

2016

**SUSTENTO TEÓRICO SOBRE EL PROYECTO “EVALUACIÓN COMPETENCIAL  
EN EL SECTOR DEL BRICOLAJE”**



Ana Belén Álvarez Gutiérrez  
Máster RRHH ICADE  
29-2-2016

## Resumen

Iniciamos este proyecto con la idea de hacer un trabajo original y dinámico donde pudiéramos poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el máster y, a su vez, disfrutar con ello. Pues bien, lo hemos conseguido.

Nuestro trabajo es una *manera de aplicar las evaluaciones de desempeño y la selección con el fin de encontrar un perfil duradero con trayectoria en la empresa y a su vez destaque entre los principales competidores de Leroy Merlin.*

Se ha realizado una evaluación de desempeño a los dependientes de Leroy Merlin y de su competencia (Bricor y Bricodpot) y a partir de los resultados de esa evaluación (puntos fuertes y débiles) Se tomó como acción correctora realizar una propuesta de un proceso de selección (Assessment Center) para conseguir que su personal adquiriera los niveles competenciales deseados por la empresa (perfil competencial).

Palabras Clave: Competencias, Desempeño, Selección, Evaluación

## Índice

### SUSTENTO TEÓRICO SOBRE EL PROYECTO “EVALUACIÓN COMPETENCIAL EN EL SECTOR DEL BRICOLAJE”

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LEROY MERLIN .....</b>	<b>5</b>
SITUACION DEL MERCADO Y COMPETENCIA .....	5
CLIENTES .....	6
PRODUCTOS .....	6
PROCESOS PARA CONSEGUIR LA VENTA .....	7
INNOVACION EN EL SECTOR .....	8
FINANZAS EN EL SECTOR .....	8
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR .....	8
ANÁLISIS DE LEROY MERLIN .....	9
<b>INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO .....</b>	<b>10</b>
<b>PERFIL COMPETENCIAL DEL DEPENDIENTE .....</b>	<b>11</b>
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LEROY MERLIN Y SU COMPETENCIA .....</b>	<b>12</b>
INTRODUCCION A LA EVALUACIÓN .....	12
CONDICIONES PRE-IMPLANTACIÓN .....	13
OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN .....	14
EL OBJETO .....	14
SISTEMA DE EVALUACIÓN .....	15
ANALISIS DE LOS DATOS (ANEXO III) .....	17
<b>PROPUESTA DE SELECCIÓN: ASSESSMENT CENTER.....</b>	<b>20</b>
ASSESSMENT CENTER .....	20
IDENTIFICACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN EN LAS PRUEBAS UTILIZADAS .....	26
ROLE-PLAYING (PRUEBA SITUACIONAL) .....	26
DINÁMICA DE GRUPO .....	29
LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS .....	30
<b>CONCLUSIONES Y AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>35</b>

## Introducción

Este proyecto está centrado en realizar un proceso de selección, a partir de los resultados de una evaluación del desempeño tanto en la propia organización (Leroy Merlin) como en sus principales competidores (Bricodepot y Bricor).

Este proyecto se realizó con el fin de dar sustento teórico, a partir de otros autores, al proyecto de consultoría grupal (Anexo III) y explicar por qué (ventajas e inconvenientes) y cómo se desarrolló.

Este trabajo se define en cuatro partes, aunque la segunda y la tercera se realizan simultáneamente. Dichas partes, son:

1. *Análisis del sector y de Leroy Merlin*, en este trabajo se mencionan los aspectos más relevantes pero en el trabajo grupal (Anexo III) aparece un análisis en profundidad.
2. *Evaluación del desempeño en Leroy Merlin*, basándose en las cuatro competencias core de la empresa: Orientación al Cliente, Orientación a Resultados, Iniciativa y Trabajo en equipo. La categoría profesional a la que la evaluación va dirigida es la de dependiente.
3. *Evaluación de desempeño de la competencia (Bricodepot y Bricor)*, para dar una idea a Leroy Merlin en qué debe mejorar frente a su competencia.
4. A partir de los puntos débiles y sin olvidar los fuertes, se diseña un *Assessment Center* donde aparecen cuatro pruebas repartidas en dos días diferentes. Dichas pruebas son: test Psicológico, role-playing, dinámica/ discusión de grupo y entrevista por competencias.

Una de las limitaciones del proyecto es el alto coste que supone diseñar y aplicar todo este proceso. Otra limitación podría ser la categoría a la que el proceso está enfocada (dependientes), pues quizás correspondería para puestos más ejecutivos y no tan técnicos dentro de la organización.

Aclarar que todo el trabajo está basado en el trabajo grupal (Anexo III) y sustentado teóricamente por diferentes artículos y textos de Luís F. Díaz Vilela (profesor de psicología de la Universidad de la Laguna, Tenerife) y textos de Santiago Pereda, Francisca Berrocal y Miguel Ángel Alonso (autores del libro *“Bases de la psicología del trabajo para Gestión de RRHH”* editorial Síntesis, 2014).

## Análisis Del Sector y de Leroy Merlin

Antes de emprender una aventura como esta, necesitábamos saber dónde nos estábamos moviendo, como era el terreno sobre el que nuestra empresa se desenvolvía.

Decidimos hacer un estudio más pormenorizado sobre distintos aspectos que tenían más relevancia sobre el sector del Bricolaje:

### SITUACION DEL MERCADO Y COMPETENCIA

El sector del Bricolaje es amplio y existe demasiada oferta. En un entorno como el actual, que está sobresaturado se empieza a valorar más aspectos como el tipo de información ofrecida, el trato al cliente, la especificación, el canal de venta ofrecido, etc. la mayoría de estos aspectos son llevados a cabo por el dependiente puesto que él es quien tiene relación directa con el cliente. Como actualmente existe “todo de todo” son estos factores los que marcan la diferencia entre las grandes superficies; y es por ello, por lo que la figura del dependiente cobra tanta importancia.

En cuanto a la competencia que podemos encontrar en el sector del bricolaje es incontable pues existen muchos comercios de pequeño y gran tamaño dentro del sector. Pero podemos destacar algunas grandes marcas como:

- Bricomart
- Bricor
- Bricodepot
- Akí Bricolaje
- Bahaas
- Leroy Merlin

## CLIENTES

La tipología de clientes que frecuentan estos establecimientos ha evolucionado a la par que la sociedad, atrás queda el estereotipo masculino de padre de familia. Actualmente el perfil es otro, hombres y mujeres de diferentes estratos socioeconómicos y de diferentes edades.

Ante tal variedad se decide tipificar los clientes en tres grandes grupos:



Figura 1.- Grupos de clientes en el sector del bricolaje

## PRODUCTOS

Esta tabla refleja las agrupaciones de las áreas más comunes a las que el sector del bricolaje se dedica:

PROYECTOS	FERRETERÍA	DECORACIÓN	JARDINERÍA
Sanitarios	Fontanería	Cerámica	
Cocina	Herramientas	Madera	
Materiales de Construcción	de Iluminación/ Electricidad	Pinturas	
	Sistemas de calor		

Figura 2.- Áreas del sector del Bricolaje

## PROCESOS PARA CONSEGUIR LA VENTA

Como antes hemos mencionado, el entorno sobre el que se mueve este sector está en constante cambio.

Los establecimientos han evolucionado de ser meras tiendas donde ofrecían productos de bricolaje que necesitabas a ser asesores especializados en dichos productos. Además de ser capaz de adaptarse a diferentes tipos de clientes.

Aunque el bricolaje sea un sector en expansión, el marco económico es aún inestable y esto empuja a que el sector acoja todas las oportunidades que tenga a su alcance. La tecnología es una de ellas.

