A thick dark blue vertical bar is positioned on the left side of the page. From its base, several thin, light blue lines curve upwards and outwards, creating an abstract, organic shape.

Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH

Sandra Sánchez Jiménez
TFM MURH ICADE
27/02/2017

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
1 INTRODUCCIÓN	3
2 FORTALECIMIENTO DE LA MARCA EMPLEADORA	4
<i>A. EL TÉRMINO</i>	<i>4</i>
<i>B. QUÉ ES</i>	<i>4</i>
<i>C. CÓMO PONER LA ESTRATEGIA EN MARCHA</i>	<i>9</i>
<i>D. ¿CÓMO PODEMOS SABER SI NUESTRA EMPRESA DISPONE DE UN BUEN EMPLOYER BRANDING?</i>	<i>12</i>
<i>E. CONSECUENCIAS/BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL EMPLOYER BRANDING</i>	<i>13</i>
<i>F. EJEMPLOS DE EMPRESAS CON UN BUEN EMPLOYER BRANDING</i>	<i>14</i>
3 DISEÑO DE UN PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN ESTANDARIZADO	17
<i>A. ¿QUÉ PERFILES SE BUSCAN EN UN BUEN PROCESO DE SELECCIÓN?</i>	<i>18</i>
<i>B. ¿CÓMO DISEÑAR UN BUEN PROCESO DE SELECCIÓN?</i>	<i>19</i>
<i>C. CÓMO PLANIFICAR LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS:</i>	<i>21</i>
<i>D. CONSTRUIR DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</i>	<i>23</i>
4 CONCLUSIONES	25
5 BIBLIOGRAFÍA	28
6 ANEXOS	032

RESUMEN

La temática tiene como propósito hacer una revisión sobre conceptos muy susceptibles al cambio en el mundo empresarial, cada vez más globalizado. Estos dos temas son (1) el fortalecimiento del Employer Branding, y (2) diseño de un buen proceso de selección estandarizado.

Las reglas han cambiado: los empleados están cada vez más en disposición de elegir a los empleadores y no al revés, como venía sucediendo hasta hace unos años. Esto pone a las compañías en una situación de necesidad de actuación para poder atraer y retener todo el talento posible, y eso sólo podrá conseguirlo adaptando sus prácticas a las demandadas por el público objetivo (candidatos). Además, es importante saber cómo detectar este talento, cómo atraerlo, cómo seleccionarlo y cómo retenerlo.

Palabras clave:

Employer Branding; proceso de selección; compañía; mundo empresarial; candidatos.

ABSTRACT

The aim of this work is to review the changing concepts in our globalized business world. These two topics are (1) strengthening the Employer Branding, and (2) designing a good standardized selection process.

The rules have changed: employees are increasingly willing to choose employers rather than the other way around, as it had been until a few years ago. This puts companies in a situation of need for action to attract and retain all possible talent, and that can only be achieved by adapting their practices to those demanded by the target audience(candidates). In addition, it is important to know how to detect this talent, how to attract it and how to keep it.

1 INTRODUCCIÓN

Con esta revisión bibliográfica se pretende constatar los resultados del trabajo de consultoría grupal previamente realizado (Anexo 1).

En él, lo que hicimos fue asesorar a la empresa sobre cómo fortalecer su Marca Empleadora (Employer Branding), y por otra parte diseñar un proceso de selección estandarizado.

Para el primer tema a tratar (fortalecimiento de su Employer Branding), lo que hicimos fue detectar la necesidad de la creación de un claim específico que sirva de slogan a la marca empleadora de AD y que atraiga la atención de los potenciales candidatos al puesto. Además, era necesaria la creación de una imagen sólida de marca empleador que pueda ser difundida y posicionada en internet, específicamente en redes sociales (Linkedin y Facebook). Por último, detectamos que sería beneficiosa la creación de un espacio de reclutamiento específico en la página web de la empresa, que permita al departamento de recursos humanos usar la página web a través de la cual los candidatos puedan aplicar, como una fuente más de reclutamiento.

