mecanismos para su prevención
3	<ul style="list-style-type: none"> Está siempre disponible para resolver las demandas del cliente proponiendo alternativas cuando son necesarias. Promueve en su equipo la actitud de conocer al cliente y sus necesidades Genera mecanismos para conocer la satisfacción del cliente superando así sus expectativas Afronta y gestiona sugerencias, reclamaciones o situaciones conflictivas con el cliente de forma positiva
2	<ul style="list-style-type: none"> Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer sus demandas Se preocupa por conocer las necesidades del cliente Se implica en la resolución de problemas del cliente y hace seguimiento de ellos
1	<ul style="list-style-type: none"> Actúa de forma adecuada, buscando la satisfacción del cliente dentro de su ámbito Resuelve los problemas del día a día y avisa a su responsable ante situaciones que escapan a su control Se comporta de manera educada y correcta con el cliente (interno/externo) manteniendo las formas

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

Dimensiones: Colaboración, tolerancia, respeto, actitud, ayuda	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> Crea procesos eficaces de trabajo en los equipos de los que forma parte que se convierten en mejores prácticas para otros equipos de la organización Anticipa posibles conflictos en el equipo y toma medidas para disminuir el impacto Reconoce el valor de los equipos con los que colabora personalmente o en los que personas de su área están y se preocupa por que compartan información y recursos en caso necesario Promueve el trabajo en equipo entre las áreas/divisiones de la organización
4	<ul style="list-style-type: none"> Dinamiza al equipo, le anima a participar y hacer aportaciones promoviendo el trabajo en equipo dentro de su área Resuelve conflictos que puedan surgir en el mismo Cede recursos, medios,... en beneficio del grupo, aunque vaya en contra de sus intereses
3	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja eficazmente con personas de otras áreas en uno o más equipos Busca y comparte con el equipo "buenas prácticas" para facilitar la consecución del objetivo común Lucha por conseguir una meta común, anteponiendo los intereses del equipo al suyo propio
2	<ul style="list-style-type: none"> Participa activamente en la labor del equipo al que pertenece asumiendo su parte del trabajo Ofrece apoyo y ayuda a otros compañeros del equipo Apoya las decisiones que se toman en el equipo y comparte su conocimiento
1	<ul style="list-style-type: none"> Respeto las normas establecidas por el equipo al que pertenece Cumple con las tareas encomendadas y facilita información cuando se le pide Colabora de buen talante con otros miembros del equipo si se le solicita Tiene una actitud positiva generando buen ambiente en el equipo de trabajo al que pertenece

COMUNICACIÓN: Es el arte de poner en común y compartir información generando un clima de colaboración.

Dimensiones: Empatía, nivel de interlocución, discreción, redes de contacto.	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite activamente información influyendo positivamente en los miembros de la organización • Promueve y propicia dentro de la organización un estilo de comunicación abierta entre las áreas de la organización • Expone de manera amena y convincente, aspectos profesionales, ante audiencias numerosas, heterogéneas y que no pertenecen a su ámbito de trabajo habitual
4	<ul style="list-style-type: none"> • Domina las técnicas de comunicación y utiliza las herramientas más convenientes • Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores • Es capaz de transmitir eficazmente ideas, información o instrucciones complejas. • Selecciona la información a proporcionar en función de los receptores
3	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte e intercambia información relevante con otras áreas y terceros con los que se relaciona • Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios • Selecciona los canales de comunicación más adecuados en función de los mensajes a transmitir
2	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de expresar ideas utilizando un vocabulario claro, preciso y correcto, adaptando su lenguaje al interlocutor • Comparte e intercambia información con los miembros de su equipo de forma proactiva • Se relaciona de manera abierta con compañeros y clientes, mostrándose accesible y cordial
1	<ul style="list-style-type: none"> • Difunde información pertinente cuando se le solicita • Es oportuno en su comunicación, escoge el medio y las formas adecuadas para comunicarse de acuerdo con la situación, el mensaje y el receptor • Escucha con interés y receptividad • Emite mensajes claros y ordenados

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.

Dimensiones: Influencia, gestión de conflictos, desarrollo de personas, gestión de equipos	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> • Crea una visión compartida alineada con la estrategia logrando el compromiso de los equipos en la consecución de los objetivos de negocio • Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso. • Fomenta el desarrollo en la organización para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de Adolfo Domínguez • Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización • Es un modelo para su gente, por sus valores, compromiso y eficiencia.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando en las personas adecuadas para fomentar su desarrollo • Se asegura que los colaboradores estén informados por la marcha de Adolfo Domínguez y del departamento consiguiendo involucrarlos de forma global. • Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores e invierte tiempo en ellos siendo meritocrático a la hora de tomar decisiones • Motiva a las personas teniendo en cuenta sus peculiaridades adaptando su estilo cuando la situación así lo requiere
3	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo que son aceptados con entusiasmo por el grupo • Realiza seguimiento del desempeño y rendimiento del equipo para el cumplimiento de los objetivos dando feedback tanto positivo como negativo • Gestiona satisfactoriamente los conflictos entre los miembros del equipo evitando que crezcan y que influyan en la consecución de los objetivos • Facilita la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones, desarrollando un ambiente de cooperación
2	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha a los otros y es escuchado mediando entre compañeros de forma informal cuando se lo piden • Proporciona feedback cuando así se lo solicitan • Se muestra accesible y colaborativo con otras áreas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra entusiasmo en el trabajo • Conoce a las personas con las que trabaja • Ayuda a sus compañeros y no entra en conflictos.