La sociedad ha ido evolucionando, tecnológicamente hablando, a pasos agigantados y muchas de las empresas se han quedado atrás. Por ello, dichas empresas deben tener muy en cuenta que el cambio es una constante y hay que saber adaptarse a él con rapidez para seguir adelante. Es por esto, que el sector debe flexibilizarse y adaptarse a las nuevas oportunidades tecnológicas para no quedare obsoletos.

La cadena de comercialización que presenta este sector es la siguiente:



Figura 3.- Cadena de Comercialización en el sector del bricolaje



## INNOVACION EN EL SECTOR

Como antes hemos mencionado, gestionar los cambios de la sociedad y/o los consumidores es muy importante para asegurar la sostenibilidad de una empresa pero aparece un nuevo factor que también es crucial para poder seguir avanzando hacia adelante: la innovación.

En este sector hay aspectos que son más significativos a la hora de innovar, pueden ser: el precio (tendencias low cost), innovación en el punto de venta (ambiente, colores corporativo, marca en la mente del consumidor,...ajuste de la demanda y la oferta, comercio on-line (adecuación con la sociedad tecnológica actual), omnicanalidad y trato con el cliente (siendo este punto el más interesante para nuestro trabajo pues los empleados que ejercen el trato directo con el cliente son la ventaja competitiva de las empresas de este sector y este es el punto en el cual nuestra propuesta, indirectamente, afectaría.)

## FINANZAS EN EL SECTOR

Tras la sobresaturación del mercado en años anteriores, posicionarse y diferenciarse es una estrategia clave para poder destacar dentro el mercado.

Se podría decir que el sector del bricolaje está ligado al sector inmobiliario y aunque este último ha estado a la baja durante los últimos años, ya empiezan a existir indicios de recuperación. Además, el bricolaje es también una forma de ocio de muchos consumidores. Estos últimos años la evolución del sector ha sido positiva y se prevé un futuro optimista.

## LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR

Muchos factores como la dispersión geográfica y los valores o la cultura corporativa que posteriormente se explicaran más a fondo influyen directamente a la hora de gestionar los recursos humanos dentro del sector del bricolaje.

Enfocándonos en las grandes superficies existen dos tipos de empresas:

- Aquellas que tienen estandarizadas todas sus políticas de recursos humanos
- Aquellas en las que la empresa matriz da cierta autonomía a sus filiales a la hora de gestionarse.

Foros y congresos como el “European Federation of DIY Manufactures” o la “Federación de Fabricantes de bricolaje” ponen de manifiesto que uno de los principales objetivos en recursos humanos es potenciar la atracción, selección y desarrollo de talento.

Nuestro trabajo es una aportación este último punto pues es una nueva forma de seleccionar a través de la evaluación por desempeño de la empresa en cuestión y de su competencia.

### ANÁLISIS DE LEROY MERLIN

Leroy Merlin es un referente dentro del mundo del Bricolaje, intenta diferenciarse de su competencia a través de la calidad de sus productos y de su responsabilidad hacia sus trabajadores.

Leroy Merlin pertenece al grupo Adeo y comparte sus valores. Algunos de estos son: honestidad, generosidad, respeto, cercanía... Y estos valores deben convertirse en hechos observables.

Para Leroy Merlin las personas son su ventaja competitiva y por ello comparten la filosofía del “*Compartir*”: compartir el poder, compartir el tener, compartir el querer y compartir para saber.

Su filosofía está basada en el WIN-WIN-WIN, cooperando tres colectivos: cliente, proveedor y colaboradores.

## Introducción al desarrollo

Una vez analizado Leroy Merlin y el sector donde se encuentra, se empieza a diseñar una estrategia para conseguir aquello que la empresa solicitaba.

El objetivo prioritario es reclutar dependientes que se encuentren en el nivel tres de la escala competencial de las *competencias core* del diccionario de competencias de Leroy Merlin. Además se quiere conocer cuáles eran las debilidades y fortalezas de sus principales competidores en cuanto a competencias se refiere.

El proyecto recae en la categoría de los dependientes, pues sobre ellos cae el peso a la hora de conseguir la venta.

Después de recoger toda la información necesaria acerca de cuáles eran las principales necesidades de la empresa y crear el perfil competencial de un dependiente deseado por la empresa, aparece la primera dificultad. El problema que aparece es que si la empresa desea homogeneizar los dependientes de la tienda en un nivel tres se debe saber en qué nivel se encontraban aquellos dependientes que ya prestan sus servicios en la compañía.

Para solventar este problema y poder abarcar el segundo cometido que la empresa solicita, se decide hacer una evaluación de desempeño de los dependientes que ya trabajan en la empresa y ver cuáles son sus debilidades en cuanto a las cuatro *competencias core* y, a la par, hacer la misma evaluación de desempeño a sus principales competidores. La evaluación de desempeño se realiza a través del método del “Mystery Guest”.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de Leroy Merlin y a partir del perfil creado previamente, se realiza una propuesta de un proceso de selección para poder cubrir la necesidad más importante de la empresa: reclutar dependientes.

La propuesta es un proceso de selección que cubre tanto las debilidades de Leroy Merlin pero que también abarca aquellas competencias en las que la compañía ha sacado altas puntuaciones. Dicho proceso está compuesto por dinámicas (role-play y discusión de grupo) y una entrevista por competencias.

La competencia que se ha elegido para Leroy Merlin fue Bricodepot y Bricor puesto que otras grandes marcas como Akí Bricolaje o Bricomart pertenecen al mismo grupo de empresas “Adeo” y no representaría una competencia real como tal.

## Perfil Competencial del Dependiente

La empresa ha decidido escoger el perfil del dependiente para llevar a cabo su proyecto pues sobre esta figura recae toda la responsabilidad de conseguir que el producto sea vendido. Él debe convencer a los compradores de que el producto que él vende es mejor respecto a la competencia.

Una vez elegido el segmento de la plantilla sobre el proyecto va dirigido, se recopila información sobre las *competencias core* de Leroy Merlin y sus comportamientos (anexo1) para crear el perfil deseado por la empresa.

Las *competencias core* de Leroy Merlin son: Orientación al cliente, Orientación a resultados, Iniciativa y Trabajo en Equipo. Estas a su vez, están divididas en cuatro niveles: ejecuta, avanza, impulsa e influye. El deseo de la empresa es que todos sus dependientes se muevan en torno al nivel tres, es decir, en nivel impulsa.

# Evaluación del desempeño en Leroy Merlin y su competencia

## INTRODUCCION A LA EVALUACIÓN

Una vez que se cuenta con el perfil del que se parte, se empieza a desarrollar la valoración de desempeño, tanto en Leroy Merlín como en Bricor y Bricodepot, se eligen establecimientos que estén estratégicamente repartidos por la Comunidad Autónoma de Madrid, añadiendo de éste modo valor a la valoración.

Las áreas escogidas dentro de cada establecimiento, para evaluar a los dependientes son: sanitario, cocina e iluminación. Estas tres áreas son escogidas porque son las que más beneficio reportan a las cuentas de Leroy Merlín.

De ante mano se sabe que realizar una evaluación de desempeño puede suponer crear consecuencias negativas, impopularidad y/o rechazo a los directivos por parte de los dependientes, así que, se decide hacer dicha evaluación a través de la técnica de Mystery Guest, ahorrándose éste problema. Otra dificultad a la que la evaluación de desempeño se enfrenta, especialmente en el ámbito de las competencias es que presenta un alto grado de subjetividad, pues es muy difícil medir este concepto, al igual que es muy fácil medir la cuota de ventas. Se intenta minimizar esta subjetividad aportando subjetividad por nuestra parte, pues nosotros no conocemos al empleado ni él a nosotros y se tiene claro cuál son los comportamientos a evaluar (los comportamientos es el concepto que aporta subjetividad a la competencia).

