



TRABAJO INDIVIDUAL DE FIN DE MÁSTER
ICADE BUSINESS SCHOOL

Máster de Recursos Humanos

Proyecto

“Atracción & Selección del Talento – Adolfo Domínguez”

Alumna:

Ornella Delfino

ADOLFO DOMINGUEZ





ÍNDICE

1. Resumen Documental	2
2. Introducción	3
3. Adolfo Domínguez	4
3.1. La Empresa: Breve Resumen	4
3.2. Estrategia de Recursos Humanos: Modelo de Competencias	5
3.3. Diccionario de Competencias de Adolfo Domínguez	7
4. Proceso de Selección	9
4.1. El Reclutamiento	9
4.1.1. Medios de Reclutamiento	11
4.1.1.1. Reclutamiento Interno	11
4.1.1.2. Reclutamiento Externo	15
4.2. La Selección	19
4.2.1. Entrevista Telefónica	21
4.2.2. Assessment Centre: Dinámicas + Entrevista por Competencias	22
4.2.3. Toma de decisión	32
5. Evaluación del Proyecto de Consultoría	34
6. Conclusiones	36
7. Bibliografía	38
8. Anexos	
- Anexo 0: Proyecto de Consultoría “Atracción y Selección del Talento AD”	40
- Anexo 1: Estudio de mercado	86
- Anexo 2: Solicitud de cobertura de vacante	96
- Anexo 3: Perfiles de puesto Adolfo Domínguez	99
- Anexo 4: Protocolo de entrevista telefónica	110
- Anexo 5: Dinámicas grupales	114
- Anexo 6: Batería de preguntas por competencias	118
- Anexo 7: Manual de entrevistas	124
- Anexo 8: Protocolo de entrevista individual	136
- Anexo 9: Formato de valoración de entrevista	141



1. RESUMEN DOCUMENTAL

En base al actual desarrollo del mercado y del reto que representa para las organizaciones el atraer y retener el **talento**, las empresas se ven ante la necesidad de establecer **procesos de selección interna y externa** que les permita:

- ✓ motivar a sus actuales empleados a través de oportunidades de promoción y desarrollo
- ✓ atraer a nuevos profesionales que aporten valor y nuevas formas de hacer

En este sentido, el actual **Modelo de Gestión por Competencias**, usado por empresas de diversos tamaños, sectores y ubicación geográfica, aporta una nueva forma de evaluar a los actuales y futuros empleados de las organizaciones. Este modelo enfoca los esfuerzos de Recursos Humanos en la identificación de aquellas competencias que son requeridas para cada puesto de trabajo, garantizando así una mayor oportunidad de que la persona se adecue al puesto.

Palabras clave

Selección Interna, Selección Externa, Talento, Modelo de Competencias



2. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objetivo sentar las bases teóricas del [Proyecto de Consultoría “Atracción y Selección del Talento AD”](#), proyecto enfocado en desarrollar un proceso de atracción y selección del talento para Adolfo Domínguez, basándose en su actual Modelo de Competencias.

Esta base teórica busca explicar las principales ventajas del proceso de selección interna y externa, así como la prioridad que debe dar la empresa a la búsqueda interna y al desarrollo del talento por sobre la incorporación de personal externo. Así mismo, busca sustentar la importancia de un Modelo de Gestión por Competencias a la hora de implantar un proceso de selección orientado a facilitar la adecuación de un candidato a un puesto de trabajo determinado.

Si bien el [Proyecto de Consultoría](#) se abordó desde una perspectiva más orientada a la selección externa, el estudio de mercado realizado como base para este proyecto identificó que una de las mejores prácticas en el mercado era la de HOSS INTROPIA, empresa del sector de la moda que cubre más del 70% de sus vacantes a través de programas in Company, ya sea a través de la promoción, rotación interna y/o contratación de becarios. Asimismo, otro de las mejores prácticas identificada en el sector fue la selección por competencias.

La idea de este informe es complementar el trabajo realizado dando un soporte técnico y bibliográfico, así como incluyendo en el proceso de selección una fase previa que priorice la selección interna, y por ende las oportunidades de desarrollo profesional de los actuales trabajadores de Adolfo Domínguez.

En base a ello, a lo largo de estas páginas se intentará profundizar en la importancia de la selección interna y del Modelo de Competencias como parte del proceso de selección, complementando así el [Proyecto de Consultoría](#) inicial.



3. ADOLFO DOMÍNGUEZ

3.1 La empresa: Breve resumen

Adolfo Domínguez (AD) es una empresa española, fundada en 1976, perteneciente al sector de la moda, que en la década de los 90, expandió su negocio internacionalmente. Cuenta actualmente casi 600 puntos de venta en 37 países alrededor del mundo.

Su principal estrategia fue la expansión hacia nuevos mercados como LatAm, Asia y Oriente Medio a través de un modelo de franquicias y consolidación en mercados maduros. No obstante, en los últimos dos años, ha apostado también por una estrategia de digitalización, integrando las ventas online como parte de su modelo negocio para así responder a los nuevos patrones de consumo.

No obstante, y a pesar de que el modelo de compra online ya está presente en casi 28 países, gran parte del éxito de su negocio recae en la experiencia de compra del cliente, servicio que depende al 100% del personal de tienda.

En este punto quiero profundizar ya que actualmente, el sector de la moda, tiende a rotar constantemente el personal de tienda y a no identificar en este colectivo el talento. En este sentido, la crisis y la falta de trabajo en España incentivó a que este sector tuviera a su alcance grandes cantidades de personas dispuestas a trabajar, sin tomar en cuenta las posibilidades de crecimiento y desarrollo que ofrecían las empresas.

No obstante, el escenario laboral está cambiando, la economía poco a poco se irá restableciendo y los recursos humanos, profesionales o no, comenzarán nuevamente a exigir beneficios tales como: desarrollo profesional, formación, remuneración competitiva, entre otros. La competencia entre marcas será cada vez más intensa en cuanto al talento.

“Hace ya muchos años que consultores de McKinsey & Co empezaron a hablar de “guerra por el talento”, pues advirtieron entonces que la demanda



futura de talento no sería cubierta por la oferta disponible. La crisis del siglo XXI ha suturado en parte esa diferencia; sin embargo, la pujanza económica que se vuelve a estibar y la demanda de nuevas profesiones por venir pondrá de nuevo el dedo sobre esa llaga.” (Stein y Rábago, 2014, pág. XIX)

En este sentido, es necesario que AD tenga identificadas las estrategias a seguir para retener a su talento interno y captar nuevos talentos.

Para ello, es imprescindible partir de una política de selección que priorice las posibilidades de desarrollo de los actuales empleados de la compañía, ya que , ¿Quién quiere trabajar en una empresa que no brinda oportunidades de crecimiento profesional?. He aquí la importancia de la selección interna, una forma clara y directa de demostrarle a los empleados y al mercado que, en Adolfo Domínguez, se prioriza y premia el potencial y talento interno.

3.2 Estrategia de Recursos Humanos: Modelo de Competencias

El Departamento de Recursos Humanos de Adolfo Domínguez tiene por objetivo el contribuir a la mejora del negocio a través de:

- ✓ El diseño de procesos eficientes
- ✓ Un equipo de profesionales satisfechos y alineados con la estrategia
- ✓ Una ventaja competitiva sobre sus competidores

Para ello, ha adoptado el Modelo de Gestión por Competencias, una técnica de dirección de personas que comenzó a utilizarse en los años ochenta y noventa, siendo sus orígenes los estudios de David McClelland en 1973, quien buscaba predecir la adecuación de una determinada persona a un determinado puesto de trabajo. (Stein y Rábago, 2014, pág. 3).



Hasta ese momento, los sistemas de selección clásicos habían demostrado no ser los más fiables a la hora de predecir la adecuación a un puesto de trabajo ya que se centraban, únicamente, en el conocimiento y en las calificaciones de una persona. Este enfoque no garantizaba que el candidato tuviera el perfil adecuado para una determinada posición.

Nace así el concepto de competencia, que en palabras de Spencer y Spencer puede definirse como:

“Características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.” (Spencer y Spencer, 1993, pág. 9)

O, en palabras de Boyatzis:

“Característica subyacente de la persona relacionada causalmente con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.” (Boyatzis, 1982, pág 21)

En el caso de Adolfo Domínguez, así como lo han hecho muchas otras organizaciones del sector, la empresa optó por trabajar sus principales procesos de recursos humanos basados en la dirección por competencias, modelo que se puede definir cómo:

“La evaluación del uso y el nivel de desarrollo de una persona para ayudar a la consolidación, adquisición y mejora de comportamientos observables, espontáneos, recurrentes y relevantes para la consecución de resultados en el trabajo profesional”. (Stein y Rábago, 2014, pág. 4)

Siguiendo esta definición, Adolfo Domínguez no busca sólo evaluar los resultados que una determinada persona puede alcanzar dentro de la organización, sino la forma en cómo los alcanza, es decir: cómo consigue estos objetivos.

Dado el éxito que este modelo de gestión de personas ha tenido en diversas compañías a nivel mundial, el grupo de TFM apostó por desarrollar un [Proyecto de Consultoría de Atracción](#)



& **Selección del Talento** basado en el Modelo de Competencias de Adolfo Domínguez, el cual cuenta con un diccionario de competencias propio acorde a la estrategia y principales objetivos de la compañía.