IMPACTO E INFLUENCIA: Es la capacidad de establecer relaciones de confianza, transmitiendo la imagen de la compañía ayudando al logro de los objetivos establecidos.

Dimensiones: Negociación, Persuasión, Presencia, Estilo, Imagen, Seguridad, Confianza.	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cultiva relaciones estratégicas (sector, instituciones, internacionales...) que contribuyen al logro de los objetivos de la organización y mejorar la posición de la misma en el mercado • Representa con éxito a la organización en ámbitos tanto nacionales como internacionales/interculturales, sabiendo adaptar su estilo de presentaciones a las personas de diversas culturas y países • Implementa estrategias de negociación que afectan a la organización manteniendo una relación cordial con sus interlocutores • Logra que otro haga suya la idea y la transmita a terceras personas para extender su compromiso
4	<ul style="list-style-type: none"> • Representa correctamente a ADOLFO DOMINGUEZ en foros locales o especializados transmitiendo el alma de nuestra compañía • Utiliza la negociación como una estrategia que planifica con antelación. • Adapta su táctica en función de las características o reacciones de su interlocutor • Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, consiguiendo que se comprometan a apoyar una acción o proyecto
3	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por la imagen que proyectan sus colaboradores asesorando en caso de que sea necesario • Establece relaciones a largo plazo defendiendo los intereses de la compañía • Es hábil argumentando y contra-argumentando lo que facilita la escucha activa de otros • Reduce tensiones y desbloquea las negociaciones/reclamaciones con el fin de llegar a un acuerdo satisfactorio
2	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un adecuado estilo y adapta su imagen adecuadamente en función de la situación • Negocia de forma exitosa aspectos cotidianos de su día a día • Se muestra predispuesto a establecer actitudes de colaboración con los demás • Los compañeros solicitan su opinión y la tienen en cuenta
1	<ul style="list-style-type: none"> • Cuida su presencia y tiene en cuenta el efecto que ésta provoca en los demás • Se muestra seguro a la hora de defender su trabajo internamente • Confía en sus capacidades para el desempeño de su puesto

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

Dimensiones: Valores, Compromiso, Orgullo de Pertenencia, Embajadores de la Marca	
Nivel	Comportamientos
5	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta en la compañía el orgullo de pertenencia y se preocupa de que se compartan los valores de ADOLFO DOMINGUEZ • Establece las normas y políticas de la compañía y garantiza su cumplimiento en la organización • Propone y/o lleva a cabo acciones para mejorar la imagen de la organización • Transmite entusiasmo, compromiso y pasión por la compañía logrando que el equipo se sume al proyecto más allá de sus funciones
4	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza el cumplimiento de las normas y políticas de la compañía en su área • Traslada a su equipo los valores y felicita por los comportamientos positivos generando en el equipo orgullo de pertenencia y compromiso • Apoya las decisiones que benefician a la organización, aunque puedan resultar impopulares • Transmite la misión, visión y valores de la compañía a sus colaboradores haciéndoles sentir parte de ADOLFO DOMINGUEZ
3	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite y enseña las normas/procedimientos a sus colaboradores • Comparte y se compromete los objetivos del departamento y de ADOLFO DOMINGUEZ con el equipo de forma que se sientan involucrados • Defiende la imagen de la organización cuando se relaciona con personas externas a la misma
2	<ul style="list-style-type: none"> • Propone mejoras en las normas/procedimientos en beneficio de la compañía • Defiende la Compañía resaltando los aspectos positivos de la misma • Se mueve dentro de la compañía de forma ágil conociendo otras áreas facilitando así el trabajo entre departamentos
1	<ul style="list-style-type: none"> • Respeta y cumple las normas/procedimientos de la compañía • Habla de forma positiva de la compañía mostrándose orgulloso de pertenecer a ADOLFO DOMINGUEZ • Conoce la compañía y es capaz de identificar los interlocutores que le ayudan a resolver las necesidades de su trabajo • Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores AD.



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

ADOLFO DOMINGUEZ





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.

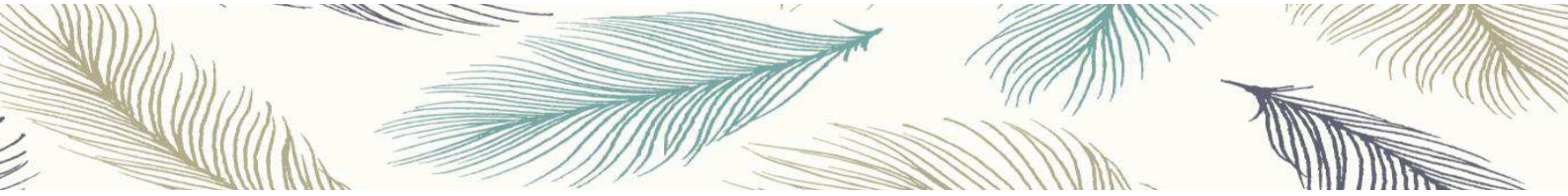
Debemos de agradecer también la ayuda que nos han proporcionado José María Fernández-Rico y Jesús Labrador, estando siempre disponibles para solventar nuestras dudas.