La evaluación de desempeño presenta muchos beneficios, pues ayuda a gestionar el talento, establece indicadores de RRHH (indicador de formación, desarrollo y carencias en competencias), detecta tendencias entre los trabajadores, aumenta la rentabilidad, flexibilidad, refuerza el compromiso con los empleados, alinea las competencias de los empleados con las necesidades reales del negocio, detecta factores externos de influencia del rendimiento, etc.

## CONDICIONES PRE-IMPLANTACIÓN

Para empezar una evaluación de desempeño se deben estudiar algunas *condiciones* “*Pre-Implantación*”, como son:

- El momento en el que se encuentra la organización. En éste caso, se puede deducir que se encuentra en una fase de estabilidad (o de beneficios) o una fase de crecimiento, ya que como se ha comentado anteriormente, el sector del bricolaje se está expandiendo y Leroy Merlin es la empresa líder en el sector.
- La actitud de la dirección. En nuestro proyecto la dirección muestra claramente el apoyo y el consentimiento hacia esta evaluación.
- Transparencia en los objetivos. En éste caso, al no ser una evaluación de desempeño como tal, sino que está enfocada a realizar un análisis de los dependientes para observar cómo se encuentran dentro de la escala de niveles competenciales. Además es absolutamente anónima por su parte, es decir, los evaluados están siendo evaluados pero nosotros no sabemos quiénes son, por estas razones se decide no hacer públicos los objetivos de la evaluación.
- Clima y cultura. Al igual que en punto anterior, el clima y la cultura organizacional no se puede fomentar porque no se sabe por su parte que están siendo evaluados.
- Estructuras de tareas. Definición de tareas y objetivos del puesto que ya están reflejados en el perfil del dependiente y en el diccionario de competencias.
- Otros factores que pueden influir, pueden ser el tamaño de la organización, la tecnología, el nivel del puesto.

## OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Los *objetivos* de porqué evaluar son sencillos:

- La administración, necesita conseguir un estudio sobre las flaquezas de su personal, respecto al nivel competencial óptimo esperado en sus dependientes, para poder cubrirlas con nuevos procesos de selección o proyectos de formación. Otro objetivo es mejorar el desempeño laboral.

## EL OBJETO

El *objeto* de evaluación no son los resultados sino el desempeño, es decir la forma de hacer las tareas para conseguir un determinado nivel de resultados, cual son los motivos de éxito o fracaso en la venta.

Y para evaluar el desempeño se utilizan *criterios múltiples*, es decir el número de medidas que se van a tomar por cada trabajador son diferentes y no se combinan en una medida global. Como se puede apreciar dentro de nuestro cuestionario (anexo 2) aparecen diferentes partes:

- Datos introductorios/ personales: día y hora, sexo, lugar, edad, área...
- Entorno en donde el dependiente realiza sus tareas: salidas de emergencia, orden, uniforme, fácil acceso.
- Evaluación de las competencias demostradas.

A partir de la elección de evaluar por desempeños y no de resultados se debe sumar la elección de *evaluar por conductas*, y no por rasgos. La elección por rasgos se aleja del objetivo de nuestro proyecto y no es coherente con el carácter anónimo que se ha añadido al mismo. Pues esta decisión evaluaría a la persona y no al rendimiento. Mientras que la elección por conductas, fija un marco de referencia común a todos los evaluados y ofrece indicadores directamente observables, conductas habituales de trabajo. Todo esto queda reflejado directamente en el cuestionario, pues en éste aparecen algunos de los comportamientos deseados para cada una de las cuatro competencias core.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

Una vez descrito el objetivo, el objeto y las condiciones, llega el turno de cómo se va a evaluar. Es decir, de que sistema de evaluación se va a llevar a cabo para evaluar a los dependientes.

Para realizar dicha evaluación se pone en prácticas técnicas no relacionadas directamente con la producción, como es la observación a la hora de trabajar o las técnicas escalares.

Las técnicas escalares se basan en la utilización de estándares de rendimiento comunes y fijados para cada puesto. En ellas no se comparan trabajadores, dos trabajadores pueden tener la misma puntuación.

El tipo de escala que se decide utilizar para el proyecto es la escala BOS (incidentes críticos). Este tipo de escala está compuesta por ítems, que describen formas positivas y negativas de actuar de los trabajadores. El evaluador debe indicar su acuerdo o desacuerdo con la indicación de tales conductas en el trabajador evaluado.

El procedimiento de elaboración de dicha escala consiste:

- 1.- Definición de objetivos del puesto. En este caso el nivel competencial deseado aparece expuesto en el perfil.
- 2.- Identificación de las conductas clave. Se consiguen gracias a Leroy Merlín y a su diccionario de competencias donde aparecen reflejadas.
- 3.- Se analizan los comportamientos elegidos para dar respuesta a esas conductas que aparecen en el diccionario de competencias y se agrupan en categorías, que en este caso son las cuatro competencias core de Leroy Merlín.
- 4.- Se realiza un cuestionario de evaluación donde aparecen ítems positivos y el tipo de respuesta es tipo Likert.

En nuestro caso, el cuestionario se presenta con tres partes bien diferenciadas:

- Datos introductorios (recogen información del día y hora, lugar, área, sexo y edad).



- Entorno donde se realizan las conductas (recoge aspectos como el orden de la sección, si existen salidas de emergencia libre, si el personal está bien uniformado o si existe fácil acceso a los productos).
- Evaluación de las competencias y sus comportamientos detectados por observación directa. Lo primero que se hizo fue aportar comportamientos positivos a los diferentes niveles de competencia, pues dichos comportamientos son los que se deben observar a la hora de evaluar. Estos comportamientos, fueron divididos en cuatro categorías/ competencias según pertenezcan, dando lugar a cuatro preguntas en el cuestionario que se corresponden con las cuatro competencias core del Leroy Merlín.

Las respuestas a estas preguntas son los comportamientos que se deben observar, es decir en cada una de las cuatro preguntas hay cuatro respuestas que son cuatro comportamientos positivos. Cada comportamiento va asociado a un nivel de los cuatro niveles que presenta el diccionario de competencias de Leroy Merlín: ejecuta, avanza, impulsa e influye. Por tanto, en el caso de que se observara un comportamiento positivo se obtendría un nivel 1 (nivel ejecuta), en el caso de que se observara dos comportamientos positivos se obtendría un nivel 2 (nivel avanza) y así sucesivamente y con las cuatro preguntas (categorías / competencias).

Después de diseñar la herramienta se puso en práctica y se acudió a los centros y a las áreas seleccionadas. Los centros fueron seleccionados de manera que se reflejaran distintas zonas con distintos compradores y por tanto, con diferentes registros en la figura del dependiente dentro de la Comunidad de Madrid.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS (ANEXO III)

Una vez recogida dicha información y partiendo de la base de que el rigor es fundamental en esta fase, pues a partir de esta se elabora el análisis de los datos y posteriormente las conclusiones. Estas conclusiones arrojaron diferentes resultados en cada una de las diferentes partes del cuestionario.

1.- Resultados de Leroy Merlín. En cuanto al apartado de datos introductorios/personales, hay ciertas similitudes entre el número de hombre y mujeres. El rango de edades mayoritario está entre los 30-40 años.

En cuanto al entorno, Leroy Merlín presenta altas puntuaciones en todas las áreas evaluadas (salidas de emergencias libres, orden, fácil acceso y uniforme). Quizá las menos favorecidas sean orden y uniforme.