3.3 Diccionario de Competencias de Adolfo Domínguez

Para objetivizar los procesos del área, y para evaluar el rendimiento, potencial y talento de los actuales y futuros trabajadores de Adolfo Domínguez, el área de Recursos Humanos de la compañía cuenta con un **Diccionario de Competencias**, que diferencia entre competencias de negocio y competencias relacionales.

Este diccionario de competencias sirve de guía para los diversos procesos de recursos humanos y define qué comportamientos se espera de los colaboradores de Adolfo Domínguez y hacia dónde deben enfocar su trabajo diario y sus esfuerzos de mejora continua.

En palabras de Blanco Cotano, un diccionario de competencias se puede definir como:

“El conjunto de Competencias que una Organización ha construido para conseguir los objetivos estratégicos y/o los resultados económicos. En el diccionario están recogidas todas las competencias y por tanto todos los comportamientos que una empresa propone, promueve, convoca y aconseja.” (Cotano, 2014, p.20)

Las evaluaciones realizadas en base a estas competencias, se miden por comportamientos, los cuales se agrupan de manera ponderada para facilitar: la descripción de puestos, el proceso de desempeño y evaluación de empelados, la gestión del talento, el proceso de selección, entre otros.

En el Diccionario de Competencias de Adolfo Domínguez, cada competencia tiene 5 niveles en función del grado de desarrollo y dan cobertura a toda la jerarquía y áreas de la



compañía. En cada nivel, además, se identifican comportamientos observables que indican cuándo una persona ha alcanzado el desarrollo establecido.

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

Fuente: De Andrés, C. (2016). Sesión Master RRHH ICADE: Adolfo Domínguez

No obstante, si bien Adolfo Domínguez cuenta con este diccionario, la aplicabilidad del mismo es algo que el área de recursos humanos debe asegurar.

“Son conocidos muchos casos en los que una compañía que ha pagado grandes facturas para obtener un diccionario ajustado a medida, luego no obtiene todo el rendimiento posible del mismo por limitaciones reales de aplicación” (Stein y Rábago, 2014, pág. 4).

A fin de minimizar este riesgo, y como parte del **Proyecto de Consultoría**, el equipo de TFM dedicó mucho tiempo y esfuerzo en elaborar una **Batería de Preguntas**, basada en el Diccionario de Competencias de Adolfo Domínguez, la cual fue incluida dentro del “Manual de Entrevista” para facilitar las entrevistas basadas en competencias y así garantizar la aplicabilidad del diccionario en el proceso de selección.



4. EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de atracción y selección del talento es crítico en la gestión Recursos Humanos dada su importancia para el funcionamiento y éxito de una empresa, la cual debe alcanzar sus objetivos haciendo uso del talento interno que posee.

En este sentido, el alto desempeño de una organización depende mucho de la capacidad que tiene el área de Recursos Humanos para identificar a los mejores candidatos, en función de las necesidades del negocio.

De la Calle y Ortiz definen el proceso de selección de la siguiente manera:

“(...) proceso mediante el cual la organización busca, analiza e incorpora a las personas que precisa para cada puesto de trabajo”. (De la Calle y Ortiz, 2004, pág. 73)

Este proceso, por más simple que se defina, consta de diversas etapas que a groso modo pueden ser divididas en dos: el reclutamiento y la selección.

Para el [Proyecto de Consultoría de Adolfo Domínguez](#), estas dos etapas se dividieron en sub-etapas para brindar mayor detalle y tener un mejor seguimiento del proceso:

Etapa	Sub-etapa	Acciones
Etapa 1: Reclutamiento	1. Detección de Necesidades	✓ Definición del perfil: Duro (Formación, Conocimientos Técnicos Experiencia Profesional) + Blando (Competencias)
	2. Reclutamiento	✓ Medios (Reclutamiento interno o externo) ✓ Fuentes de reclutamiento
	3. Pre selección	✓ Entrevista Telefónica: Criba curricular



Etapa 2: Selección	4. Selección	✓ Assessment Centre: Dinámicas grupales + Entrevista Individual por Competencias
	5. Toma de decisión	✓ Análisis de Datos

4.1 El reclutamiento

El reclutamiento puede definirse como:

“Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 149)

En otras palabras, se trata de un sistema de comunicación a través del cual una determinada organización comunica al mercado oportunidades de empleo, es decir, los puestos vacantes que desea cubrir.

Toda etapa de reclutamiento se inicia con un proceso de planeación de personal o con la **detección de una necesidad** específica. Para ambos casos, una vez detectada la necesidad, el área solicitante debe realizar una solicitud formal a recursos humanos y, una vez aceptada y autorizada dicha solicitud, Recursos Humanos debe realizar la definición del puesto.

Explicado en palabras de Porret, Recursos Humanos junto con el área solicitante debe definir:

“...la fecha de incorporación a la organización, duración de la necesidad, la jornada a realizar, el puesto de trabajo a cubrir, especialidad y trabajo a realizar, y las competencias que deben tener el o los individuos para cubrir el puesto.” (Porret, 2012, pp. 146)



4.1.1 Medios de reclutamiento

En función de las fuentes que la empresa utiliza para captar posibles candidatos, se identifican dos medios de reclutamiento: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

En este sentido, se observa que el mercado laboral está compuesto por: **candidatos empleados** (es decir, personas que están trabajando actualmente en alguna organización) o **candidatos disponibles** (es decir, personas desempleadas que buscan activamente reinsertarse en el mercado laboral). (Chiavenato, 2007).

Siguiendo esta clasificación, los candidatos empleados pueden ser **potenciales** (es decir, personas que no están buscando empleo activamente y/o no están interesados en dejar sus actuales puestos de trabajo) o pueden ser **reales** (es decir, personas que quieren cambiar su actual empleo, incluso dentro de la misma empresa).

En este sentido, si bien el [Proyecto de Consultoría de Adolfo Domínguez](#) señala que la empresa debe dar prioridad a la búsqueda de candidatos internamente, no llega a profundizar en las principales ventajas y desventajas de los distintos tipos de reclutamiento, las cuales se exponen a continuación.

4.1.1.1 El reclutamiento interno

El reclutamiento es considerado interno cuando, ante la necesidad de cubrir una determinada vacante, los candidatos propuestos por el área de Recursos Humanos pertenecen a la propia organización (incluyendo dentro de este colectivo a becarios, sustitutos, etc.).

Por lo general, cuando se opta por usar este medio de reclutamiento, es el Área de Recursos Humanos la responsable de gestionar todo el proceso de selección. En este sentido, sólo se tiende a contratar a empresas especializadas externas en caso sean muchos los candidatos compitiendo por una misma vacante y se determine la necesidad de hacer un *assessment centre* evaluado por observadores externos para garantizar la objetividad del proceso.



Dentro del reclutamiento interno, existen además diferentes formas de reclutar (De la Calle y Ortiz, 2004):

- ✓ Promoción de personal (movimiento vertical, relacionado por lo general a promociones que conllevan más responsabilidad y mayor jerarquía)
- ✓ Transferencia de personal (movimiento horizontal, relacionado a cambios que no necesariamente implican más responsabilidad y/o jerarquía)
- ✓ Transferencia con promoción de personal (movimiento diagonal)

Por otro lado, tal y como lo explica Chiavenato en su libro *Administración de los Recursos Humanos*, para realizar un reclutamiento interno es necesario que el área de Recursos Humanos esté muy coordinada con el área solicitante, pues la elección del candidato supondrá el análisis y revisión de distintos sistemas, herramientas y bancos de datos internos. Por ejemplo:

- ✓ Test y/o evaluaciones de selección pasados
- ✓ Evaluaciones de desempeño de los últimos años
- ✓ Resultados de los programas de formación y capacitación
- ✓ Análisis del gap entre el puesto actual del empleado y el puesto vacante
- ✓ Planes de carrera
- ✓ Inventario de talento interno
- ✓ Evaluaciones 360°
- ✓ Entre otros

Finalmente, es importante tomar en cuenta las ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno, factores que pueden ayudar a tomar la decisión sobre qué medio de reclutamiento conviene utilizar (interno o externo) dependiendo del puesto que se está buscando cubrir y de la coyuntura de la organización.



Principales ventajas del reclutamiento interno (De la Calle y Ortiz, 2004 / Chiavenato, 2007)

- ✓ **Costo:** dado que el proceso puede ser liderado por el Área de Recurso Humanos, no se incurre en gastos de empresas especializadas, ni en publicaciones en medios externos. Asimismo, se evitan gastos en costos de atención a candidatos, gastos de admisión y/o de integración.
- ✓ **Tiempo:** al tener a los candidatos dentro de la misma empresa, se reducen los tiempos de la etapa de reclutamiento: tiempos de publicación, respuesta de candidatos, coordinación de entrevistas, demora natural del propio proceso de ingreso, etc.
- ✓ **Conocimiento de la organización:** dado que el candidato es de “casa”, no es necesario incurrir en la verificación de sus datos personales, en la inducción a la compañía, ni en el periodo de prueba; reduciéndose así el margen de error debido al volumen de información que el candidato tiene de la empresa y viceversa. En otras palabras, se reduce la posibilidad de fracaso o inadaptabilidad por parte del candidato.
- ✓ **Motivación & Compromiso:** los empleados perciben que la empresa les brinda oportunidades de desarrollo y que reconoce su esfuerzo, percepción que los motiva y, por ende, estimula una actitud de mejora continua, autodesarrollo y sana competencia.
- ✓ **Formación & Capacitación:** se aprovechan las inversiones en formación realizadas con anterioridad.