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

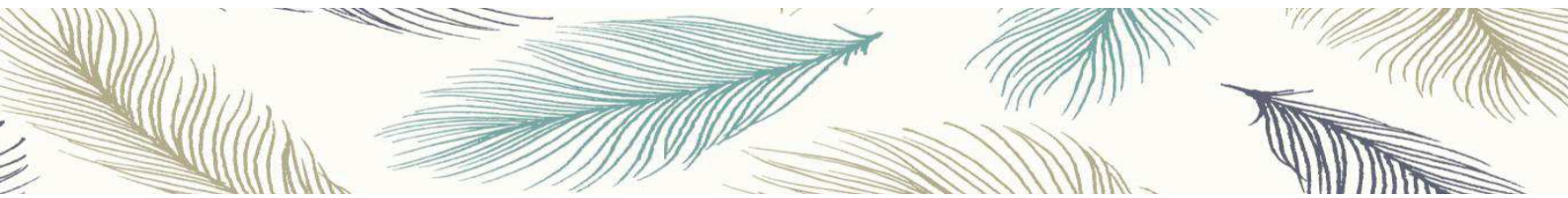
En el sector de la moda se pueden diferenciar cuatro grandes tendencias: alta costura, pret a porter lujo, pret a porter accesible y el mercado de las masas.

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.

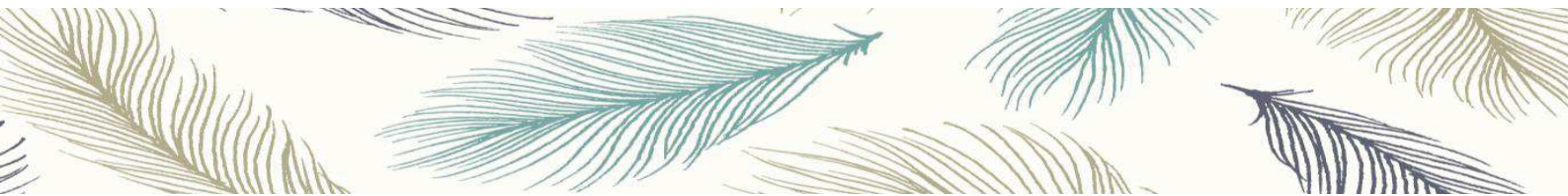
En los últimos años, la marca ha creado una línea de moda joven con la intención de aumentar su nicho de mercado y, al día de hoy cuenta con diferentes líneas de negocio:

- 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	Inspira 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 excelente de desarrollo en esta competencia
Nivel 4	▪ Muestra comportamientos avanzados dentro de esta competencia
Nivel 3	▪ Muestra un grado destacado
Nivel 2	▪ Muestra un grado satisfactorio
Nivel 1	▪ Muestra un grado inicial 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

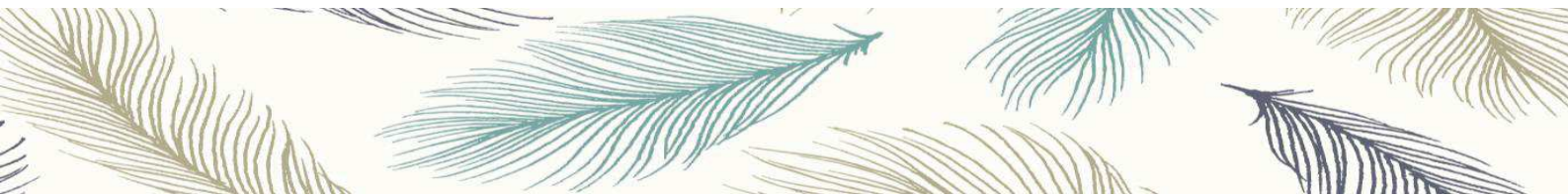
5.1 FASE 1: Fortalecimiento de marca empleador

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:

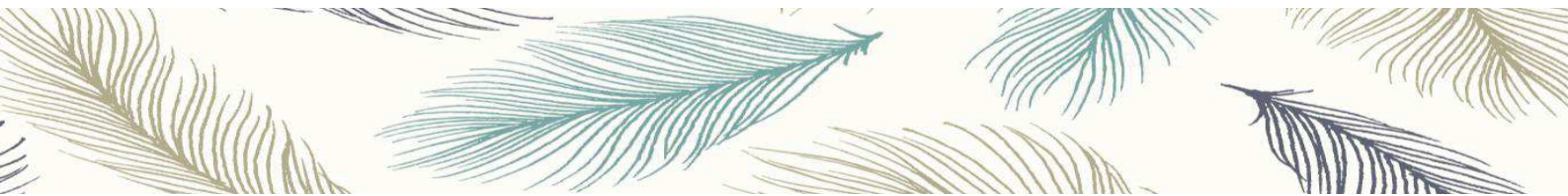
1. Construir un claim que identifique a la empresa como marca empleadora.
2. Incluir en la página Web Corporativa:
 - Apartado dirigido al reclutamiento y atracción del talento, que muestre los atributos de la empresa (Propuesta de Valor) como marca empleadora, así como los puestos ofrecidos y los procesos 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.