En segundo lugar, trabajamos para diseñar el proceso de selección. Para ello, detectamos cuatro necesidades a cubrir: (1) creación de un proceso estandarizado de selección e incorporación del talento que abarque desde la detección de la necesidad, hasta la toma de decisión final, (2) diseño de una batería de preguntas basadas en las competencias de AD y en los puestos clave de negocio, (3) diseño de un manual de entrevista individual por competencias, (4) diseño de protocolos de entrevista telefónica y entrevista individual.

Lo que haremos a lo largo del trabajo será definir estos dos puntos, explicando sus características y las posibilidades y ventajas de hacer un buen uso de los mismos.

2 FORTALECIMIENTO DEL EMPLOYER BRANDING

A. EL TÉRMINO

El término anglosajón “Employer Branding”, surge alrededor de los años 80 en EEUU, y no será hasta el año 2004-2008 cuando se introduce y empieza a darse a conocer en el mundo empresarial en España. Esta necesidad nace como reacción por parte de las empresas ante el descenso de natalidad y la consecuente necesidad de encontrar jóvenes talentos (Jiménez, 2016). Actualmente, esta necesidad se ha generalizado, y el término emplea para referirse al esfuerzo que hace una empresa para mejorar el concepto o la imagen que los empleados tienen sobre la marca para la que trabajan (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014).

Podemos decir que el término Employer Branding, da soluciones de una manera proactiva a largo plazo para la búsqueda, atracción, selección y retención del talento. Además, esta estrategia puede servirle a la compañía para distinguirse de sus competidores (Ambler y Barrow, 1996).

B. QUÉ ES

Es una actividad que se lleva a cabo desde el departamento de recursos humanos, aunque pueda estar enmarcado dentro de las funciones del marketing interno (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014) y va dirigida tanto a los empleados actuales de una compañía como a los empleados potenciales para que la marca les resulte atractiva y poder además retener el talento que atraen (Edwards, 2010). Su fin es alinear, motivar y otorgar de poder a sus empleados para que sus vivencias y experiencias en el entorno laboral sea no sólo positiva sino mejor que en las empresas competidoras y así conseguir con mayor facilidad los objetivos de la empresa (Asif y Sargeant, 2000).

Desde que el término nació o adoptó el significado que tiene hoy en día, muchas empresas han trabajado para mejorarlo. Debido a lo que potenciarlo implica (*construcción por parte de la organización de su propia identidad desde su rol de empleador para que esos esfuerzos y acciones sean percibidos y reconocidos por sus diferentes grupos de interés* (Great Place to Work, 2010), cada vez más empresas tratan de ser más competentes en este sentido.

Según Crozier (2002), el Employer Branding es el resultado de la suma de los sistemas, valores y comportamientos mostrados por la empresa en la consecución de sus objetivos. Según

el autor, estos elementos, aunque a veces sean únicamente tratados de forma independiente, tendrán efectividad al ser considerados en su conjunto.

Surge además como una nueva necesidad que detectan algunos empresarios de querer ver a su empresa posicionada entre los primeros puestos de distintos rankings y foros, y por tanto debe ser empleado como una herramienta estratégica que sirva a la empresa a alcanzar objetivos alineando esfuerzo e intereses de todos los trabajadores (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014).

Hace apenas unos seis años, un 55% de las empresas definía el Employer Branding como: *“El desarrollo de la marca como empleador tiene que ver con generar una identidad de nuestra organización como un lugar excelente para trabajar”*, mientras que un 37% lo definía como *“Gestión de la marca para atraer y retener el talento”*. Hoy en día podemos definir el término como la mezcla de ambos, ya que indiscutiblemente van de la mano. Podemos distinguir tres elementos clave respecto al Employer Branding (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014).

1. *El reflejo de los valores de la marca a los consumidores gracias al compromiso de los empleados.*
2. *La realización de la transmisión de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.*
3. *La importancia de la multidireccionalidad, es decir, la necesidad de aplicar las estrategias del Employer Branding a todos los niveles de la organización, para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal.*

Además, concluyeron estas investigadoras con su estudio empírico, que existen cuatro conceptos clave para poder construir un buen Employer Branding y poder por tanto transmitir los valores y ventajas de la compañía (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014):

- A. *La transmisión de valores de la compañía.*
- B. *La transmisión de ventajas de la compañía.*
- C. *La comunicación interna empleada por la compañía.*
- D. *El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador.*