Las cuatro competencias de Leroy Merlín, se mueven entre nivel 2 (avanza) y el nivel 3 (impulsa), por lo tanto hay que potenciar todas ellas, pero poniendo más hincapié en trabajo en grupo, orientación al cliente e iniciativa, en éste orden. Pues orientación a resultados en la única que se encuentra a pocas décimas a situarse en nivel 3.

A partir de estos resultados se realiza una propuesta para paliar estas diferencias entre la realidad y el perfil diseñado. Dicha propuesta se explicará a continuación, pero antes de continuar con la propuesta se va a mencionar otro de los objetivos de este proyecto: la comparativa con sus principales competidores.

2.- Análisis de Leroy Merlín con respecto a la competencia.

a) Leroy Merlín Vs Bricor:

En cuanto a los datos introductorios, Bricor presenta un número de varones superior al número de mujeres. En contraposición Leroy Merlín presenta similitudes entre el número de hombres y mujeres. En referencia a la franja de edad el volumen de vendedores de Bricor es mucho más joven que Leroy Merlín.

En cuanto al entorno, Bricor presenta también altas puntuaciones, aunque no consigue el nivel de Leroy Merlín. Debe mejorar respecto al orden y las salidas de emergencias libres.

En referencia a las competencias, Bricor presenta mayores puntuaciones que Leroy Merlín en orientación al cliente, trabajo en grupo e iniciativa en ese orden. Siendo superado por Leroy Merlín con bastante diferencia en orientación a resultados.

b) Leroy Merlín Vs Bricodepot:

En cuanto a datos introductorios, al igual que Leroy Merlín, Bricodepot presenta similitudes entre el número de hombres y mujeres. En referencia al rango de edades Bricodepot también presenta una clara mayoría en vendedores entre 30 y 40 años. En cuanto al entorno Bricodepot queda totalmente desfavorecido con mucha diferencia por Leroy Merlín. Solo en el aspecto del uniforme alcanza la puntuación de Leroy Merlín y la supera por poco. Sobre el nivel competencial, Leroy Merlín supera a Bricodepot en las competencias de orientación a resultados, iniciativa, orientación al cliente y en ese orden. En referencia a la competencia en trabajo en equipo, las dos empresas presentan puntuaciones muy equiparadas.

c) Conclusiones de las comparaciones:

Una vez comparada la empresa principal con la competencia, se puede deducir:

- A rasgos generales se aprecia que Leroy Merlin se encuentra en ventaja respecto a sus competidores, ya sea por cantidad y variedad de productos, por sus espacios, organización o por la calidad del servicio.
- Aun así, fruto de los buenos resultados obtenidos por los comerciales de Bricor, en sus evaluaciones competenciales, se anima a Leroy Merlin a tener en cuenta estos perfiles para futuras necesidades.
- Se aprecia que el factor edad es un factor clave. Al tener en cuenta los baremos de edades entre comerciales respecto a la competencia, se propone reclutar

perfiles más jóvenes, para influir directamente en las competencias de iniciativa o trabajo en equipo. Ya que, estas nuevas incorporaciones aportan nuevas culturas y formas de trabajar que aplican en su desempeño y a su vez, pueden servir como ejemplo para las personas más sénior de la plantilla.

- En cuanto a Bricodepot, en este caso, tras la evaluación, no se puede considerar como un competidor de riesgo para Leroy Merlin, ni un facilitador de perfiles. Ya que en todos los ámbitos analizados, existe una clara superioridad sobre ellos. Aunque no se aprecie claramente en los resultados, una diferencia muy significativa es la percepción que tiene el cliente al entrar en un establecimiento u otro. En este caso, es más desfavorable la percepción obtenida Bricodepot que en Bricor o Leroy Merlin. Por eso se concluye que las competencias de los vendedores no están en los niveles exigidos por Leroy Merlin para el correcto desempeño de sus funciones.

## Propuesta de Selección: Assessment Center

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele realizarse en toda organización. Al evaluar el desempeño la empresa obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas. En este caso, la acción correctiva es la propuesta de selección que continuación se explica.

En este caso la evaluación de desempeño pone en evidencia en cuanto a la captación de recursos humanos:

- revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

Por esta razón, se ha diseñado un *Assessment Center*, como acción correctora hacia los resultados de Leroy Merlin.

### ASSESSMENT CENTER

Una vez que se sabe en qué punto se encuentra la plantilla y hacia donde hay que dirigirse (perfil diseñado), se plantea una propuesta para un proceso de selección. A este proceso de selección en parte se le puede llamar *Assessment Center* pues los juicios están basados en situaciones de simulación, y además, se cumplen una serie de condiciones como:

- El proceso parte de la definición de competencias a evaluar (proporcionado por Leroy Merlín) y de los comportamientos relevantes para el puesto. Dichos comportamientos son los reflejados en el cuestionario y aquellos que han sido

añadidos al realizar la propuesta de trabajo. Con esto, se pretende que todas las variables estén relacionadas con el puesto, y que los evaluadores tengan una referencia para hacer lo más objetivo posible el proceso.

- Intervienen varios evaluadores
- Se utiliza varias pruebas de evaluación, incluyendo como mínimo una prueba situacional (role-playing).
- Se adapta a las competencias más relevantes del puesto y cada competencia es evaluada por dos técnicas diferentes.
- Cada participante es evaluado por jueces diferentes.

Un Assessment Center cuenta con ventajas y desventajas como, a continuación, se refleja:

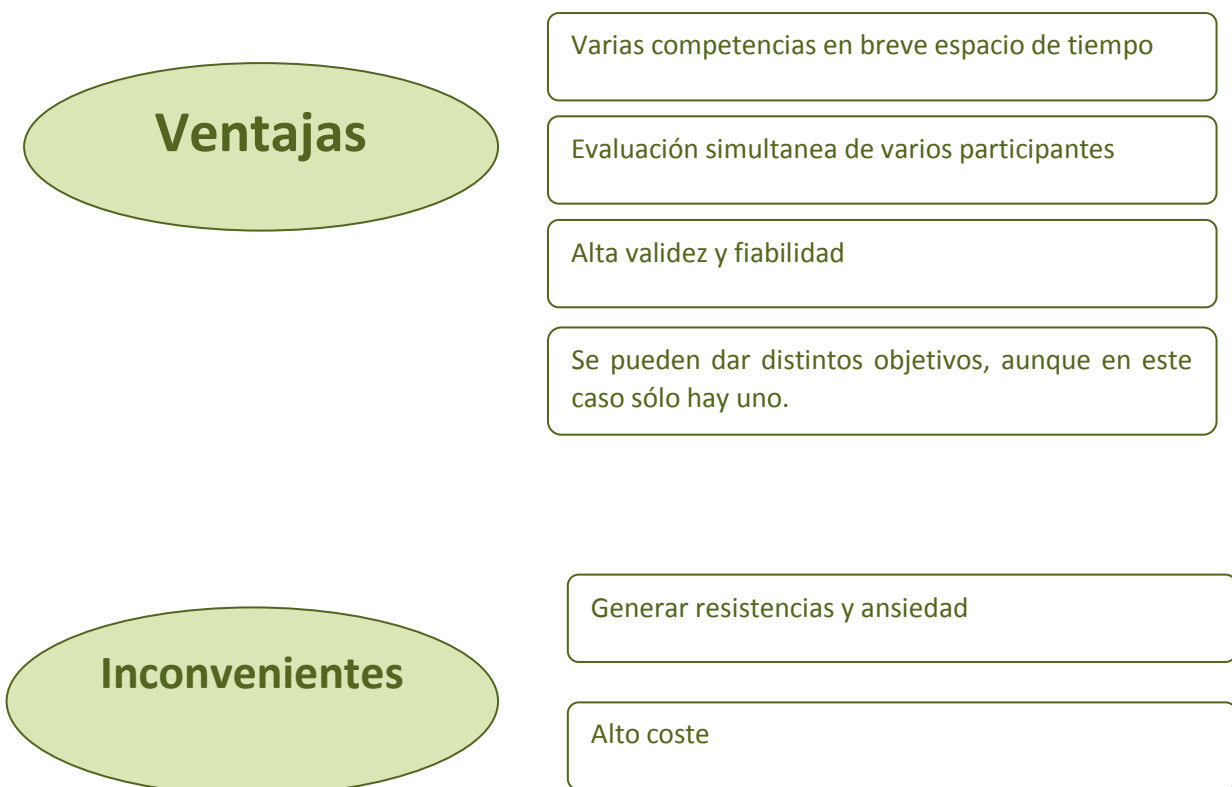


Figura 4. Ventajas e Inconvenientes en los Assessment Center

Para poner en práctica un Assessment Center es necesario diseñarlo e implantarlo. Para ello, existe un proceso:

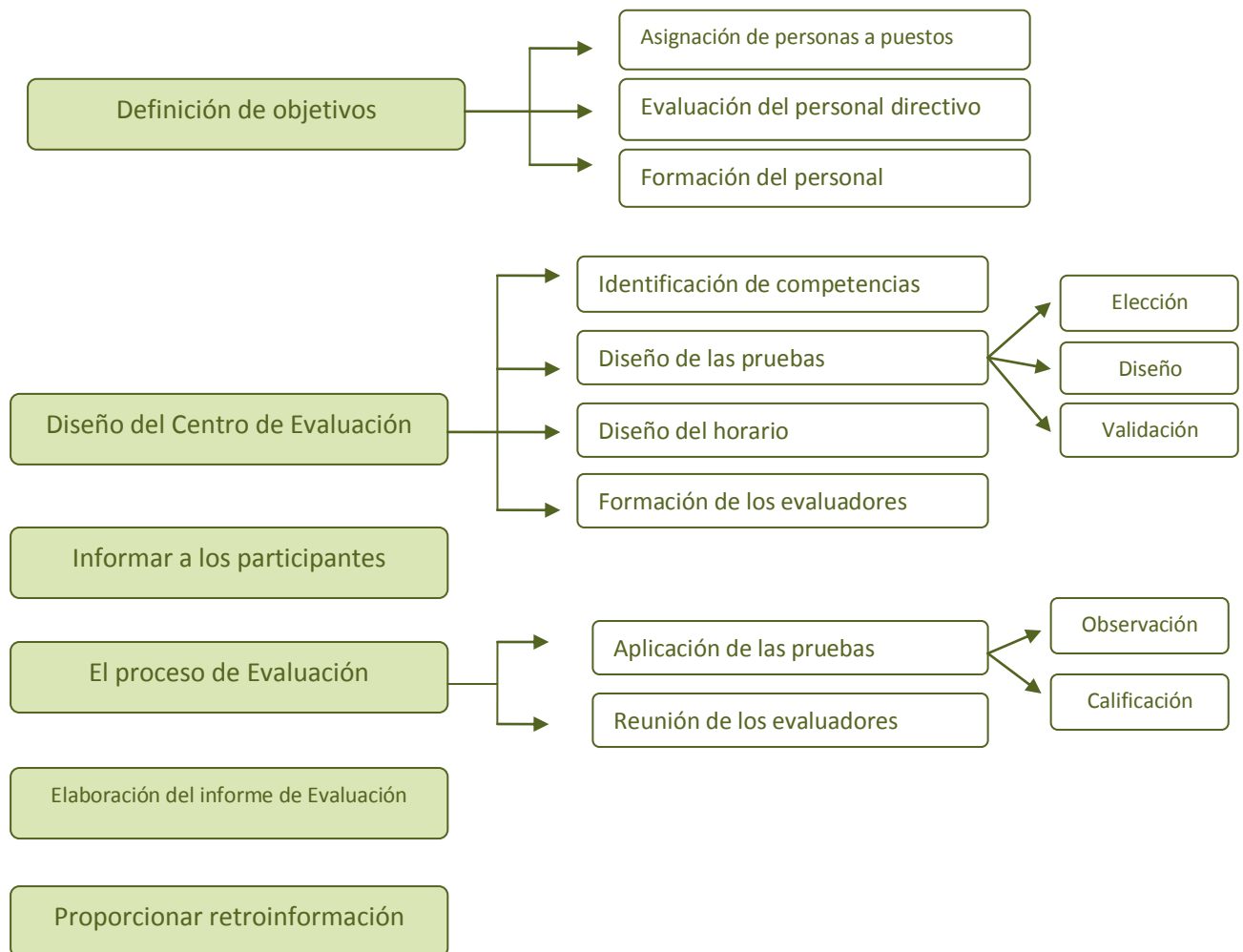


Figura 5. El proceso de diseño e implantación de un Assessment Center

A continuación, se explica dicho proceso:

1. *Definición de objetivo.* El objetivo del Assessment Center es reclutar a personas que se adapten a las necesidades que Leroy Merlin presenta y estas quedan reflejadas en el perfil previamente diseñado y comentado.
2. *Diseño del Assessment Center.* Lo primero que se debe hacer es identificar las competencias (perfil diseñado) y sus comportamientos (cuestionario, anexo II) y

definirlas (anexo I). Esto aportará objetividad y fiabilidad al proceso pues los evaluadores tendrán una referencia de hacia dónde se dirigirse.

Una vez identificadas las competencias y los comportamientos se diseñan las pruebas más adecuadas para su evaluación.

En éste caso, las pruebas utilizadas se eligen a partir de una combinación de clásicas (test psicológicos, entrevista por competencias y discusión de grupo, entre otras) y situacionales (role-playing).

Cada competencia, se evalúa por dos *técnicas* diferentes:

- La competencias de Orientación al Cliente y Orientación a Resultados, son evaluados por un *role-playing* y por una *entrevista de competencias*.
- Las competencias de Iniciativas y Trabajo en Equipo, son evaluadas mediante una *discusión de grupo* y por una *entrevista de competencia*.

Una vez seleccionadas tanto las competencias como las pruebas seleccionadas, se diseña una matriz, en la que se comprueba visualmente que competencias permite evaluar las distintas pruebas, para organizarse y cumplir la condición de que todas las competencias serán evaluadas por dos técnicas diferentes.

COMPETENCIAS EJERCICIOS	Entrevista de incidentes Críticos	Role Play	Dinámica de Grupo
<b>Orientación al Cliente</b>	X	X	
<b>Orientación a Resultados</b>	X	X	
<b>Trabajo en Equipo</b>	X		X
<b>Iniciativa</b>	X		X

Figura 6. Matriz de competencias por ejercicio



Una vez se han identificado las competencias y se han diseñado unas pruebas, se diseña un horario.

Éste punto es fundamental para optimizar los tiempos y los recursos. Se debe tener en cuenta el número de pruebas, el número de evaluadores, la disponibilidad que Leroy Merlín presenta a la hora de disponer de salas o despachos para realizarlas y el tiempo que se va a invertir en realizar dichas pruebas. En este caso las pruebas se realizan en dos días. El primer día, se realiza un test psicológico que dura aproximadamente una hora, un role-playing que ocupa 30-35 minutos y una discusión de grupo que conlleva 30-45 minutos. El segundo día se realiza la entrevista por competencias que dura como máximo media hora.