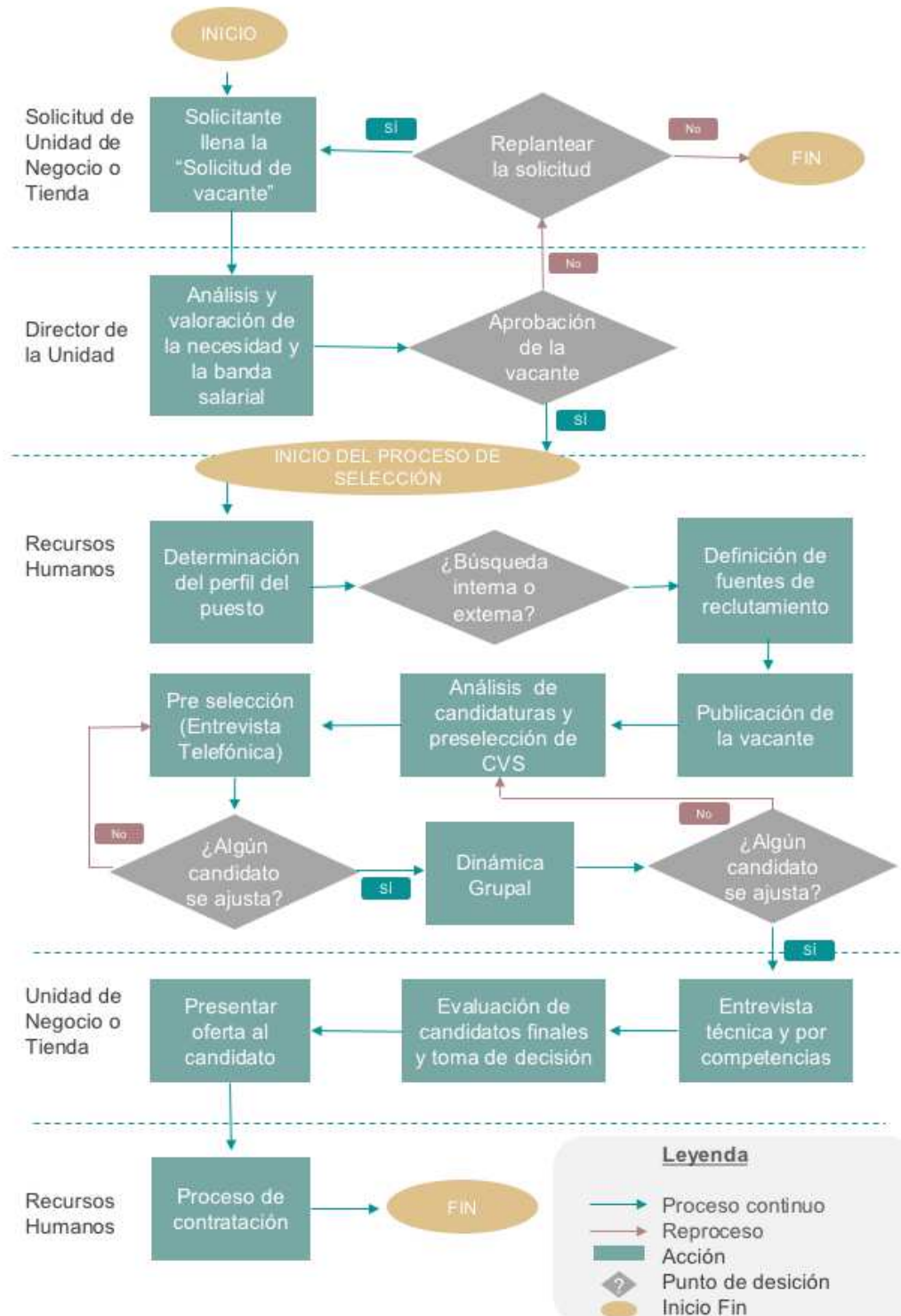




Es importante tomar en cuenta que, como parte del proceso de selección, se deben de respetar los siguientes criterios básicos:

- 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 ¹ 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

¹ 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

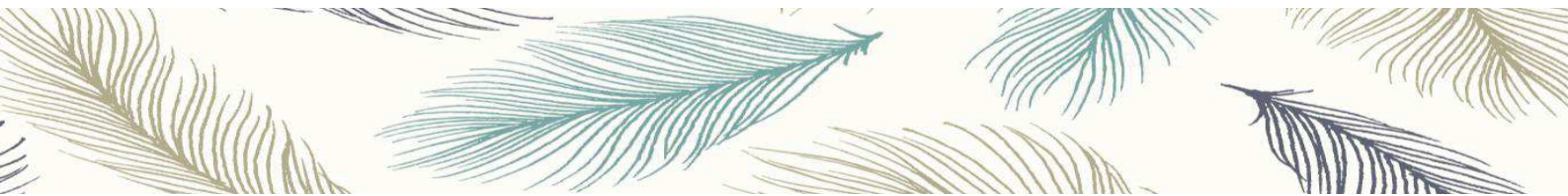
Estrategia de Captación (Unidades de Negocio)						
Fuentes de Reclutamiento	Internas		Externas			
Niveles	Desarrollo Interno	Referenciados Adolfo Dominguez	Página Web de Adolfo Domínguez	Sites de empleo	Herramientas 2.0 (Linkedin)	Anuncios
Área Manager	x	x	x	x	x	
Director de Tienda	x	x	x	x	x	
Encargado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