Como comentábamos anteriormente, cada vez más las empresas se preocupan por posicionarse en las primeras posiciones de los rankings como empresas con mejor Employer Branding u otras prácticas de Recursos Humanos. Una de las empresas más famosas en este aspecto, es la organización “Great Place to Work”. “Great Place to Work”, es una empresa multinacional que se dedica a detectar a otras empresas con culturas atractivas para los candidatos, además de crear y asesorar a otras para que aspiren a ello. Estas empresas se caracterizan por fomentar relaciones de confianza con sus superiores, además del compañerismo y disfruten por los beneficios que la compañía les aporta. Esto genera un sentimiento de orgullo y pertenencia (Pérez, 2016).

Desde hace veinticinco años, la empresa “Great Place to Work” se dedica a valorar y hacer rankings de las empresas mejor valoradas para trabajar, y esto se debe en gran medida al buen Employer Branding que han implementado. *El hecho de ser una de las mejores empresas para trabajar es por sí uno de los atributos más fuertes y creíbles en la construcción de una marca empleadora, porque en este caso “ser”, es mucho más importante que “parecer”* (Great Place to Work, 2011).

Para conseguir crear una buena Marca Empleadora o Employer Branding, un estudio de People Matters del año 2015, afirmó que era necesario trabajar en varios aspectos, cuatro de los cuales son naturaleza interna, con la intención de lograr que los trabajadores se identifiquen con el proyecto y se conviertan así en embajadores de la marca, cinco externas, relacionados con la imagen proyectada al mercado y, por último, la digitalización del Employer Branding.

También es importante destacar que, si una empresa quiere disponer de un buen Employer Branding, debe integrar las prácticas correspondientes como parte de su cultura y valores. Una empresa que desde su nacimiento fue marcadamente tradicional, debe trabajar mucho para moldear y pulir su cultura y valores hasta conseguir cambiarlas o adaptarlas a otra más afín a las necesidades actuales propias de un mundo empresarial cada vez más globalizado.

Hay que tener en cuenta que la cultura, que surge dentro de la propia organización, es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la

organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros (Aguirre, 2002).

Los cambios culturales según Davis (2000) no deben ser parciales, sino afectar a la totalidad de la organización y los cambios en distintas unidades afectarán al resto en mayor o menor medida. Se puede entender esto como un proceso retroalimentado, en el que la empresa al nacer cuenta con una cultura que va cambiando.

Parece interesante el enfoque de de Katz y Kahn (1983), quienes afirman que el cambio organizacional es una respuesta a los cambios externos y un acomodamiento interno.

Cualquier cambio en la organización afectará a su cultura, bien en un área determinada o en su totalidad. Los cambios en las empresas son cambios culturales, ya que las reformas se producen en los valores, normas, costumbres o saberes gracias a los cuales la empresa se aproxima a su objetivo o meta final (Acosta, 2002).

Por tanto, podría decirse que la cultura de una empresa es algo que está vivo, en constante cambio por las adaptaciones a cambios externos. Se podría por tanto sacar provecho de esta situación utilizando estos mecanismos a nuestro favor estratégicamente, de forma que se pueda cambiar la cultura según beneficie más a la empresa para la consecución de sus objetivos. Díez (1999), dice que este proceso tiene su origen en el interior a diferencia de otros cambios.

Para llevar a cabo un proceso de cambio, según Aguirre, 2002 hay que pasar por estas etapas:

a. Diagnóstico.

- I. Problemas a resolver.*
- II. Justificación de la intervención organizacional.*
- III. Objetivo general a conseguir.*
- IV. Objetivos específicos que acerquen al logro del objetivo general.*
- V. Metodología para lograr el objetivo general.*
- VI. Conclusión diagnóstica de la situación actual.*

b. Planeación

- I. Proyecto de cambio organizacional.*
 - a) Problemática a resolver.*
 - b) Justificación de la intervención organizacional.*
 - c) Objetivo general a alcanzar.*