Desventajas del reclutamiento interno (De la Calle y Ortiz, 2004 / Chiavenato, 2007)

- ✓ **Límite de las vacantes:** la estructura de toda organización tiene forma piramidal, por lo que no existen oportunidades de promoción para todos los empleados. Este límite trae



consigo un gran riesgo: frustrar las expectativas de desarrollo de muchos empleados y, por ende, darles un motivo para buscar oportunidades de crecimiento profesional fuera de la organización.

- ✓ **Conflicto de intereses:** al haber un número de promociones limitadas, aquellos empleados que no presentan el potencial y/o talento necesario para desarrollarse dentro de la compañía se sienten inseguros, tendiendo a rodearse personas de potencial limitado para evitar futuros competidores dentro de la organización. Asimismo, tienden a estancar el desempeño y las aspiraciones de aquellos colaboradores con potencial que en un futuro puedan superarlos.
- ✓ **Punto de incompetencia:** punto en el cual la organización promueve continuamente a sus colaboradores, inclusive cuando estos no están correctamente preparados, hasta llevarlos a un punto de incompetencia. Por ejemplo: En el caso de una empresa como Adolfo Domínguez, un excelente cajero, puede ser promovido a vendedor, alcanzar su máximo potencial y convertirse en “vendedor estrella”. No obstante, si se gestiona erróneamente su siguiente promoción, puede convertirse en un gerente de tienda incompetente.
- ✓ **Rotación positiva:** siempre es beneficioso contar con cierta rotación de personal que traiga nuevos talentos, con nuevas formas de hacer y pensar. Si sólo se realiza selección interna, la empresa corre el riesgo de perder oportunidades que eleven la creatividad y la innovación, ciñéndose sólo a los patrones tradicionales marcados por la cultura organizacional.
- ✓ **Favoritismo:** las relaciones humanas son siempre complicadas, por lo que es necesario objetivizar al máximo el proceso de selección interna para evitar que los lazos de amistad y/o consanguineidad impacten en las decisiones de promoción y/o movilidad interna.
- ✓ **Limitación de candidatos:** Si bien la empresa debe dar prioridad a sus colaboradores a la



hora de abrir una nueva vacante, esto no significa que necesariamente se encuentren los perfiles adecuados dentro de la compañía. Es decir, no siempre es fácil encontrar a la persona ideal dentro de la empresa por lo que existe un menor número de candidatos.

- ✓ **Descapitalización del capital humano:** ante todo, la empresa debe velar por mantener y/o aumentar el talento interno. Por ello, el reclutamiento interno debe realizarse siempre y sólo si los candidatos internos tienen condiciones para igualar y/o superar a los candidatos externos.

4.1.1.2 El reclutamiento externo

El reclutamiento es considerado externo cuando, ante la necesidad de cubrir una vacante, los candidatos propuestos por Recursos Humanos no provienen de dentro de la organización.

Por lo general, cuando se opta por usar este medio de reclutamiento, el Área de Recursos Humanos tiene dos opciones: reclutamiento y selección externa realizada por la propia empresa o reclutamiento y selección externa realizada por empresas especializadas en selección de personal, (headhunters, consultoras, empresas de trabajo temporal, entre otros).

Para el **Proyecto de Consultoría de Adolfo Domínguez**, el equipo de TFM se centró en desarrollar el proceso de selección externa a ser implantado por la misma empresa, ya que Adolfo Domínguez tiene por política sólo contratar a empresas especializadas para determinados puestos (puestos muy específicos o de mucha responsabilidad: cargos de dirección).

En este sentido, el objetivo del **Proyecto de Consultoría** era desarrollar un proceso de selección que sirva de base para la selección los puestos más de negocio y, por ende, los más recurrentes en los procesos de selección: puestos de tienda.

Por ello, no profundizaré en la base teórica de la contratación de empresas especializadas, centrándome en el desarrollo de las principales ventajas y desventajas del reclutamiento externo,



cuando este es realizado por la misma empresa.

Principales ventajas del reclutamiento externo (De la Calle y Ortiz, 2004 / Chiavenato, 2007)

- ✓ **Rotación positiva:** la incorporación de personas externas a la organización trae nuevas ideas, enfoques y formas de hacer las cosas. De esta manera, la empresa se mantiene actualizada y tiene la oportunidad de implantar cambios y mejoras en base a las mejores prácticas del sector, traídas por el nuevo personal.
- ✓ **Enriquecimiento del inventario de talento interno:** la incorporación de personas externas a la organización puede enriquecer mucho a la empresa y elevar el nivel de talento y potencial de la misma al atraer y contratar personal de categoría igual o mayor a la que existe dentro de la compañía.
- ✓ **Formación & capacitación:** al traer personal preparado de fuera, la empresa aprovecha la inversión realizada por otras organizaciones en formar al candidato, lo que muchas veces se traduce en la obtención de resultados a corto plazo.
- ✓ **Eficiencia organizacional:** el traer nuevas personas a la empresa sirve para reemplazar aquellos puestos y/o personas que restaban eficiencia a la organización, ya sea por un tema de desempeño o por un tema actitudinal. Por lo general, cuando una persona recién se incorpora a una organización lo hace con ilusión y con ganas de demostrar su valía, actitud positiva que sirve para elevar el clima laboral y por ende la eficiencia y desempeño de la organización.

Desventajas del reclutamiento externo (De la Calle y Ortiz, 2004 / Chiavenato, 2007)

- ✓ **Tiempo:** El reclutamiento externo, por lo general, tarda más que el reclutamiento interno ya que se debe contemplar los tiempos para definir las fuentes a utilizar, para



realizar las publicaciones de la vacante, para esperar la respuesta de los candidatos, y para coordinar con ellos su disponibilidad para la primera entrevista. Estos tiempos se incrementan aún más cuando los perfiles son de mayor responsabilidad y/o especialización.

- ✓ **Costo:** el presupuesto del reclutamiento externo también es más elevado ya que se tienen que pagar gastos administrativos, operativos, de publicación, entre otros.
- ✓ **Seguridad:** los candidatos externos son desconocidos para las empresas y, por más evaluaciones y test que se realicen, no siempre es seguro su adaptación al puesto y/o a la compañía. Por ello, las empresas, por lo general, hacen contratos con periodos de prueba, lo cual no elimina el riesgo de tener que reiniciar el proceso de búsqueda de nuevos candidatos en un mediano plazo.
- ✓ **Desmotivación:** si la empresa cubre todas sus vacantes con candidatos externos, sus empleados pueden percibir esta política como una deslealtad de la empresa hacia su personal. Esta percepción puede traer consigo la desmotivación del personal e impulsarlos a buscar oportunidades de desarrollo fuera de la empresa (fuga de talento interno).

Luego de validar los pros y los contras de cada medio de reclutamiento, en caso la empresa opte por la selección externa, y dependiendo de los perfiles que esté buscando, debe definir cuáles serán sus principales fuentes de reclutamiento (Chiavenato, 2007):

- ✓ Herramientas 2.0 (Redes sociales)
- ✓ Ferias de Trabajo
- ✓ Colegios profesionales
- ✓ Universidades, escuelas técnicas y de negocios



- ✓ Oficina pública de empleo (SEPE)
- ✓ Consultoras de Recursos Humanos
- ✓ Empresas de trabajo temporal (ETT)
- ✓ Bolsas de empleo en internet (Portales de empleo)
- ✓ Recomendaciones de empleados
- ✓ Página web de la compañía

Ya sea la elección del medio (reclutamiento interno o externo) o de las fuentes de reclutamiento a utilizar, la empresa debe realizar esta decisión tomando en cuenta el contexto actual de la compañía, las necesidades a cubrir y el perfil de la vacante.

En el caso de Adolfo Domínguez, sobre todo cuando se buscan vacantes para el personal de tienda, la primera opción debería ser la selección interna.

Ya se trate de un movimiento vertical u horizontal, para una vendedora el pasar de trabajar en una tienda a las afueras de la ciudad a una tienda en el centro de Madrid, puede suponer toda una mejora de sus condiciones laborales, o no. La clave está en brindarle al personal interno la oportunidad de presentarse, de optar por un cambio o mejora, antes de ofrecer esa oportunidad a alguien de fuera.

No obstante, y por poner otro ejemplo, si lo que Adolfo Domínguez desea es incorporar a un nuevo diseñador para traer nuevas ideas a la empresa, lo más recomendable es buscar un candidato externo que pueda traer consigo nuevas formas de hacer, de pensar y de crear. En este caso, y dependiendo de la complejidad del perfil, la empresa debería sopesar la decisión de contratar o no una empresa especializada para apoyarlos en el proceso de selección.



4.2 La Selección

El reclutamiento y la selección de personal deben ser considerados como dos etapas de un mismo proceso de recursos humanos: el ingreso de nuevo talento a la organización.