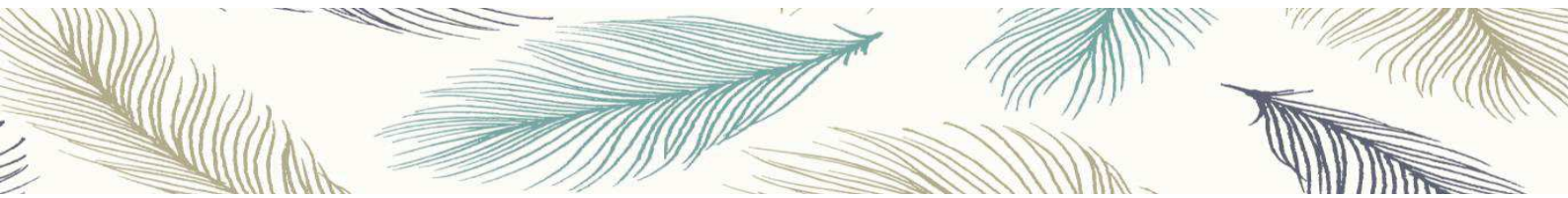
1. Establecimiento del contacto

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?

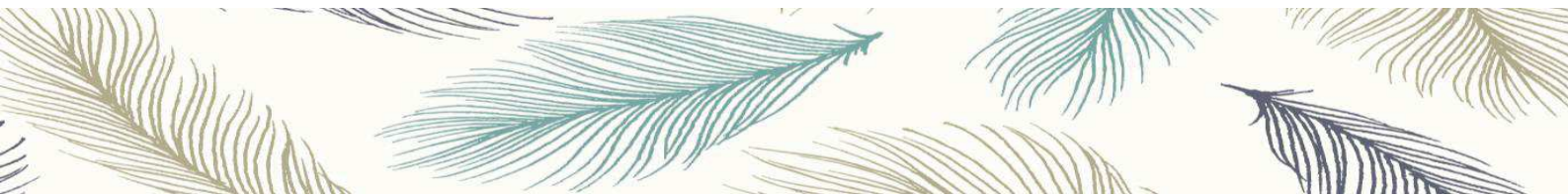
Orientación al cliente: Los equipos de trabajo, ¿Han realizado las tareas grupales conforme a lo que se les solicitó o por el contrario, no han tenido en cuenta las indicaciones?

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

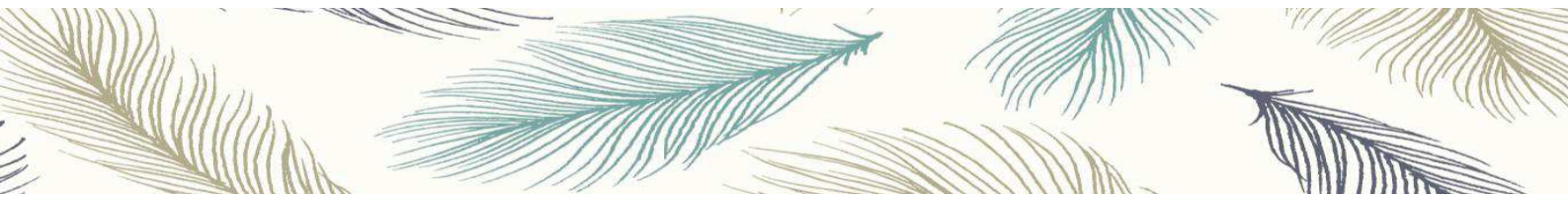


documento contiene un listado de las posibles preguntas que el entrevistador puede hacer para evaluar las competencias elegidas.

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



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.



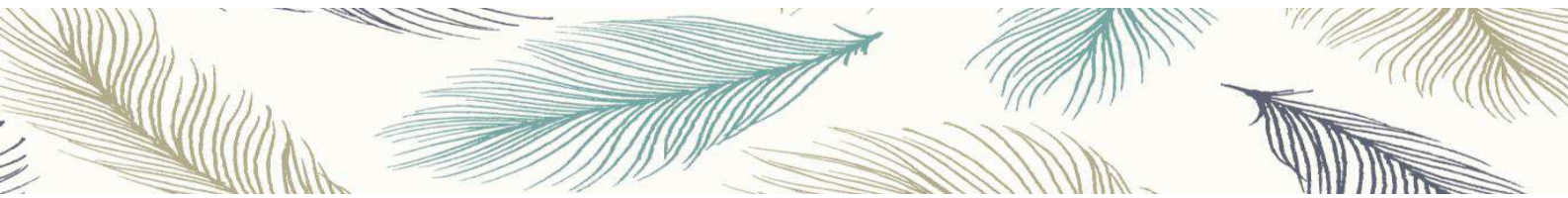
- Adecuación al equipo: Señalar aquellos aspectos en los que la persona encaja con las características del equipo, así como aquellos que podrían dificultar su integración.
- **Propuesta final/decisión**
- Evaluar el nivel de adecuación entre la persona y los conceptos previamente seleccionados como necesarios 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 entrevistados y su adecuación al puesto. Para ello, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de gaps