Llegados a este punto se debe hacer referencia a la formación de los evaluadores, con el fin de asegurar la fiabilidad y validez con las que las pruebas se van a llevar a cabo. El equipo de formadores pueden estar compuestos por: consultores externos, técnicos de RRHH y/o directivos de la organización. Aunque este Assessment Center se ha realizado por técnicos de RRHH en Leroy Merlín, sería recomendable que intervinieran directivos de la organización, pues su participación les implica en el proceso de evaluación.

Como hemos mencionado la formación de este equipo de evaluadores es fundamental para su buen desarrollo. Su formación debe incluir, entre otros, los siguientes aspectos.

- El objetivo del Assessment Center.
  - Las competencias y comportamientos que serán evaluados.
  - La aplicación de las distintas pruebas.
  - La observación de comportamientos y su posterior registro.
  - Reacción de informes y reuniones de evaluación.
3. *Informar a los participantes.* Se debe proporcionar información clara y precisa a los participantes sobre los objetivos, características de los procesos de evaluación, tipo de información que recibirán, duración, etc, con el fin de eliminar o minimizar las posibles resistencias que pueden tener y afectaran directamente al proceso y al resultado.

4. El proceso de evaluación. Durante este proceso se establece dos fases bien diferenciadas:
- a. Aplicación de las pruebas. En ésta fase se sigue un proceso para cada prueba:
    - Observación de los comportamientos: cada evaluador observará dos o tres participantes como máximo. Para poder observar sin entorpecer deben sentarse lo más alejados posible, pero teniendo una perfecta visión de los mismos y anotando todo lo que el evaluado dice o no dice.
    - Calificación de los comportamientos: durante el proceso los evaluadores no pueden comunicar impresiones o datos sobre los participantes, con el fin de eliminar posibles influencias. Para ello, utilizarán guías de observación, para cada una de las competencias, donde evalúan a cada participante al final de cada uno de los ejercicios. La puntuación de cada participante debe estar apoyada por las notas tomadas durante la prueba.

COMPETENCIAS	CANDIDATOS	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4	Candidato 5
	<b>Orientación al Cliente</b>					
	<b>Orientación a Resultados</b>					
	<b>Trabajo en Equipo</b>					
	<b>Iniciativa</b>					

Figura 7. Tabla-Guía de Observación

- b. Reunión de evaluadores. Es una parte fundamental del proceso, ya que es el momento donde los evaluadores ponen en común y revisan las observaciones realizadas de cada participante. Durante la reunión se pondrán

en común las puntuaciones obtenidas por cada participante en cada ejercicio y se consensuarán para tomar las decisiones oportunas.

Se va evaluando a cada participante siguiendo el desarrollo de cuatro fases:

1. Lectura de informes.
  2. Evaluación de competencias.
  3. Discusión.
  4. Valoración global de cada participante.
5. Elaboración del Informe de evaluación. Se elabora un informe para cada participante, en el cual se refleja informaciones cualitativas como cuantitativas: la puntuación obtenida en cada competencia y la descripción de nivel que le corresponde, puntos débiles y puntos fuertes, recomendaciones, decisión de la empresa respecto a dicho participante, contratar o no contratar.
6. Proporcionar retroinformación a los participantes. Se le ofrece un feedback a los participantes, donde se les explica sus puntos débiles y sus puntos fuertes y la razón por la que el participante continúa o no en el proceso.

## IDENTIFICACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN EN LAS PRUEBAS UTILIZADAS

### ROLE-PLAYING (PRUEBA SITUACIONAL)

Se realiza una prueba situacional porque se ha demostrado su utilidad y precisión para la evaluación de competencias, ya que los candidatos tienen que poner en práctica los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para llevar a cabo los comportamientos que consigan solucionar el problema. Para ello, se tiene que crear una situación que simula las condiciones y exigencias que plantean una actividad laboral a los que los participantes hacen frente poniendo en práctica los comportamientos necesarios para realizarla.

VENTAJAS	INCONVENIENTES	CARACTERISTICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecen la implicación y participación</li> <li>• Información realista</li> <li>• Varias competencias al mismo tiempo</li> <li>• Aplicación individual y/o grupal</li> <li>• Alta validez</li> <li>• Distintos objetivos (en este caso uno)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil elaboración</li> <li>• Alto coste</li> <li>• Actualizaciones frecuentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra simulación del trabajo</li> <li>• Reproduce variables relevantes a la tarea</li> <li>• Aspectos observables</li> </ul>

Figura 8. Características, Ventajas e Inconvenientes de las pruebas situacionales.

Existen muchos tipos de pruebas situacionales: el role-playing, el método del caso, los juegos de empresa, la bandeja de llegada (in basket), ejercicios de presentación, etc.

Para cumplir con el requisito de que una Assessment Center debe contener al menos una prueba situacional, se selecciona el role-playing para las competencias de orientación al cliente y orientación al resultado.

El role-playing consiste en preparar una simulación de situaciones más o menos reales que representadas por los participantes permiten evaluar desarrollar o las competencias implicadas en la resolución de la situación planteada.

Las razones de su éxito y de que se haya seleccionado este tipo de prueba son que:

- permite representar la realidad poniendo en prácticas estrategias para enfrentar situaciones conflictivas que implican mantener relaciones interpersonales o intergrupales, por lo que se puede comprobar cómo los participantes solucionan problemas, toman decisiones, etc.
- ponen en práctica competencias de comunicación, en éste caso orientación al cliente y orientación a resultados.

- facilitan la evaluación de aspectos de las competencias como aptitudes, intereses o valores, ya que al poner a los participantes en una situación en la que desempeñan papeles diferentes suelen desinhibirse.

Sin embargo, este éxito solo se consigue si se tiene muy claro el objetivo y está correctamente diseñado, pues si no se convertiría en una simple representación.

A continuación, se muestra una ficha en la que se refleja las características del role-playing.

### ROLE-PLAYING

#### **Desarrollo de la prueba:**

1º Presentación del ejercicio:

- Objetivo
- Proceso
- Asignación de roles

2º Preparación de la representación

3º Realización

4º Conclusiones

#### **Para su uso eficaz:**

- Validez
- Objetivo claro
- Grabación en video (para facilitar el análisis)
- Espacio disponible para realizarla
- Tiempo suficiente

**Aplicación:** Individual o grupal (en este caso grupal)

**Duración:** 30 a 45 min.

**Competencias:** en este caso, las evaluadas serán Orientación al Cliente y Orientación a Resultados. Pero también podrían incluirse: Toma de decisiones, flexibilidad, negociación, conocimientos técnicos, etc.

## DINÁMICA DE GRUPO

La dinámica de grupo o discusión de grupo es otra técnica que utilizamos conjuntamente con el role-playing. Esta prueba consiste en una discusión libre y abierta de un tema o problema más o menos definido. En ocasiones, se nombra a un participante para moderar la discusión y facilitar el intercambio de ideas y opiniones. Dicha prueba es muy utilizada debido a estas razones:

- Es flexible, porque se adapta y combina a la perfección con otras técnicas.
- Permite simular situaciones de acuerdo al objetivo.
- Es fácil de diseñar y aplicar.
- Cuando el tema está relacionado con el trabajo favorece la implicación y colaboración de los participantes. Permite evaluar varias competencias al mismo tiempo (en este caso iniciativa y trabajo en equipo).
- Es económica.

A continuación se muestra una ficha en la que se refleja las características de la discusión en grupo:

### DISCUSIÓN DE GRUPO

#### **Preparación:**

1º Definir las competencias y los comportamientos a observar.