Mientras el reclutamiento es la actividad que trata de atraer a candidatos y de invitarlos a participar del proceso de selección para ingresar a la empresa, la selección es, en palabras de Chiavenato:

“... una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (...) En la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.” (Chiavenato, 2007, pág 169)

En otras palabras, se trata de un sistema que busca mantener y aumentar el desempeño y la eficiencia de los recursos humanos de la organización, velando así por la consecución de los objetivos de la misma. En este sentido, se enfoca la adecuación de la persona al puesto de trabajo vacante y a la compañía, así como a la capacidad de esta persona para alcanzar los objetivos del puesto.

Es justamente por esta búsqueda de “adecuación de la persona al puesto” que Modelo de Competencias cobra tanta importancia en el proceso de selección, ya que la definición del puesto de trabajo contempla no sólo la formación, experiencia y habilidades técnicas requeridas (perfil duro), sino también las competencias necesarias que el candidato debe tener (perfil blando), así como aquellas competencias deseables, que si bien no son obligatorias para el puesto, refuerzan la candidatura de quien las tenga.



En palabras de Martha Alicia Alles:

“Para el desempeño de un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias. De la intersección de estos dos subconjuntos se logrará el talento requerido para un desempeño superior. Para ocupar cualquier clase de posición se requiere una mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y competencias variará de posición en posición, de organización en organización.” (Alles, 2006, pág. 45)

En este sentido, es importante entender el **concepto de selección por competencias** como un conjunto de técnicas y procedimientos que se realizan para seleccionar personas con talento y potencial que puedan demostrar un desempeño superior en una posición determinada.

Por poner un ejemplo adaptado al caso de Adolfo Domínguez, tomaré como referencia una posición de base que no requiere estudios previos significativos ni una experiencia mayor de dos años, como es el puesto de cajero de tienda. Para esta posición, la empresa requerirá una serie de competencias que harán que la búsqueda del candidato ideal no sea tan sencilla. Sólo por mencionar algunas, se requerirá proactividad e iniciativa, ya que muchas veces las cajeras de tienda tienen que atender a preguntas y/o dudas de clientes que no necesariamente están relacionadas al pago de productos. Así mismo, se les pedirá orientación al cliente y buena comunicación. Adicionalmente, habrá una serie de competencias deseables, que enriquecerán aún más el perfil del candidato, como por ejemplo: pasión por la moda, compromiso, trabajo en equipo, entre otras.

El objetivo de la selección por competencias es idear un proceso a través del cual se pueda validar no sólo el perfil duro del candidato, sino, y sobre todo, el perfil competencial del mismo, para de esta forma obtener una evaluación más profunda y certera del talento y potencial de la persona, en función del puesto vacante.



Técnicas de selección

Para elegir las técnicas de selección propuestas en el **Proyecto de Consultoría**, el equipo de TFM se basó no sólo en el Modelo de Competencias sino también en las etapas del proceso. Por ello, se eligieron las siguientes herramientas:

4.2.1 Entrevista telefónica

Dado que, terminada la etapa de reclutamiento, el primer paso a seguir es la criba curricular, se estableció que la mejor herramienta para llevarla a cabo en Adolfo Domínguez era la Entrevista Telefónica.

A través de ésta herramienta se busca verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos mínimos establecidos para el perfil de cada puesto: formación, conocimientos técnicos y experticia profesional; así como verificar los datos generales y referencias de los candidatos elegidos.

La idea es que este primer contacto sirva como un filtro previo a la entrevista individual, evitando así que en la entrevista por competencias se pierda mucho tiempo verificando el perfil duro del candidato. Entiéndase por perfil duro lo referente a formación, experiencia y habilidades técnicas.

Asimismo, si la criba telefónica se realiza de forma eficiente proporcionará la información necesaria para estructurar de forma más sistemática la entrevista individual por competencias, que es la médula espinal del proceso.

En este sentido, y a fin de garantizar que el personal de Adolfo Domínguez realice correctamente esta primera entrevista, el equipo de TFM desarrolló un **Protocolo Estandarizado para Entrevistas Telefónicas**



4.2.2 Assessment Centre: Dinámica grupal + Entrevista Individual por Competencias

“Saber y saberlo demostrar es valer dos veces” - Baltazar Gracian

Dado que la columna vertebral del [Proyecto de Consultoría para Adolfo Domínguez](#) es el enfoque en Competencias, el equipo de TFM propuso las técnicas de Dinámica Grupal y Entrevista por Competencias, como parte de un assessment centre, para identificar y definir el perfil competencial de los candidatos.

El comportamiento humano es un campo de investigación muy complejo por lo que la aplicación de técnicas 100% objetivas e inequívocas es prácticamente imposible. No obstante, sí es posible hacer uso de técnicas de predicción que nos aproximen a la objetividad.

Así lo demuestra el estudio comparativo realizado por Mabey e Iles, en el que midieron la valoración de las diferentes técnicas utilizadas en un grupo de candidatos (Stein y Rábago, 2014):

Prueba	Grado de Utilidad
Referencias	55%
Test de personalidad	60%
Test de aptitudes	62%
Panel de Entrevistas	73%
Entrevistas	75%
Assessment Centres	82%

Fuente: Stein y Rábago, 2014: Estudio Mabey C, y Iles P., 1991, “HR, from the other side of the fence”



Como se puede apreciar en el cuadro, la técnica de mejor consideración fue la de los Assessment Centre, y es que esta técnica se basa en dos premisas de suma importancia (Stein y Rábago, 2014):

- ✓ El mejor predictor de una conducta futura es una conducta pasada.
- ✓ Como el comportamiento humano no es una ciencia exacta, las valoraciones realizadas no pretenden alcanzar la exactitud, simplemente aumentar la objetividad y, por ende, el acierto al definir un determinado perfil.

En este sentido, un assessment centre se podría definir como un procedimiento que, a través de diversos ejercicios grupales e individuales, busca identificar una serie de competencias establecidas como requisitos indispensables para una posición determinada.

En palabras de Stein y Rábago:

“El assessment centre es, pues, una técnica estandarizada que persigue minimizar los sesgos y la subjetividad inherentes a los procesos de evaluación de personas y consiste en que la persona o personas que van a ser evaluadas afronten simulaciones de situaciones profesionales en las que han de poner en juego unas competencias objeto de estudio.” (Stein y Rábago, 2014, pág. 77).

Para realizar los assessment centres participan varios observadores, ya sean en las dinámicas grupales y/o en las entrevistas por competencias; y para ambos casos se mide el comportamiento de los candidatos bajo una vara uniforme y común: el diccionario de competencias, según las competencias requeridas para el puesto.



Dinámicas de Grupo

Para las dinámicas de grupo, el equipo de TFM propuso seleccionar grupos de entre diez y quince candidatos, con el objetivo de observar los comportamientos, así como la interacción social de los candidatos, para en base a ello definir su perfil competencial.

No obstante, no coincido al 100% con las dinámicas elegidas para **Proyecto de Consultoría**, sobre todo con la dinámica uno: “Perdidos en la luna”. Se trata de una dinámica que no sitúa al grupo de candidatos en una situación profesional, sino en una situación hipotética, con preguntas límite. Si bien es una técnica usada por muchas empresas multinacionales, considero que las respuestas que se obtienen por parte de los candidatos tienden a ser irreales y se caracterizan por su carácter de inferencia, lo que resta valor predictivo a la evaluación.

Esta percepción, puede ser sustentada teniendo en cuenta que:

“En general, convendría empezar por tener muy presente que la naturaleza de las preguntas que obtenemos depende mucho de la naturaleza de las preguntas que hacemos, y que la calidad de la información y su poder predictivo estarán pues directamente relacionados con las cuestiones planteadas” (Stein y Rábago, 2014, pág. 76).

La segunda dinámica, “Nuevo Producto Adolfo Domínguez” me parece bastante más adecuada para este tipo de evaluaciones. A través de esta actividad, se pueden observar en los candidatos las competencias de Proactividad e Iniciativa, Innovación, Orientación a Resultados, Orientación a las Ventas, Comunicación, Impacto e Influencia y Pasión por la Moda; todas ellas competencias de Adolfo Domínguez.



Entrevista Individual por Competencias

La segunda fase del assessment centre consta de una entrevista individual por competencias, es decir una entrevista enfocada en realizar preguntas relacionadas con situaciones pasadas en las que se puede observar determinados comportamientos del entrevistado.

Si bien la estructura de entrevista propuesta en el [Proyecto de Consultoría](#) se inicia con una breve **Introducción** sobre la metodología a seguir y, luego, un breve resumen de su **Perfil Técnico**, esto sirve sólo de base para iniciar la parte central de la entrevista, el **Perfil Competencial**, es decir: la búsqueda de evidencias situacionales del pasado del candidato.

Pasos	Acciones a realizar
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer los objetivos y metodología de la entrevista• Dar a conocer el tiempo disponible
Perfil Técnico	<ul style="list-style-type: none">• Presentación del candidato• Datos biográficos• Experiencia académica y profesional
Perfil Competencial	<ul style="list-style-type: none">• Preguntas por competencias (Batería de preguntas)
Área Motivacional	<ul style="list-style-type: none">• Expectativas del candidato• Principales motivaciones
Cierre	<ul style="list-style-type: none">• Resumen de la entrevista• Preguntas del candidato



La exploración del perfil competencial del candidato consiste en la búsqueda de evidencias situacionales de su pasado que estén vinculadas con las competencias que el entrevistador desea analizar, es decir, aquellas requeridas para el puesto de trabajo.