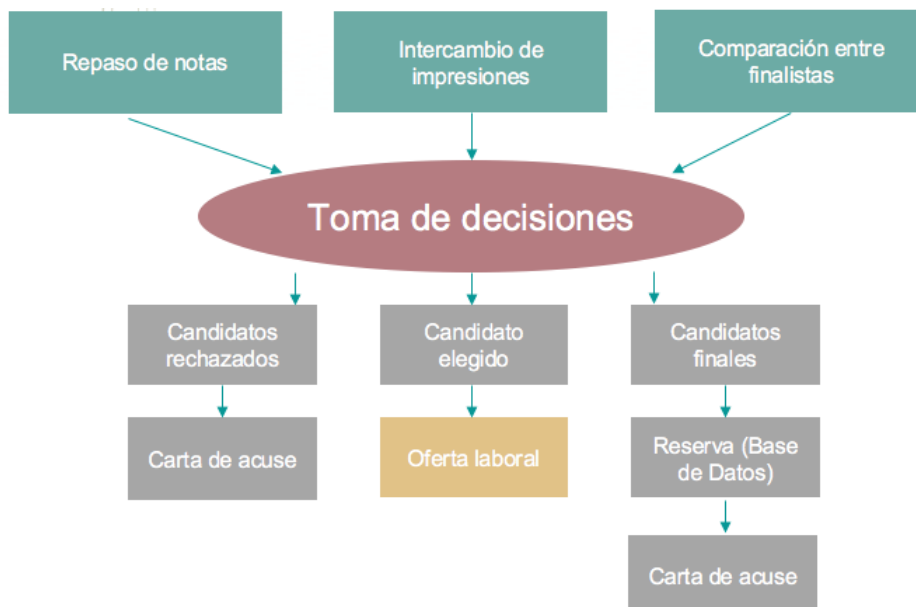
En base a las entrevistas, el responsable de selección deberá de ser capaz de identificar los gaps que el candidato presenta con respecto al perfil de puesto requerido (Perfil Técnico y Perfil Competencial).

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	¿Valor 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

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.

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 Lonía, 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"> • Posicionamiento como grupo Inditex: lugar de trabajo creativo, innovador, dinámico, exigente, divertido y con grandes oportunidades desarrollo profesional. • Claim ¡Lo que te hace único! / Promesa: ¡Llegarás dónde tu quieras!
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional, formación en tienda, alcance internacional. • La mejor opción de "primer trabajo" • "Pasión por lo que hacen"
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiente de tienda, Encargado de tienda, Responsable de sección tienda, Cajero y Responsable de imagen (Escaparatismo)
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> • Valores : Trabajo en equipo, Comunicación Abierta y Autoexigencia. • 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. • Perfiles: Tienda / Diseñadores / Logística / Oficina
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Internas: Base de datos, programa Intalent, programa de becarios
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica grupal: Cuestionario, ejercicio de presentación, video de Presentación, Roll play y/o casuística. • Entrevista personal: RRHH y con el encargado de área / tienda • Pruebas de inglés / Prueba psicotécnica • Programa de Inducción (formación inicial a los nuevos empleados)

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

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

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"> • Redes sociales • Portales de empleo • Plataformas de moda
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> • Marca prestigiosa • Nuevas tecnologías • Nuevo departamento y modelo de Recursos Humanos. • Planes formativos
Proceso de Selección	Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales puestos a cubrir son: • Almacenista; Dependiente; Operario; Vendedor; Encargado y Encargado de tienda
	Perfil del candidato	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Competencias transversales diferentes para cada perfil.
	Fuentes de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Externas: Portales de empleo, Reclutamiento 2.0 • Internas: Referenciados (para vacantes de mandos medios y encargados de tienda), Becarios, Planes de Carrera
	Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas iniciales • Aplicación de test • Dinámicas de grupo • Entrevista con el store manager de tienda

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

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

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

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

Mejores Prácticas:

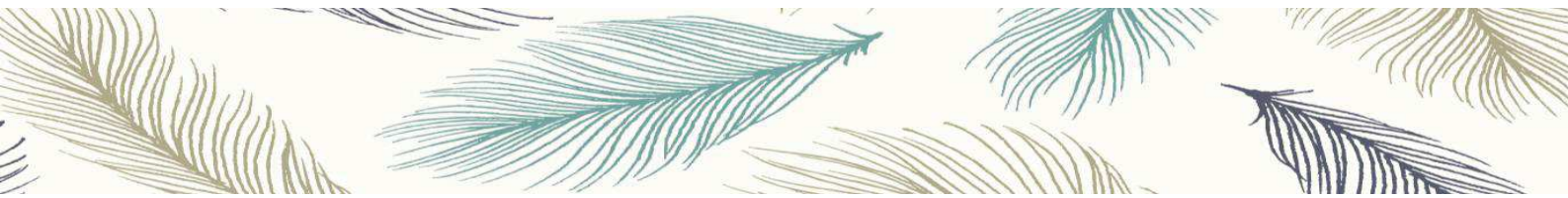
- Reclutamiento 2.0
- Presencia en redes sociales
- Considerada una de las mejores empresas donde trabajar (reputación)
- Oportunidades de desarrollo profesional