- d) *Objetivos específicos para la consecución del objetivo general.*
 - e) *Metodología para lograr el objetivo general.*
 - f) *Conclusión diagnóstica.*
 - g) *Análisis.*
 - h) *Cronograma.*
 - i) *Recursos necesarios para ejecutar el proyecto.*
 - j) *Costos según recursos y precio total del proyecto.*
- II. *Sensibilización y motivación.*
 - III. *Diseño de mecanismos para la socialización de los nuevos planes, procesos y control sobre los aprendizajes logrados.*
 - IV. *Explicitación de los comportamientos esperados.*
 - V. *Divulgación de los beneficios a alcanzar.*
 - VI. *Desarrollo de liderazgo.*
 - VII. *Identificación de los factores y los agentes que pueden impulsar u obstaculizar el cambio.*
 - VIII. *Definición de equipos.*
 - IX. *Diseño de los cambios.*
 - X. *Percepción de las expectativas sobre el cambio por venir y administración del rumor.*
 - XI. *Planes para la implementación de las novedades, según áreas e indicadores.*
 - XII. *Guía: filosofía institucional y planeación estratégica.*
 - XIII. *Establecimiento de las líneas base en cuanto a competencias, capacidad gerencial.*
- c. *Organización*
- I. *Asignación de recursos.*
 - II. *Capacitación para asumir el proceso de cambio.*
 - III. *Capacitación para desarrollar las competencias necesarias de la nueva filosofía y nuevas tareas.*
 - IV. *Diseño de los procesos organizacionales según áreas, definición de competencias y asignación de funciones a los cargos.*

V. *Diseño de estrategias de comunicación.*

VI. *Conformación de equipos.*

d. *Ejecución.*

Todo esto nos ayudará a implementar un nuevo Employer Branding en la empresa, si por las características de la misma inicialmente puede conllevar problemas o dificultades a nivel cultural.

A continuación, veremos cómo se inicia la implantación de la marca empleador en una organización.

C. CÓMO PONER LA ESTRATEGIA EN MARCHA

Antes de poner en marcha la estrategia, es imprescindible que la empresa sea consciente de sus fortalezas y debilidades respecto a otras marcas competidoras o los consumidores de la marca.

Una vez hecho este análisis, si es positivo, los empresarios deben concretar cuáles son los elementos clave que sustentan la imagen de la organización, ya que en estos se basará la estrategia dirigida a los empleados y a los clientes. Se debe planificar además cómo va a mostrar esta imagen creada a sus colaboradores, sin descuidar la identificación del mensaje o idea que transmitirá la marca, lo que promete a sus empleados y clientes. Tiene que ser congruente con lo que se llevará a cabo. (Giraldo, 2014).

Para que esta estrategia tenga buena acogida, es necesario tener en cuenta lo que el público objetivo (los potenciales futuros trabajadores) demandan en una empresa. Esto ha cambiado notoriamente en los últimos años, y para que una empresa pueda disponer en sus filas del mejor talento, deberá ajustarse a las demandas de los potenciales candidatos. “Las empresas deben preocuparse por lo que es realmente importante para sus personas y, únicamente entonces, podrán responder con una propuesta de valor desarrollada entorno a sus necesidades profesionales y personales” (Giraldo, 2014).

Además, no sólo hay que considerar aspectos o ventajas económicas o beneficios sociales: cada vez están más considerados los elementos emocionales (beneficios psicológicos) a la hora de considerar un buen Employer Branding, como puede ser el reconocimiento o la sensación de trabajar en una empresa líder. Éstos serán elementos a tener en cuenta también a la hora de diseñar la estrategia (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014).

Para conseguir todo esto, el departamento de Recursos Humanos deberá trabajar conjuntamente con el de Marketing, que entre otras labores se encargará de introducir a la empresa estratégicamente en el mercado, utilizando estrategias publicitarias, merchandising, etc. (Giraldo, 2014). Será muy importante en este proceso teniendo en cuenta todo lo anterior, la comunicación interna, ya que una vez que los empleados se han empapado de la cultura y valores de la compañía, representan a la misma y además están en contacto constante con los stakeholders externos. Es por esto que son considerados como una de las fuentes de información de mayor confianza (Chong, 2007).