2º Determinar el tema de discusión:

- General
- Centrado en el trabajo
- Cooperativo o competitivo

3º Elaborar la guía de observación (Figura 7)

#### **Desarrollo:**

1º Presentación del tema de discusión

2º Discusión

3º Conclusiones: exposición de las soluciones acordadas

**Aplicación:** Grupal

**Duración:** 30 a 45 min.

**Competencias:** en este caso, las competencias evaluadas son Trabajo en Equipo e Iniciativa. Pero también podrían incluirse: análisis, tomas de decisiones, solución de problemas, etc.

## LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

La tercera técnica que utilizamos es la entrevista por competencias, la entrevista es una de las técnicas más utilizada a pesar de las muchas críticas que existen sobre su validez:

- Información poco rigurosa y sistemática.
- La aptitud de los entrevistadores afecta a la interpretación.
- Primeras impresiones pueden tener mayor importancia.
- Etc.

En respuesta a estas críticas sobre la poca validez y fiabilidad aparece la entrevista por competencias. Esta se puede describir como una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica o personal del entrevistado y se utilizan éstos como proyectores de futuro, ya que la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura.

Para que los ejemplos contractuales descritos por el sujetos sean útiles y el entrevistador pueda valorar si el participante posea la competencia y en qué nivel de desarrollo se encuentra, estos deberán ser lo suficientemente detallados. Por ello, es imprescindible que el entrevistador tenga en cuenta:

- Se debe solicitar al candidato que cuenta una situación de su vida relacionada con la competencia que se quiere evaluar.
- Se debe formular preguntas que permitan conocer su comportamiento en tal situación y cuáles fueron las consecuencias.
- En el caso, del que el entrevistador crea que un ejemplo no es relevante deberá solicitar otro hasta que se disponga de información suficiente para poder determinar si el candidato posee la competencia o no y en qué nivel. Hay que tener en cuenta, que un ejemplo tiene mayor importancia cuanto más cercano este en el tiempo.

Para evitar que se produzcan algunos errores no se debe tomar la decisión final hasta que no se haya finalizado la entrevista y se tengan organizadas todas las informaciones. Al igual que en los dos ejercicios anteriores, los evaluadores se

valdrán de una guía de observación (Figura 7) para organizar la información observada.

Es importante, que el entrevistador apoye su decisión acerca de que competencia y que nivel de esta, posee el participante con ejemplos de las respuestas dadas por el participante durante la entrevista.



## CONCLUSIONES Y AGRADECIMIENTOS

En opinión personal, el proyecto de consultoría grupal ha sido un buen método para poner en práctica todos los conocimientos que hemos aprendido en el máster. En este caso, principalmente se aplicaron temas como la Evaluación de desempeño y la Selección (Assessment Center).

Además, hemos tenido la oportunidad de aplicarlo en una empresa real, con todo lo positivo y negativo que eso conlleva: conocer de primera mano cómo se trabaja en el mundo laboral, tratar con empresas reales y la dificultad en ocasiones para comunicarse. Aunque, esta dificultad puede entenderse como aprendizaje, pues actualmente en el mundo laboral tienes que comunicarte con diferentes personas/organizaciones y posiblemente estas estén distanciadas o en distintos países y, esto dificulta la comunicación. Así pues, hemos aprendido que no todo es fácil pero que se puede conseguir.

Todas estas oportunidades de aprender nos hacen acercarnos un poquito más a la realidad que nos espera ahí fuera.

También cabe mencionar que el hecho de haber trabajado en grupo ha sido una buena manera de comprender como se trabaja realmente, pues en una empresa rara es la vez que se trabaja solo. Saber cómo repartirse el trabajo, delegar en los demás y sentirse un equipo con la motivación y el empeño de seguir adelante y conseguir el objetivo final pese a las adversidades ha sido bajo mi punto de vista una bonita experiencia.

Como punto negativo de esta aventura, cabe mencionar que ha sido muy difícil comunicarse con Leroy Merlin y eso ha dificultado mucho a la hora de desarrollar el proyecto.

En cuanto al trabajo individual, es una buena forma de sustentar teóricamente, todo lo que se realizó en el proyecto de consultoría grupal. Aunque hay que mencionar que todo lo que se hizo en el grupal ya se hizo bajo un sustento teórico, el impartido por los profesores del máster de RRHH de ICADE.

Para finalizar, tengo que agradecer a todos los profesores que pasaron por nuestras aulas todos esos meses, ya que todos nos aportaron una pequeña parte de lo que sabemos ahora y sin ellos no habiéramos sido capaces de realizar éste proyecto.

Agradecer también a Jesús Labrador, siempre atento del curso de proyecto, atento de nuestras necesidades del curso académico y a las mismas después de él.

También cabe mencionar a Óscar Izquierdo, tutor de nuestro proyecto, siempre disponible y atento.

Y, a pesar de las dificultades agradecerle a Leroy Merlín, que sin recibir nada a cambio, nos permitiera realizar nuestro proyecto sobre su organización, dando la oportunidad de dar realismo y perspectiva a todos nuestros conocimientos, y eso también, se debe elogiar.

Por último, agradecer a mis compañeros de proyecto, que aún a pesar de los conflictos que se interpusieron en el camino y de las circunstancias personales de cada uno de nosotros, hemos sabido apoyar el equipo y salir adelante siempre con la mejor de las sonrisas.

En conclusión, recomiendo esta experiencia a futuros alumnos, pues te aporta la confianza suficiente para saber que eres capaz de realizar un proyecto de consultoría real con clientes reales.

Personalmente, toda esta experiencia con el máster de RRHH de Icade ha sido muy gratificante a nivel personal como académicamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Artículo “La evaluación de desempeño y la gestión de RRHH” escrito por Mauricio Parra el 16/04/2000 en la revista online *RRHHMagazine*
- Textos sobre la evaluación de desempeño elaborados por Luís F. Díaz Vilela, profesor de Psicología Social de la Universidad de la Laguna, Tenerife
- Libro “*Bases de la psicología del trabajo para Gestión de RRHH*” editorial SINTESIS, 2014. Autores: Santiago Pereda, Francisca Berrocal y Miguel Ángel Alonso

# ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I. Competencias Core de Leroy Merlin

Anexo II. Cuestionario para evaluar las competencias

Anexo III. Trabajo grupal “Evaluación competencial en el sector del Bricolaje”

### **Anexo I. Competencias Core de Leroy Merlin**

A) **Orientación al Cliente:** Capacidad para identificar y responder a las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones de valor que excedan sus expectativas. Implica establecer relaciones cercanas, de confianza y respeto con los clientes que impacten en su satisfacción y vinculación a Leroy Merlin. Valores asociados: cercanía, confianza y respeto.

- **Niveles**

1. Ejecuta: Acoge, escucha y atiende las demandas que le plantean los clientes.
2. Avanza: Se acerca proactivamente a los clientes a ofrecerles ayuda, para detectar sus necesidades y ayudarle con la elección de producto o servicio más adecuado.
3. Influye: Recoge las sugerencias y peticiones de los clientes y las transmite al resto del equipo para realizar planes de mejora
  - 3.1 Recoge las sugerencias y peticiones de los clientes y las transmite al resto del equipo para realizar planes de mejora.
  - 3.2 Dispensa un trato excelente a todos los clientes y es ejemplo para el resto de compañeros de su sección.

3.3 Utiliza la información disponible sobre incidencias, barómetros de satisfacción del cliente y Mystery Shopping para proponer y aplicar mejoras en su sección.