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

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
OBJETIVO CLAVE					
<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>					
MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión comercial <ul style="list-style-type: none"> - 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? - 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. - Identificar las áreas de mejora por zona y determinar planes de actuación concretos, tanto de ventas y gastos, como de ratios de gestión ¿Cómo? - 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. - Coordinar e implementar las acciones comerciales necesarias para obtener los objetivos fijados durante la temporada: promociones, rebajas, Mid Season Sales, avance de temporada, etc. - 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. - 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. ➤ Gestión operativa <ul style="list-style-type: none"> - Controlar mensualmente los gastos y ejecutar planes de corrección por canal en función de las desviaciones. - Control de mercancía pendiente de confirmar, Revisión semanal de situación, Detectar tiendas con problemas y normalizar la situación. - 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. ➤ Gestión de personas <ul style="list-style-type: none"> - Transmisión de los objetivos y de la estrategia comercial a los Directores de Tienda, realizando seguimiento de la ejecución posterior. - Seguimiento del dimensionamiento de las plantillas de su región y apoyo a las tiendas en la planificación de horarios y vacaciones. - 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. - Gestión de conflictos en el equipo y resolución de incidencias en colaboración con Relaciones Laborales ¿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	Estudios superiores (Licenciatura o Ingeniería superior) Idiomas Excell
													Experiencia
													Al menos 4 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
PUNTUACION REQUERIDA (*)	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	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:	
OBJETIVO CLAVE					
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.					
MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ					
<p>➤ Gestión comercial</p> <ul style="list-style-type: none">- 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?- Analizar diariamente las ventas de la tienda, así como hacer el seguimiento de los objetivos de ventas y procurar su alcance. ¿Cómo?- Velar la imagen de Adolfo Dominguez 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?- Velar que en la Tienda se de el adecuado Servicio al Cliente consiguiendo una experiencia de compra que fidelice al cliente. ¿Cómo? <p>➤ Gestión operativa</p> <ul style="list-style-type: none">- 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.- Llevar a cabo la apertura y el cierre de la tienda, diariamente.- Efectuar los ingresos de efectivo en la entidad bancaria correspondiente, así como realizar el cierre de caja diario.- Gestión administrativa de la tienda y coordinación con los servicios centrales. <p>➤ Gestión de personas</p> <ul style="list-style-type: none">- 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.- Asignar tareas y distribuir la carga de trabajo entre el personal de Tienda, así como proporcionar feedback y evaluar el desempeño del equipo.- Planificar y coordinar las actividades y labores diarias de todo su personal en la Tienda.- Seleccionar al mejor equipo y formarle adecuadamente para extraer todo su potencial. ¿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	Estudios superiores o medios (Grado, Licenciatura, Ingeniería superior o Diplomatura) Idiomas
													Experiencia
													Al menos 2 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
PUNTUACION REQUERIDA (*)	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	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 (*)	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	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 :
-------	---------------------	------------	------------------------------------------	-------

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

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?

➤ 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?



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
PUNTUACION REQUERIDA (*)	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	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 (*)	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	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
PROCOLO 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:
Datos de contacto
Telf: Movil:
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		
Ultima/Actual experiencia profesional:		
Empresa:	Periodo de tiempo:	Lugar:
Puesto:		Funciones:



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.

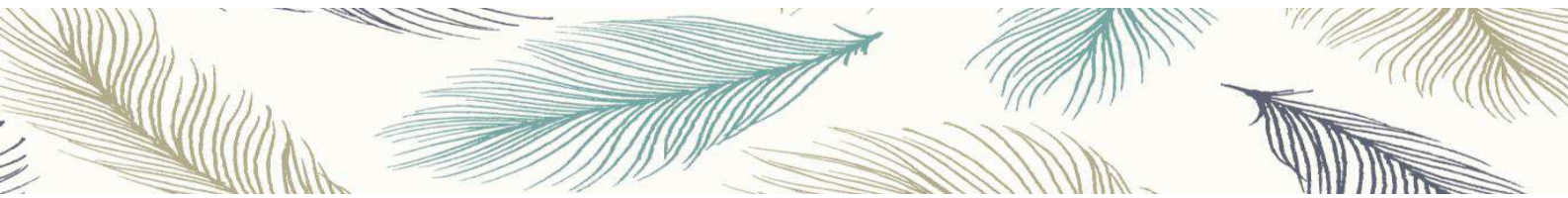
A continuación, hay una lista de 15 elementos que han quedado intactos, sin estropearse, después del alunizaje. Tu tarea consiste en ponerlos por orden de prioridad para que tu tripulación pueda llegar al punto de destino. Coloca el número 1 ante el elemento más necesario, 2 ante el siguiente, y así 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 pildoras alimenticias			4 Se puede vivir un tiempo sin comida		
3	Veinte metros de cuerda de nylon			6 Trasladarse sobre terreno irregular, atap, 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).

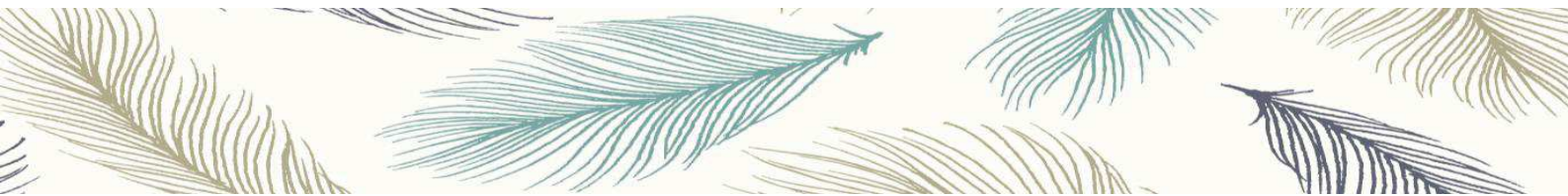
- **Nivel 1:** Vendedor /Cajero
- **Nivel 2:** Área Manager / Director de Tienda / Encargado de Tienda