Según Monge (2017), el Employer Branding es un *plan estratégico a largo plazo digital dirigido a atraer los mejores empleados a una empresa. Éste debe mostrar la filosofía de la empresa, forma de trabajar y premiar el talento y el trabajo*. Para conseguir esto, Monge (2017) propone cinco claves para estructurar una buena estrategia de Employer Branding:

- I. *Crear una propuesta de valor atractiva*: hay que concretar qué tipo de perfil o talento se requiere para formar parte de la compañía, de tal forma que se pueda desarrollar mientras aporte riqueza a la organización. *Hay que crear una propuesta atractiva y a la medida*.
- II. *Construir una página de empleo dentro de la web corporativa*: según el autor del artículo, casi el 80% del público objetivo acudirá a la página web a aplicar, por lo que es importante transmitir en ella la cultura y valores de la organización además de tener cuidado y actualizado el portal de empleo. Es interesante añadir información real de otros empleados de la compañía, imágenes de las instalaciones, etc.
- III. *Cuidar la información en las redes sociales*: además de comunicar unidireccionalmente los valores de la empresa a través de ellas, tratar de mostrar transparencia y cercanía, para que los potenciales candidatos puedan figurarse cómo es un día de trabajo en la empresa.

- IV. *Dar respuesta a los candidatos en todo momento.* Para tratar de dejar una impronta positiva de la empresa, es importante cuidar el contacto con los candidatos. La respuesta (tanto positiva como negativa) tras una candidatura, dejará una buena impresión de la empresa.
- V. *Cuidar la experiencia del candidato:* el proceso de selección también debe cuidarse, ya que un profesional mal tratado podría dar malas referencias de la empresa y causar un impacto negativo en el potencial talento.

También es indispensable, como narra en su artículo Almudena Rodríguez Tarodo (2011), y como mencionábamos más arriba, el marketing interno. Éste se entiende como una *herramienta que ayuda a implementar un proceso en constante evolución. Ayuda a alinear, motivar y otorgar de poder a sus empleados y otros stakeholders, dentro de los diferentes niveles y funciones, para suministrar una experiencia de cliente positiva y ayudar así a conseguir los objetivos estratégicos de la compañía* (Rodríguez, 2011).

Por tanto, según estos razonamientos, sin comunicación sería impensable la consecución de los objetivos de marketing de la compañía, y cuando éstos van dirigidos a la construcción de la marca, a la creación de un Employer Branding, la comunicación se vuelve indispensable para que los trabajadores sean capaces de empaparse de las creencias y actitudes consolidadas de la compañía. (Rodríguez, 2011).

Como hemos mencionado anteriormente, también es imprescindible valorar cultura de la empresa, teniendo en cuenta que existen varios tipos. Las organizaciones dependen de los empleados y viceversa, ya que tener el mejor talento propiciará el éxito de la empresa y sólo a las mejores empresas acudirá el mejor talento. Aquí juega un papel muy importante la cultura, ya que está formada por los pensamientos y valores compartidos por los trabajadores (Rodríguez, 2011).

Según los autores Freiling y Fichtner (2010), la cultura hace que las personas y la empresa conecten, además de facilitar otros procesos como la elaboración de las competencias o construcción de patrones comunes de comportamiento en la organización.

Por tanto, cada cultura es diferente, está conformada por distintos valores, creencias, etc. y habrá que estudiarla o modificarla consecuentemente para alinearla con los objetivos estratégicos del Employer Branding.

D. ¿CÓMO PODEMOS SABER SI NUESTRA EMPRESA DISPONE DE UN BUEN EMPLOYER BRANDING?

Según el estudio de People Matters (2011), las iniciativas que engloba un buen proceso de Employer Branding, son:

- *Encuestas a empleados (64%)*
- *Alianzas con universidades (52%)*
- *Planes de carrera (47%)*
- *Web propia de empleo (43%)*
- *Las ferias y foros de empleo (41%)*
- *La actividad de reclutamiento (41%)*
- *La definición de la propuesta de valor al empleado (38%)*
- *La presencia en los portales de empleo (33%)*
- *La participación de premios (26%)*
- *La presencia en rankings de employer branding (26%)*
- *Los anuncios de empleo (24%)*
- *La participación en medios especializados (19%)*
- *La presencia en redes sociales (19%)*
- *Los programas de empleados referenciados (17%)*
- *Las campañas publicitarias (7%)*
- *Los programas de alumni (6%)*
- *Otras iniciativas (8%)*