Kipling Consulting, consultora especializada en Recursos Humanos, identifica las siguientes características principales en una entrevista por competencias (Kipling Consulting, 2017):

- ✓ Se utiliza una estrategia estructurada de exploración que logra obtener las experiencias del entrevistado, tal y como él las ve
- ✓ Se identifica las experiencias más importantes, desde el punto de vista del entrevistado
- ✓ Se trata de un trabajo de “investigación” no de reflexión
- ✓ No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre “qué es lo que se requiere en el puesto de trabajo”
- ✓ Se obtiene comportamientos concretos (acciones, pensamientos y sentimientos) que tuvieron lugar en el pasado
- ✓ Se centra en lo que hace el entrevistado en relación a lo que asegura el éxito en el puesto

Para llevar a cabo, adecuadamente, una entrevista por competencias, es necesario recordar que no se debe medir más de 5 o 6 competencias, por lo que es recomendable realizar una revisión previa de las competencias más importantes del puesto a cubrir.

Para ello, el equipo de TFM desarrolló una **Batería de Preguntas por Competencias**, basada en el diccionario de competencias de Adolfo Domínguez, así como en las competencias requeridas en los principales puestos de negocio de la empresa: Área Manager, Director de Tienda, Encargado de Tienda, Vendedor y Cajero.



La idea de este documento es facilitar al entrevistador una serie de preguntas relacionadas con las competencias a evaluar. Cada una de estas preguntas busca indagar en determinadas incidentes, es decir, situar al candidato en una situación pasada específica. Una vez que el entrevistado ha encontrado esta situación, a la que se llama “incidente crítico”, el entrevistador debe utilizar, de forma apropiada y coherente, las cuatro variaciones para indagar (Kipling Consulting, 2017):

Pasos	Acciones a realizar
Acción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indagar para entender lo que el entrevistado hizo realmente: <i>¿Cómo lo hizo? ¿Cuándo? ¿Dónde estaba? ¿Con quien estaba?</i>
Diálogo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener un diálogo por ambas partes, no solo, por una parte: <i>¿Qué dijiste? ¿Qué te contesto?</i> ✓ Pedir y obtener las palabras reales que el entrevistado utilizó.
Pensamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer que pensó el entrevistado antes, durante y después de las situaciones que está narrando: <i>¿Qué intención tenías? ¿Cuál era t objetivo? ¿Qué pensaste cuando te contestó eso?</i>
Sentimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indagar en los sentimientos del entrevistado, sólo cuando se identifica en la narración una “energía”, es decir una evidencia de emoción mostrada por el entrevistado. Por ejemplo, cuando un entrevistado te dice: <i>“Fue difícil, me echaron del trabajo de un día para el otro, era una situación irreal.”</i>



La penúltima fase de esta entrevista, pero también de gran importancia, es la exploración del **Área Motivacional**.

Dos personas pueden compartir los mismos conocimientos y experiencia. No obstante, para conocer el talento de una persona es necesario conocer también las competencias de la misma, así como profundizar en su **actitud y motivación** a la hora de actuar.

En otras palabras, el talento se puede representar como la conjunción de tres elementos: los conocimientos, las competencias y la motivación. (Alles, 2006)

Las personas suelen estar motivadas por distintas cosas, unas pueden ser profesionales, otras personales o ambas. Lo importante es saber distinguir qué motiva a cada persona y sobre todo tener muy en claro que uno de los factores de éxito profesional, tal y como lo demuestran diversos estudios (Allen, 2006), es tener pasión por lo que se hace. Por ello, esta parte de la entrevista busca indagar en la motivación de los candidatos para verificar si el puesto vacante le supone un reto, si los motiva y si se despeñarían a gusto dentro del mismo.

En este sentido, la exploración motivacional busca determinar:

- ✓ El interés del candidato por la ocupación y por la empresa
- ✓ Los motivos que le llevan a plantearse un cambio profesional
- ✓ Las expectativas que tiene sobre el nuevo trabajo
- ✓ Las expectativas de desarrollo profesional que tiene a futuro

El tema de la motivación ha sido tratado por diversos estudios, pero, para esta base teórica me centraré en la teoría desarrollada por David Mc Clelland, quien define el concepto de motivo como:

“El interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (Mc Clelland, 1987)



Siguiendo con esta teoría, McClelland identifica tres importantes sistemas motivacionales que dirigen el comportamiento humano:

- ✓ **La motivación por el logro:** representa el interés de las personas por la eficiencia, es decir, un interés recurrente por hacer las cosas mejor. En este sentido, las personas orientadas al logro se sienten muy motivadas ante situaciones que les permiten lograr mejoras y tener responsabilidad directa y personal sobre sus resultados. Este sería, por ejemplo, el perfil perfecto para un vendedor de tienda, ya que se sentirá motivado y buscará mejorar sus ventas mes a mes.
- ✓ **La motivación por el poder:** representa un interés recurrente por buscar impactar e influir en las personas o sobre las cosas (por ejemplo: procesos internos, políticas, metodologías, etc.). Las personas motivadas por el poder, por lo general son muy competitivas y buscan constantemente el prestigio y la reputación. Este sería, por ejemplo, el perfil adecuado para un Responsable de Relaciones Públicas.
- ✓ **La motivación por la afiliación:** representa un interés recurrente por relacionarse con las personas y sentirse parte de un grupo. Si bien esta motivación puede parecer, en primera instancia, la más “blanda”, es de vital importancia para identificar competencias como Trabajo en Equipo, Desarrollo de Personas o Liderazgo. Un buen líder, debe tener la capacidad de entender las necesidades de su equipo, ser afiliativo y generar sentimiento de pertenencia.

Finalmente, la última fase de la entrevista es el **Cierre**, fase que debe contemplar una explicación de las características del puesto y de las condiciones del mismo. Para ello, se debe:

- ✓ Preguntar al candidato si tiene alguna duda respecto al puesto o la entrevista
- ✓ Describir los siguientes pasos del proceso de toma de decisión y la comunicación de la misma
- ✓ Agradecer al candidato el tiempo dedicado a la entrevista



Con el objetivo de facilitar la puesta en marcha de la entrevista por parte de los responsables de Adolfo Domínguez, el equipo de TFM diseñó un **Protocolo de Entrevista Telefónica**, un **Protocolo de Entrevista Individual**, y un **Manual de Entrevista**. Para este último documento, se dividió la entrevista por etapas, diferenciando un antes, un durante y un después.

Etapas	Acciones a realizar
Antes	<ul style="list-style-type: none">✓ Revisión del CV✓ Revisión del perfil del puesto✓ Elección de las competencias a indagar✓ Preparación de las preguntas (Batería de preguntas por competencia)✓ Preparar el ambiente adecuado para la entrevista
Durante	<ul style="list-style-type: none">✓ Bienvenida✓ Indagar sobre el perfil técnico✓ Área Motivacional
Después	<ul style="list-style-type: none">✓ Revisión de notas✓ Realización del informe

Fuente: Chiavenato, 2007: La Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones.

La idea de dividir el Manual de Entrevista por etapas es demostrar la importancia no sólo de la realización de la entrevista en sí, sino también la importancia de acudir preparado y habiendo leído detenidamente el curriculum del candidato; así como, de demostrar respeto y capacidad de escucha durante la entrevista y de tomar notas para, posteriormente, poder revisar las anotaciones y comparar objetivamente a los candidatos.

Uno de los inputs que recibió el equipo a la hora de realizar la investigación de mercado para este **Proyecto de Consultoría**, fue que muchas de las personas que habían pasado por



procesos de selección en el sector de la moda, consideraban que el proceso de selección era “una falta de respeto” hacia el candidato. Entre los principales comentarios expresaban el hecho de que era evidente que no se habían preparado la entrevista, que los habían hecho esperar mucho tiempo para recibirlos y que, en muchos de los casos, jamás los habían contactado para darles una respuesta positiva o negativa. La idea de este manual, es justamente evitar este tipo de conductas por parte de la empresa y velar así, por la imagen y reputación de la misma.

En este sentido, y tomando en cuenta que las entrevistas en Adolfo Domínguez serán realizadas por el personal de tienda y no necesariamente por los responsables de Recursos Humanos, el equipo de TFM incluyó dentro del [Proyecto de Consultoría](#), a modo de propuesta, la necesidad de formar a estas personas en técnicas de entrevistas, focalizándose sobre todo en las entrevistas individuales por competencias. Para ello, se incluyó dentro del trabajo no sólo los protocolos y manuales, sino también un Código Deontológico para el Entrevistador.

En palabras de Chiavenato:

“El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación” (Chiavenato, 2007, pág. 179).



4.2.3 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 y resaltando sus principales fortalezas, oportunidades de mejora e impresión personal.

No obstante, lo más crítico es tener la capacidad de evaluar los gaps entre el perfil del candidato y el perfil requerido por el puesto (Perfil Técnico y Perfil Competencial).