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



Batería de preguntas: Competencias de Negocio

Pasión por la moda	Transmisión del entusiasmo por la moda	<ul style="list-style-type: none">• Nivel 1: ¿Me podrías hablar sobre la última conversación mantenida con alguien sobre la moda? ¿De qué hablasteis? ¿Cómo te sentiste?• Nivel 2: ¿Puedes contarme alguna situación en la que hayas hablado en público sobre algo relacionado con la moda y cómo lo hiciste? ¿Qué sentiste?
	Conocimiento de tendencias	<ul style="list-style-type: none">• Nivel 1: ¿Podías contarme qué es último que has hecho para estar al tanto de las tendencias para la próxima temporada?• Nivel 2: 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?
Orientación a resultados	Afán de superación	<ul style="list-style-type: none">• Nivel 1: ¿Alguna vez has superado los objetivos fijados/establecidos por tu superior? Descríbeme la situación.• Nivel 2: 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?
	Capacidad resolutive	<ul style="list-style-type: none">• Nivel 1: ¿Me podrías contar una situación en la que hayas tenido que hacer frente a una situación imprevista? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo la resolviste?• Nivel 2: ¿Te han puesto alguna vez objetivos e venta demasiado altos? ¿Cómo lidiaste con esa situación?
Orientación a las ventas	Satisfacción de necesidades	<ul style="list-style-type: none">• Nivel 1:Cuál ha sido tu mayor/mejor venta. Cuéntame que hiciste y cómo lo conseguiste.• Nivel 2: 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?
	Dominio de técnicas de venta	<ul style="list-style-type: none">• Nivel 1: 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?• Nivel 2: ¿Cómo has mejorado en alguna ocasión una mala temporada con pocas ventas? Supiste detectar el problema?

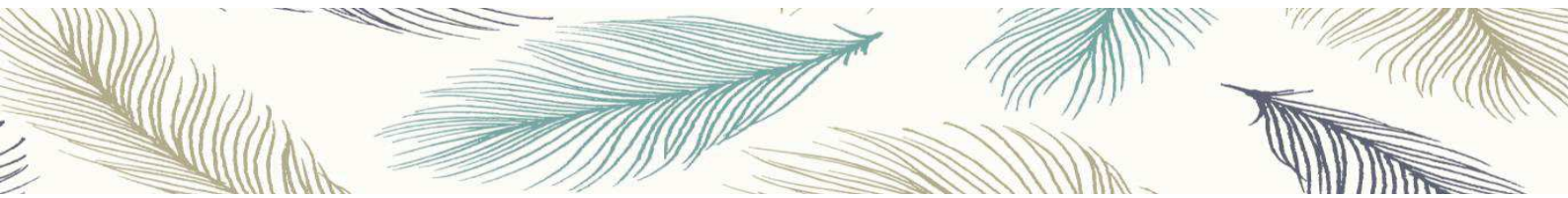


Excelencia y organización	Priorización de tareas	<ul style="list-style-type: none">• Nivel 1: ¿Recuerdas alguna situación en la que hayas tenido que priorizar unas tareas sobre otras? Descríbeme la situación y cómo lo hiciste.• Nivel 2: Ponme un ejemplo de cómo has organizado en ocasiones anteriores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



Batería de Preguntas: Competencias relacionales

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



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



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 Domínguez 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:



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

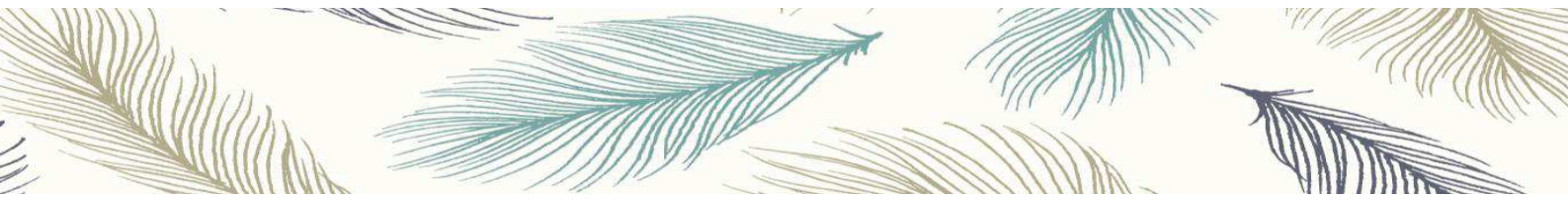
Ambiente físico y entorno

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?*

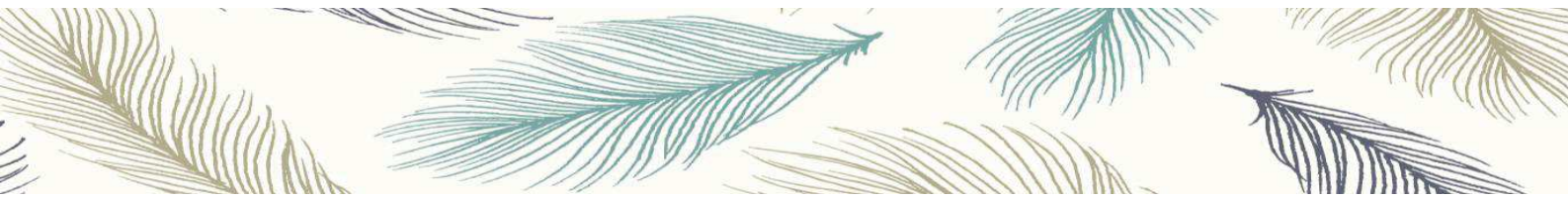
Fase 5: Despedida y cierre (5 min)

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*

Describele 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