De entre estas actividades y haciendo una previa comparativa del sector retail para ver cuáles podían ser las mejoras a implantar por parte del departamento de Recursos Humanos, llegamos a la conclusión de que las que mayor impacto con menor coste podían implementar,

eran: (1) la creación de un claim específico que sirva de slogan a la marca empleador de AD, (2) incluir en la página web corporativa tanto un espacio para hacer atractiva la marca y otro para que los candidatos puedan aplicar directamente, (3) hacer uso de las redes sociales también para atraer talento, (4) ampliar la variedad de las fuentes de reclutamiento, y (5) crear un programa interno de referenciados o promociones internas.

La implementación o desarrollo de todos estos procesos, no tendrá porqué acarrear un impacto inmediato en los resultados, pero sí puede ser beneficioso para la empresa el esfuerzo inicial para poder agilizar los procesos de selección y la atracción y retención del talento.

Otros de los indicadores del Employer Branding que veíamos más arriba, era la presencia en rankings de Employer Branding. Esto da confianza al público objetivo y será más fácil atraer talento si la empresa está bien posicionada en ellos. Un buen ejemplo de esto, es la multinacional Google, considerada por múltiples rankings a lo largo de los últimos años como una de las mejores empresas en las que trabajar, entre otros factores, por el Employer Branding que ha creado.

Retención del talento: para conseguir que los empleados quieran quedarse en la compañía y evitar que el talento se vaya a empresas de la competencia, es necesario que hayan desarrollado un sentimiento de pertenencia gracias a las políticas formativas, retributivas, etc. que ofrece la compañía. Un buen método para conseguir la retención del talento son los planes de carrera o desarrollo dentro de la compañía. (Jiménez, 2016).

E. CONSECUENCIAS/BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL EMPLOYER BRANDING

Mantener a los empleados satisfechos tiene un impacto económico a considerar, por lo que no todas las empresas podrán permitírselo. A su vez, esto influye en la percepción externa que tienen los clientes de la empresa (Fram y McCarthy, 2003), y de hecho hay estudios de investigadores que afirman que hay relaciones directas entre el marketing interno y el comportamiento orientado al cliente (Lin 2002; Hsiao, 2002).

Habrán empresas (sobre todo PYMES), que posiblemente consideren que el gasto que supone todo el plan de implementación del Employer Branding supere a los beneficios que

podría retornarle, por lo que deciden no llevarlo a cabo. Seguramente sean conscientes de toda la pérdida “pasiva” de talento que pierden, de la pérdida de estatus/confianza que muestran frente a la competencia... pero no pueden hacer frente a ese gasto. Esto sin embargo se vuelve imprescindible en empresas que quieren crecer internacionalmente, ya que tienen que ajustarse a las demandas del mercado laboral.

La globalización por consiguiente es un factor clave a tener en cuenta, ya que como hablábamos anteriormente, ha cambiado drásticamente la cultura de las empresas, y por tanto afecta a las estrategias de las organizaciones en la implantación de procesos de Employer Branding.

Por otra parte, hay investigadores que, a diferencia de los anteriores, lo que afirman es que más que un impacto directo, lo que consigue el marketing interno es impactar en la satisfacción del cliente mediante otros factores como son: la satisfacción laboral, la socialización de los grupos, el apoyo organizacional (Chang, 2003), o el compromiso organizacional (Caruana y Calleya, 1998).

F. EJEMPLOS DE EMPRESAS CON UN BUEN EMPLOYER BRANDING

A lo largo de los años distintas empresas se han posicionado en lo alto de los rankings como mejor lugar en el que trabajar. Como hemos comentado anteriormente, la empresa Great Place to Work se dedica a valorar y hacer rankings de las empresas mejor valoradas donde poder trabajar. Por eso comentaremos uno de los casos más importantes que bajo la valoración de esta empresa, ocupa las primeras posiciones de mejores empresas donde trabajar.