4. Impulsa: Identifica productos y servicios nuevos y propone acciones para ofrecerlos, potenciando la captación y fidelización de nuevos clientes

4.1 Identifica productos y servicios nuevos, y propone acciones para ofrecerlos, potenciando la captación y fidelización de nuevos clientes.

4.2 Participación en el desarrollo de “soluciones al cliente” que puedan aportar mayor valor y con alto impacto de satisfacción y fidelización del cliente.

4.3 Es referente dentro de la tienda por la relación de confianza y de fidelidad que mantiene con sus clientes y por el alto nivel de satisfacción de los mismos.

**B) Orientación a Resultados:** Capacidad orientada a la consecución continua de resultados siguiendo criterios de rentabilidad calidad y tiempo. Implica analizar situaciones, fijar prioridades, asumir retos y gestionar recursos para alcanzar y superar los objetivos establecidos.

• **Niveles**

1. Ejecuta: Conoce y se involucra en la consecución de sus objetivos personales, de su sección y de la tienda

2. Avanza: Supera los objetivos establecidos en su puesto, mostrando una actitud constante de mejora

3. Influye: Conoce todas las ventajas y posibilidades de la gama de su sección, poniéndolos en valor ante sus compañeros, explotando su potencial al máximo y haciendo que otros adopten la misma conducta.

3.1 Conoce todas las ventajas u posibilidades de la gama de su sección

3.2 Completa y se compromete con las responsabilidades específicas del turno que realice facilitando la consecución de los objetivos propios y del grupo

3.3 Acompaña y/o informa a sus compañeros de comercio/servicios cuando se producen errores que dificultan la consecución de los objetivos del grupo o busca otra manera para facilitar su alcance

4. Impulsa: Conoce y analiza los indicadores del Negocio/ Sector, adoptando medidas propuestas por su manager para su desarrollo y alcanzar los objetivos.

4.1 conoce y analiza los indicadores del Negocio/sector, adoptando medidas propuestas por su manager para su desarrollo y alcanzar los objetivos.

4.2 propone nuevos procesos o estructuras que contribuyen a la eficiencia organizativa de su sección/sector/familia y reportan beneficios en el futuro de la compañía

4.3 su método de gestión son utilizados como referentes para otras áreas/tiendas

**C) Trabajo en Equipo:** Capacidad para colaborar con otros y conseguir entre todos los objetivos comunes del área y de la compañía a partir de una relación de confianza y respeto. Participar de forma generosa, para que el resultado del conjunto sea mayor que la suma de los resultados individuales. Valores: Respeto, confianza y generosidad.

• **Niveles**

1. Ejecuta: Colabora con el equipo de su sección cuando percibe incidencias, esperas o que sus compañeros necesitan ayuda.

2. Avanza: Ofrece ayuda y colaboración por iniciativa propia tanto a sus compañeros de sección como de otras secciones.

3. Influye: Promueve la participación de todo su equipo para determinar los objetivos comunes de su sección en colaboración con el Jefe de Sección y Responsable de Sector, fomentando el entusiasmo por los mismos.

3.1 Promueve la participación de todo su equipo para determinar los objetivos comunes de su selección en colaboración con el Jefe de sector y Responsable de Sector

3.2 Comparte y aporta al grupo sus conocimientos sobre comercio

3.3 Participa en grupos de trabajo transversales con espíritu de escucha y aportación, facilitando la consecución de los objetivos del grupo.

4. Impulsa: Difunde las mejores prácticas de cómo trabajar en equipo en la tienda, siendo percibido como modelo de referencia.

4.1 Difunde las mejores prácticas de cómo trabajar en equipo en la tienda, siendo percibido como modelo de referencia.

4.2 Participa, colabora y comparte información con todos los equipos de otras secciones para alcanzar los objetivos de tienda, promoviendo esta práctica en la tienda.

4.3 Participa activamente en grupos de trabajo complejos, bien por la naturaleza del proyecto, integrantes u objetivos perseguidos, contribuyendo al éxito de los mismos.

D) **Iniciativa:** Actitud emprendedora orientada a iniciar acciones que permitan anticiparse a futuras dificultades y aprovechar nuevas oportunidades. Compromiso en la búsqueda de nuevas alternativas que faciliten nuestra superación de forma constante y incrementen la aportación de valor. Valores asociados: Compromiso y Humildad.

• **Niveles**

1. Ejecuta: Aborda los problemas en el momento que se le presentan

2. Avanza: Soluciona correctamente los problemas relacionados con esperas, stock defectuoso, descuentos, AVS reclamaciones o incidencias sencillas de su ámbito de actuación

3. Influye: Anticipa la adecuación de los procesos y las acciones de su sección con a partir de una previsión a medio plazo de posibles incidencias que puedan afectar al servicio ofrecido al cliente.

3.1 Anticipa la adecuación de los procesos y las acciones de su sección a partir de una previsión a medio plazo de posibles situaciones que puedan afectar al servicio ofrecido al cliente.

3.2 Idea procesos y formas de hacer que mejoran globalmente la atención al cliente y a resultados de su sección.

3.3 Influye en su equipo para que sea referente en iniciativa

4. Impulsa: Implanta nuevos procesos que afectan de manera global a todo su Sección en el largo plazo

4.1 Implantar nuevos procesos que afectan de manera global a toda su Sección en el largo plazo.

4.2 En situaciones de incertidumbre o ambiguas, su motivación aumenta y analiza, busca e implementa soluciones innovadoras y de impacto para su sección/sector/familia/tienda.

4.3 Es referente dentro de la tienda en la creación y el impulso de ideas y Procesos innovadores que aportan valor a su ámbito de acción y a la tienda.



## Anexo II. Cuestionario para evaluar las competencias

TIPO DE CENTRO.....

LOCALIZACIÓN.....

### DATOS PERSONALES

SEXO V M EDAD 20-30 30-40 +40

CATEGORÍA.....

ÁREA.....

### INFORMACIÓN DEL ÁREA

- **ENTORNO**
  - SALIDAS DE EMERGENCIAS LIBRES
  - ORDEN
  - A LA VISTA/ FÁCIL ACCESO
  - BIEN UNIFORMADO/ ASEADO
  
- **INFORMACIÓN DEL EVALUADO**

#### Orientación al Cliente

1. Detecta tus necesidades de compra cuando habla contigo
2. Se adapta al tipo de cliente y sus necesidades
3. Habilidades comunicativas: Muestra varios registros para satisfacer las necesidades de todo tipo de cliente (tono, lenguaje no verbal..)
4. Es capaz de crear un vínculo de fidelización con el cliente tras la venta

### Orientación a Resultados

1. Conoce el producto, satisfaciendo las necesidades del cliente
2. Recomienda otros productos para mejorar la experiencia del cliente en el proceso de venta
3. Mantiene una actitud influyente / convincente para asegurar la venta
4. Es capaz de mantener la venta bajo control a pesar de factores externos (mucha gente, problemas con el material, etc)

### Iniciativa

1. El profesional está pendiente de los movimientos de su sección
2. El profesional se acerca a ti, para ayudarte en el proceso de compra
3. Buscar alternativas anticipándose al problema que pueda surgir
4. Ofrece todos los servicios de Leroy Merlin disponibles anticipándose al problema que pueda surgir (transporte, montaje, garantía, etc.)

### Trabajo en equipo

1. La comunicación entre los compañeros está basada en el respeto
2. Pide colaboración a algún compañero de su sección cuando la necesita
3. Ofrece ayuda al compañero ante situaciones difíciles
4. Colabora con otros equipos de otras secciones para alcanzar los objetivos de tienda

## **Anexo III. Trabajo grupal “Evaluación competencial en el sector del Bricolaje”**