Asimismo, debe tomarse en cuenta las motivaciones del candidato ya que, por ejemplo, si la principal motivación de una persona para cambiarse de trabajo son las oportunidades de desarrollo que la empresa le puede brindar, es necesario poder cumplir con este requisito para ofrecerle el puesto. De lo contrario, es mejor no contratarlo ya que de hacerlo, en un corto o mediano plazo, se convertirá en un trabajador desmotivado y, por ende, su talento y potencial se verán afectados.

En esta etapa, además, es de suma importancia que el entrevistador y que Recursos Humanos entiendan su rol como socios estratégicos del negocio y que, en base a ello, identifiquen al candidato que mejor va a cubrir las necesidades de la organización.

“Para que el proceso de selección de personal sea eficaz, el “seleccionador” deberá conocer bien la empresa, su cultura, características, ambiente...” (Nebot, M.;García, J. & Schmitz, R., 1999, pág. 15).

Gran parte del éxito de un proceso de selección, y por ende de una toma de decisión acertada es la correcta definición del puesto. Si el área solicitante no tiene claramente definida la misión, los objetivos y las principales funciones del puesto a cubrir; difícilmente Recursos Humanos podrá definir adecuadamente las necesidades técnicas y competenciales que el candidato ideal debe tener.



“Cerca del 90% de los fallos en la contratación de personal, se producen al no hacer un buen proceso de selección y no definir con eficacia las competencias personales o técnicas de los candidatos que se buscan” (IMF Business School)

Teniendo en cuenta que un error trae consigo otro, si la descripción del puesto no está correctamente definida, la criba curricular será defectuosa y los candidatos que sean evaluados en el assessment centre no contarán con el perfil adecuado para cumplir con las necesidades reales del puesto y por ende del negocio.

Otro parte muy sensible del proceso de atracción y selección del talento, y que repercute directamente en la toma de decisión, es la preparación de las entrevistas. Si el entrevistador no ha revisado correctamente el curriculum de los candidatos y no ha preparado la entrevista con antelación, definiendo las competencias y las preguntas que tiene que realizar, difícilmente podrá extraer información valiosa que aporte a la toma de decisión final.

Adicionalmente, es importante tomar en cuenta que una mala contratación supone un costo muy elevado para la empresa, el cual puede ascender al doble del salario anual de una persona más los beneficios (IMF Business School). Asimismo, el tomar una mala decisión y contratar a una persona con un perfil inadecuado significa también un aumento en los costos de formación y capacitación, dado que el gap entre el trabajador y el puesto será mayor.

En este sentido, muchas veces, no se atribuye a la selección del talento la importancia que tiene dentro de la empresa y se olvida que el éxito de una organización y la competitividad de la misma depende directamente de las personas que la componen.



5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE CONSULTORÍA

Con respecto al desarrollo del **Proyecto de Consultoría para Adolfo Domínguez**, considero que el equipo contó desde un primer momento con el apoyo Carmen de Andrés, quien en esos momentos ocupaba el puesto de Gerente de Recursos Humanos de Adolfo Domínguez, siendo la responsable de las áreas de Talento y Cultura (Selección, Formación, Desarrollo y Comunicación Interna) a nivel grupo.

En este sentido, el equipo recibió el encargo por parte de Adolfo Domínguez quien solicitaba los siguientes entregables:

- FASE I: Estudio de mercado de la competencia
- FASE II: Identificación de mejores prácticas
- FASE III: Definición del proceso de selección, enfocado en los puestos de tienda
- FASE IV: Desarrollo de Protocolos de Entrevista y Manuales

El equipo se reunió en más de tres oportunidades con Carmen de Andrés y fue presentando, por etapas, el desarrollo de cada una de las fases. En estas reuniones, el equipo de TFM tomó en cuenta los inputs de la empresa y, en base a ello, se fue ajustando el enfoque del proyecto para alinearlos a los requerimientos y necesidades de Adolfo Domínguez.

Esta dinámica de trabajo entre la empresa y el grupo de TFM nos permitió desarrollar un Trabajo Grupal de Fin de Master muy completo, el cual se fortaleció aún más con el apoyo de nuestro tutor Oscar Izquierdo.

Considero que, tratándose de un Trabajo de Fin de Máster, tanto el rol de la empresa como del tutor es el de orientar al alumno, tal y como se hace en una empresa real, y no llevarlo de la mano por todo el proceso. En este sentido, y teniendo en cuenta mi experiencia profesional en diversas empresas, me sentí muy cómoda y satisfecha con la forma en que nuestro tutor nos



apoyó durante todo el proceso, orientándonos, pero a la vez dejándonos libertad de decisión y de organización: estuvo disponible cada vez que lo contactamos, resolvió todas nuestras dudas y nos dio sus opiniones con respecto a cómo se debía enfocar y presentar el proyecto.

Por otro lado, considero que la delegación y la eficiencia son tan importantes como el trabajo en equipo. Siguiendo con esta idea, a la hora de organizar el trabajo dentro del grupo apoyé la idea de mantener las reuniones periódicas de equipo. No obstante, también hice mucho hincapié en dividir el trabajo para ir avanzándolo de manera individual durante la semana y así maximizar los esfuerzos y aprovechar las reuniones para alinear los avances y marcar los siguientes pasos a seguir.

Considero que esta metodología de trabajo nos marcó un muy buen ritmo de trabajo y no permitió:

- ✓ Optimizar el tiempo
- ✓ Cumplir con los tiempos de entrega y plazos establecidos
- ✓ Crear un equipo eficiente
- ✓ Generar confianza
- ✓ Desarrollar ideas y propuestas con autonomía
- ✓ Trabajar en equipo
- ✓ Ser más productivos

A ello se sumó que los cinco miembros del equipo mostramos en todo momento un gran compromiso con el desarrollo del proyecto, aportando nuestros diversos puntos de vista, opiniones y experiencias.

Aprovecho estas últimas líneas para agradecer a todas aquellas personas que han contribuido a la realización de este trabajo. A Carmen de Andrés, muchísimas gracias por la oportunidad y confianza; a Óscar Izquierdo, gracias por tu apoyo y consejos durante todas las etapas del proyecto; a nuestros profesores, muchas gracias por vuestras enseñanzas; a José María Fernández-Rico y Jesús Labrador, muchas gracias por vuestra dedicación y guía; a mi familia y amigos, muchas gracias por su paciencia, entusiasmo y apoyo constante.



6. CONCLUSIONES

- ✓ Gran parte del éxito del negocio de la moda recae en la experiencia de compra del cliente, servicio que depende en gran medida de la atención del personal de tienda. No obstante, actualmente, el sector de la moda tiende a rotar constantemente el personal de tienda y a no identificar en este colectivo el talento. Esta falta de visión debe cambiar, y las empresas del sector de la moda deben comenzar a trabajar propuestas de valor que retengan y capten el talento, ofreciendo a sus actuales y futuros empleados oportunidades de desarrollo, formación, remuneración competitiva, buen clima laboral, reconocimiento, entre otros.

- ✓ Una de las propuestas de valor más potentes en el mercado está ligada a las oportunidades de desarrollo, las cuales no necesariamente se traducen en promociones sino también en movimientos horizontales. Estas oportunidades de desarrollo deben ser ofrecidas a los empleados antes que a personal externo a la organización. Por ello la importancia de contemplar el reclutamiento interno como parte fundamental del proceso de selección.

- ✓ Tanto el reclutamiento interno como el externo presentan ventajas y desventajas que el área de Recursos Humanos debe evaluar a la hora de decidir qué medio de reclutamiento es el más adecuado para cubrir el puesto vacante, para responder a las necesidades de la organización y para la actual coyuntura de la empresa.

- ✓ El Modelo de Competencias, utilizado de forma exitosa por muchas empresas multinacionales, brinda al proceso de selección un enfoque que facilita la búsqueda del perfil adecuado para una determinada posición. Este modelo forma parte del enfoque estratégico del área de Recursos Humanos de Adolfo Domínguez, y por ende, ha sido la base para el desarrollo del [Proyecto de Consultoría de Atracción y Selección del Talento](#).



- ✓ Para elegir las técnicas de selección propuestas en el [Proyecto de Consultoría](#), el equipo de TFM se basó no sólo en el Modelo de Competencias de Adolfo Domínguez sino también en las etapas del proceso propuesto. En base a ello, se eligieron las siguientes herramientas: 1) Entrevista Telefónica para realizar la criba curricular y la exploración del perfil técnico (pre selección) y; 2) Assessment Centre para la exploración del perfil competencial (selección a través de actividades de grupo y entrevista individual por competencias) y motivacional.

- ✓ Tomando en cuenta que el talento es la mezcla de conocimientos, competencias y motivaciones en una persona, como parte de la entrevista individual por competencias se incluyó la exploración de motivaciones, la cual tiene por objetivo determinar las principales expectativas y motivaciones del candidato con respecto al puesto de trabajo ofrecido.

- ✓ Finalmente, con el objetivo de facilitar la puesta en marcha de las entrevistas por parte de los responsables de Adolfo Domínguez, el equipo de TFM diseñó un Protocolo de Entrevista Telefónica, un Protocolo de Entrevista Individual, y un Manual de Entrevista. Asimismo, se recomendó formar a las personas encargadas de realizar las entrevistas, poniendo especial foco en la capacitación de Entrevistas por Competencias.