En su ranking de 2016, que obtienen mediante auditorías anuales por parte de la empresa “Great Place to Work”, podemos encontrar las siguientes diez empresas a nivel mundial como un “Great Place to Work”:

1. Google
2. SAS Institute
3. W.L. Gore & Associates
4. Dell EMC
5. Daimier Financial Services

Estas empresas ocupan esta posición en el ranking por las puntuaciones obtenidas tras realizar una encuesta al azar a una parte de sus empleados. Estas encuestas evalúan la actitud de los trabajadores respecto a las experiencias que viven en el trabajo. Además, otra parte de la encuesta lo que mide es la percepción que tienen los trabajadores respecto a las políticas de retribución, programas de beneficios, etc. de la compañía.

Los trabajadores de estas compañías han considerado que su empresa es un buen lugar donde trabajar, y aunque en parte sea por los beneficios que puedan proporcionarles (lo que sirve a las empresas para retener el talento), en parte también se debe a que éstas saben cómo atraer el mismo, y eso se consigue sólo con un buen Employer Branding: desde la existencia de un claim específico, hasta un buen de selección pasando por la creación de una imagen sólida de marca empleador y un espacio de reclutamiento específico. Algunas de las estrategias que utilizan las grandes firmas, pueden ser: (1) Ventajas para los trabajadores (beneficios de los que hablamos anteriormente: flexibilidad horaria y de lugar de trabajo, retribuciones...), (2) programas de reconocimiento a las buenas prácticas por parte de los empleados en los que además se empodera al empleado para la propuesta de ideas innovadoras al negocio, entre otras (Pérez, 2016).

El caso Google, mundialmente conocido, ha conseguido su actual éxito en atracción y retención del talento gracias a su estrategia; da mucha importancia al bienestar del empleado. Su Employer Branding se basa en transmitir una buena imagen al propio trabajador y al público objetivo. Sus principales líneas de actuación para la consecución de este objetivo son: *(1) Permite conciliar la vida laboral con la familiar, (2) ofrece horarios flexibles a sus empleados, (3) el ambiente laboral es abierto y tolerante, (4) subsidia a sus trabajadores por la compra de vehículos híbridos, por gastos de maternidad o enfermedad, (5) los trabajadores dedican un 20% de su tiempo en participar en algún proyecto de su elección (6) permite a sus empleados comprar acciones de la compañía para que se desarrolle el sentimiento de pertenencia y motivación por el bien común de la empresa.* Con estos procedimientos, lo que Google pretende es desarrollar la innovación, eficiencia y sentido de pertenencia de sus empleados, lo que ha llevado y mantiene el éxito de la compañía (Echave, 2015).

Con esto, concluye el autor que el Employer Branding de una empresa debe: (1) mejorar la percepción de posicionamiento de la compañía en sus empleados, (2) incrementar el nivel de posicionamiento de la compañía, (3) potenciar el interés en la compañía en su público objetivo, (4) crear sentimiento de pertenencia y (5) asesorar, comprometer e ilusionar a sus profesionales para que impacte en el cliente. Todo esto, atendiendo a los factores imprescindibles para el bienestar de un empleado en una compañía: desarrollo profesional, retribución económica, atributos psicológicos (sentido de pertenencia, identificación con el proyecto...) y responsabilidad social e innovación (Echave, 2015).

Parece interesante comentar que la revista Fortune publica anualmente un listado con las 500 mayores empresas estadounidenses según su volumen de ventas. Recientemente, han elaborado un informe en el que enumeran los distintos puntos clave para que una empresa pueda implementar un buen Employer Branding. *Los candidatos a un puesto de trabajo son cada vez más exigentes a la hora de valorar determinados factores que intervienen en su toma de decisión. En este sentido, Fortune 500 ha identificado las claves que determinan qué hace a una empresa tener éxito en la atracción del mejor talento*” (Monge 2017). Destacan que una de los ingredientes fundamentales para el éxito de un buen Employer Branding, es la transparencia. Los candidatos, buscan información de la empresa a través de muchas fuentes, no sólo la web de la empresa, sino a través de redes sociales o recibiendo opinión directa de los trabajadores de la compañía. Es por tanto importante la voz del empleado. Por esto mismo, destacan la importancia de mantener y potenciar la comunicación interna y externa. También hacen hincapié en la importancia que tienen, por su rápida evolución, el uso de herramientas visuales y atractivas para los candidatos; no basta con ser visibles, hay que ser atractivos y mostrar proactividad en este aspecto. Cada vez es más común ver testimonios online de trabajadores.