7. BIBLIOGRAFIA

- ✓ ALLES, M. A. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica SA.
- ✓ BOYARTZIS, R. (1982). The Competent manager: a model for effective performance. New York, NY: John Wiley & Sons.
- ✓ BLANCO COTANO, J.M. (2014). El Modelo de Gestión Por Competencias.
- ✓ CHIAVENATO, I (2007). La Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. Mc Graw Hill.
- ✓ DE ANDRÉS, C. (2016). Sesión Master RRHH ICADE: Adolfo Domínguez
- ✓ DE LA CALLE, C. y ORTIZ, M. (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Prentice-Hall/Pearson, Madrid.
- ✓ GARCÍA, P. Y NAVARRE, A. (2017). Kipling Consulting: Guía de Entrevista de Incidentes Críticos - Grupo BROS
- ✓ GARCÍA, P. Y NAVARRE, A. (2016). Kipling Consulting: Guía de Selección – Pernod Ricard
- ✓ GARCÍA, P. Y NAVARRE, A. (2016). Presentación Kipling Consulting: Taller: Entrevista de Incidentes Críticos para Grupo BROS
- ✓ MCCLELLAND, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist.
- ✓ MCCLELLAND, D.C. (1987). Human Motivation. Cambridge University Press.
- ✓ NEBOT, M; GARCÍA J; Schmitz, R. (1999). La selección de personal. Fundación Confemental.
- ✓ PORRET, M. (2012): Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. ESIC Editorial, Madrid.



- ✓ STEIN, Guido y RÁBAGO, Eduardo. (2014) Dirigir Personas. La Madurez del talento. Editorial Pearson.

WEBGRAFÍA

- ✓ Adolfo Domínguez (2017) Recuperado en www.adolfo Dominguez.com
- ✓ Grupo Cortefiel (2017). Recuperado en <http://www.begrupocortefiel.com/>
- ✓ Intropía (2017). Recuperado en: <http://www.intropia.com/es/>
- ✓ IMF Business School (2017). Recuperado en <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal>
- ✓ Massimo Dutti (2017). MassimoDuttiEspaña. Recuperado en: <http://www.massimodutti.com/es/>
- ✓ Max Mara (2017). MaxMaraFashionGroup. Valido en: <http://www.maxmarafashiongroup.com>
- ✓ MNG, M. (2017). MANGO España. Shop.mango.com. Recuperado en <http://shop.mango.com/ES>
- ✓ SMCP (2017). Sandro, Maje, Claudie Pierlot. Recuperado en: <http://www.smcp.com/en/group>



ANEXO 0:

Proyecto de Consultoría

“Atracción y Selección del Talento AD”

Realizado por:

Rocío Blasco
Ornella Delfino
Sandra Sánchez
María Silvente
David Serradilla



AGRADECIMIENTOS

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

En primer lugar, queremos agradecer a Carmen de Andrés, directora del 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**
 - 4.3 **Fase 1: Fortalecimiento de marca empleador**
 - 4.3.1 AD como referente en el mercado laboral
 - 4.3.2 Propuesta de valor
 - 4.3.3 Marca empleador
 - 4.4 **Fase 2: Proceso de atracción y selección**
 - 4.4.1 Flujograma del proceso
 - 4.4.2 Roles de las personas que intervienen en el proceso de selección
 - 4.4.3 Código deontológico del seleccionador
 - 4.4.4 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
 - 4.5 **Fase 3: Evaluación del proyecto**
- 5 **Planificación**
- 6 **Posibles costos**



7 Bibliografía

8 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.



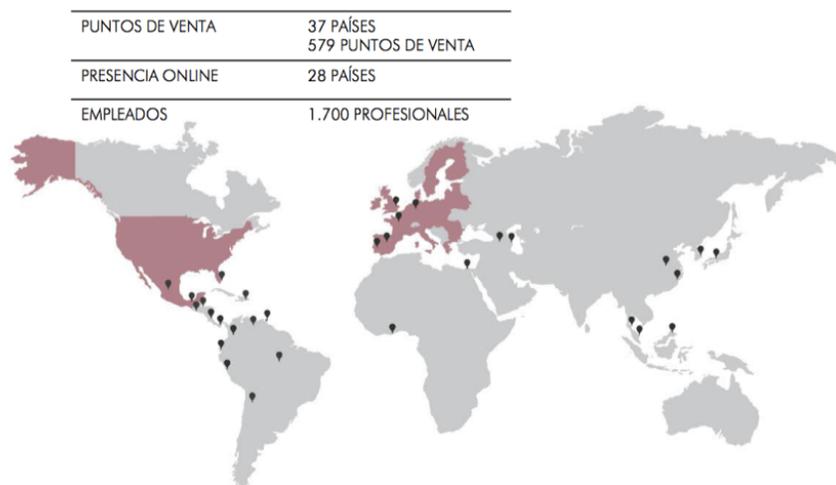
2.2 Adolfo Domínguez

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.





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

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

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

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

2.3 Estrategia de Recursos Humanos

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

Para alcanzar este objetivo, AD ha implantado un plan estratégico basado en tres pilares complementarios: Organización eficiente; Talento Excelente y Cultura Premium.



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

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

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

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

Cada competencia tiene 5 niveles en función del grado de desarrollo en dicha competencia y dan cobertura a toda la jerarquía y áreas de la compañía:



Nivel	Descripción
Nivel 5	▪ Muestra un grado 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 1: 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 luego 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.

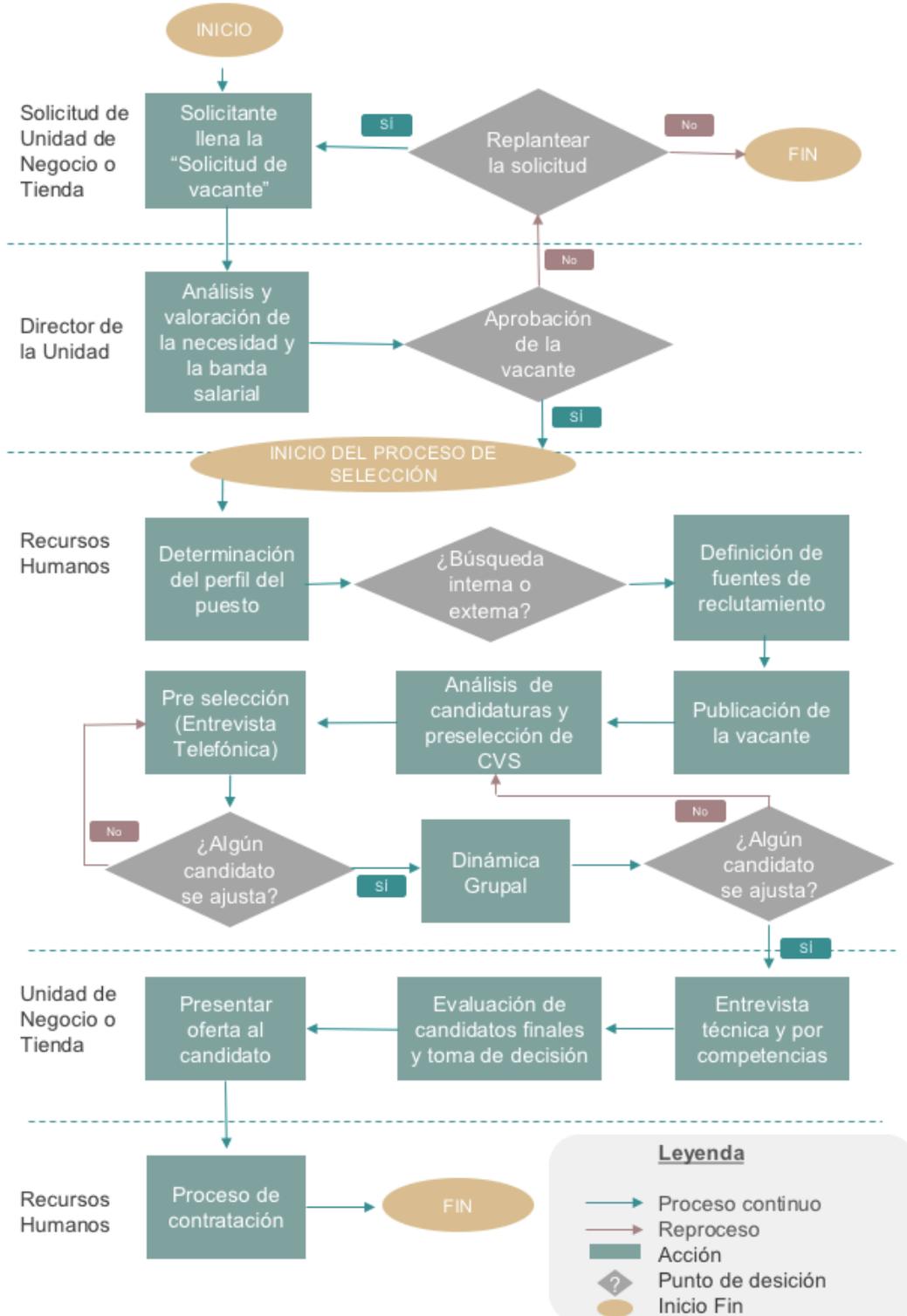




Es importante tomar en cuenta que, como parte del proceso de selección, se deben de respetar los siguientes criterios básicos:

- 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 Flujograma 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:

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

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

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

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



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



B. Etapa 2: Reclutamiento

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



Fuentes de Reclutamiento

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

C. Etapa 3: Preselección

Criba curricular

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

1. Verificación de requisitos técnicos mínimos establecidos en el perfil del puesto: formación, conocimientos técnicos y experticia 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

Previo 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, previo a la entrevista individual.

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 en 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 arcos 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 le será llamado 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 que 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.





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 en cómo realizar este tipo de entrevistas, específicamente en técnicas de entrevistas por competencias.

E. Toma de la decisión

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

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

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



- Adecuación al equipo: Señalar aquellos aspectos en los que la persona encaja con las características del equipo, así como aquellos que podrían dificultar su integración.

- **Propuesta final/decisión**

- Evaluar el nivel de adecuación entre la persona y los conceptos previamente seleccionados como necesarios para el puesto. Para ello, se recomienda tomar como referencia la siguiente escala:
 - ✓ El candidato presenta claras áreas de desarrollo (ROJO)
 - ✓ El candidato cumple aunque tiene ciertas áreas de desarrollo (NARANJA)
 - ✓ El candidato cumple todos los conceptos necesarios para el puesto (VERDE)

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

1. Identificación de gaps

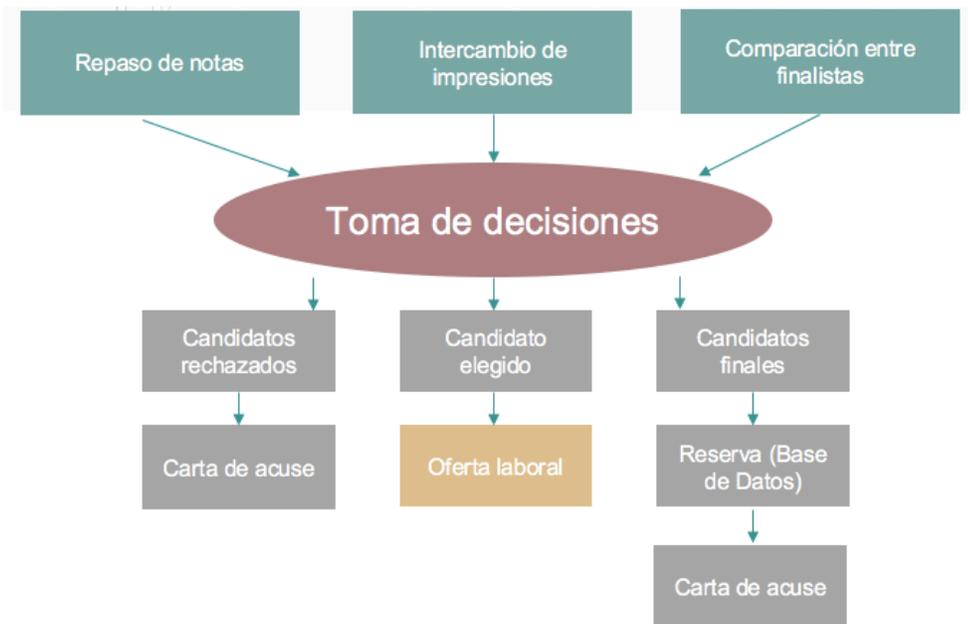
En base a las entrevistas, el responsable de selección deberá de ser capaz de identificar los gaps que el candidato presenta con respecto al perfil de puesto requerido (Perfil Técnico y Perfil Competencial).

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



2. Realización de informes formales

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





5.3 FASE 3: Evaluación del proyecto

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

Indicador 1: Eficacia de la criba curricular

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

Indicador 2: Adecuación de los candidatos al perfil del puesto

De los candidatos incorporados, que % fueron calificados como posibles candidatos (Naranja) y que % 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

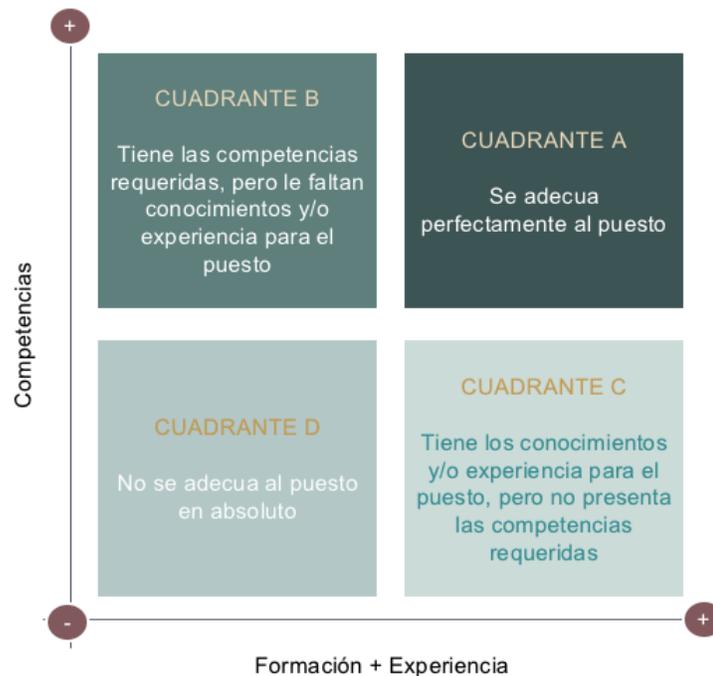
Indicador 3: Rotación de nuevos trabajadores

- a. 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 EmpleoAD	X*
FASE II	Diseño del Proceso de Selección	Formación para implementar el manual de selección	X*
FASE III	Evaluación del Proyecto	Evaluación de los resultados KPI's y encuestas	X*

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



8. BIBLIOGRAFÍA

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

Delgado, C. (2015). Mando 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 Lonia, SA. (Tesis de Pregrado). Universidad UVA, Castilla y León.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



ANEXO 1: Estudio de Mercado



Massimo Dutti

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, escaparatista, 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					
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.					
MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ					
<p>➤ Gestión comercial</p> <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. <p>➤ Gestión operativa</p> <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. <p>➤ Gestión de personas</p> <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				
<p>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.</p>				
MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión comercial <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 Domínguez en la tienda y gestionar los plannings de temporada y presentárselos al personal de tienda, así como implantar puntualmente las instrucciones establecidas por el Dpto. de Escaparatismo y Visual. ¿Cómo? - Velar que en la Tienda se de el adecuado Servicio al Cliente consiguiendo una experiencia de compra que fidelice al cliente. ¿Cómo? ➤ Gestión operativa <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. ➤ Gestión de personas <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	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				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión comercial <ul style="list-style-type: none"> - 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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 cuadre 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 Domínguez, la nivelación de competencias ha sido definida como parte del Proyecto de consultoría.



ANEXO 4: Protocolo de Entrevista Telefónica



ADOLFO DOMINGUEZ
PROTOCOLO DE ENTREVISTA TELEFÓNICA

FASE 1: Establecimiento del contacto

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

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

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

Primero me gustaría comprobar sus datos personales...

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



DINÁMICA 2: NUEVO PRODUCTO ADOLFO DOMÍNGUEZ

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

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

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

Propuesta individual
Propuesta grupal
Conclusiones



ANEXO 6:
Batería de Preguntas
(Por competencia)



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? Describeme 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? Describeme 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



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 aunque tiene ciertas áreas de desarrollo, cumple todos los conceptos necesarios para el puesto)



ANEXO 8:
Protocolo de Entrevista Individual



ADOLFO DOMINGUEZ

PROTOCOLO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

Fase 1: Introducción (5 min)

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

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

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

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

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

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

Breve explicación del esquema a seguir en la entrevista:

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



Fase 2: Perfil Técnico (10 min)

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

- ✓ *Vamos a hacer un repaso de tu CV. En cuanto a tu formación...*
 - *¿Por qué estudiaste esto? ¿Cuándo terminaste?*
 - *¿Cómo fueron tus notas académicas?*
 - *¿Qué cursos has realizado?*
 - *¿Qué actividades extracurriculares realizas o has realizado en los últimos dos años?*

- ✓ *Hagamos ahora un repaso de tu trayectoria profesional, centrándonos más en tu experiencia más reciente...*
 - *¿Cómo encontraste tus últimos 2 trabajos?*
 - *¿Cuánto tiempo estuviste en cada uno?*
 - *¿Qué funciones desempeñabas?*
 - *¿Por qué cambiaste de trabajo?*

Fase 3: Perfil Competencial (40 min)

Explicar brevemente la metodología

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

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



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

Fase 4: Área Motivacional (10 min)

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

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

Fase 5: Despedida y cierre (5 min)

Pregúntale al candidato si quiere preguntar alguna cosa:

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

Ahora cuéntale sobre la empresa...

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



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

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

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

Descríbele cuáles son los siguientes pasos en el proceso:

- ✓ *Los siguientes pasos son...*

Agradécele el tiempo dedicado:

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



ANEXO 9: Protocolo de Entrevista Individual



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