Para promover y alinear valores y objetivos corporativo, Fortune propone reuniones periódicas y constante comunicación con los aspirantes, mediante redes sociales, correo electrónico, etc.

Por último, señalan que otra de las claves para tener un buen Employer Branding está en las descripciones de las ofertas de empleo y los servicios de la empresa. Las organizaciones

cada vez más deben tender a “crear descripciones de trabajo dinámicas y atractivas” (Monge, 2017).

3 DISEÑO DE UN PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN ESTANDARIZADO

Hoy en día se vuelve imprescindible diseñar un proceso de atracción y selección estandarizado. Como hemos visto anteriormente, una de las principales preocupaciones de las organizaciones es la fuga de conocimiento, y otra forma de evitar esta alta rotación, es mediante el diseño y aplicación de un adecuado proceso de selección enfocado a comprobar que una persona además de estar capacitada, quiere y tiene las capacidades para desempeñar determinadas funciones en un puesto de trabajo (Catalina y Pérez 2016). Esta rotación se puede definir como la salida y entrada continua de empleados, lo que supone en la mayoría de los casos supone una pérdida de energía y recursos muy valiosos para una compañía como tiempo perdido tanto directa como indirectamente (Chiaventado, 2002). Para que una organización sea rentable a largo plazo, implica que ésta haya conseguido atraer y retener a personal competente que consigue alcanzar los objetivos marcados con la compañía, rechazando además las posibles ofertas que encuentre en la competencia.

Por tanto, una vez definida la cultura de una empresa, la implantación de un buen proceso de atracción y selección es vital.

Una empresa normalmente decide iniciar un proceso de selección por los siguientes motivos (Becerra y Campos, 2012):

- Alcanzar objetivos previamente marcados: crecimiento, reestructuración de la plantilla, ampliación de un determinado departamento, etc.
- Cubrir posiciones que han quedado vacantes.
- Por la necesidad de cubrir un puesto nuevo que surge por nuevas necesidades de la empresa.

En el caso de la selección por competencias, se busca encontrar a los candidatos idóneos atendiendo a los requerimientos específicos de cada puesto. Las pruebas para este proceso, deben

aportar información para que a partir de ellas se determine el perfil personal de cada candidato y ver si puede adecuarse además de al puesto, a la cultura y valores de la empresa (Fernández, 2005).

Es importante a la hora de diseñar un buen proceso de atracción y selección, que éste lo lleve a cabo personal cualificado del departamento de Recursos Humanos o proporcionar formación a aquellas personas que van a participar en el proceso.

A. ¿QUÉ PERFILES SE BUSCAN EN UN BUEN PROCESO DE SELECCIÓN?

Este proceso no puede ser descuidado, ya que de él depende la captación del mejor talento, aquel que permitirá a la empresa conseguir los objetivos marcados.

Un proceso de selección podría definirse como la actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (denominados candidatos) que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional (Ansorena, 1996).

Es importante que en estos requerimientos no sólo consideremos los conocimientos técnicos requeridos para el puesto, además hay que identificar en los candidatos aquellos con más probabilidad de adaptación a la cultura de la empresa (Catalina y Pérez, 2016).

Cada vez se tiene más en cuenta además de medir las aptitudes y capacidades técnicas, ajustar las expectativas del candidato, para conseguir que desarrollen un sentido de pertenencia y orgullo de la marca para la que trabajan (Catalina y Pérez, 2016). Esto no sólo evitará la fuga de talento, además, con los apropiados planes de carrera, la empresa conseguirá el máximo rendimiento de ese trabajador, mientras él seguirá desarrollándose como profesional.

Por último, es importante hacer hincapié en el impacto que las tecnologías están teniendo en los procesos de selección y si éstas son o no favorables. Ye en el estudio de Giacomelli en el año 2009 se citaba la importancia de las nuevas tecnologías y su impacto en todos los procesos empresariales, incluido en Recursos Humanos. Las tecnologías de la información crean ventajas

competitivas, y lo hacen mejorando los sistemas de información y de gestión de los Recursos Humanos (Giacomelli, 2009).

B. ¿CÓMO DISEÑAR UN BUEN PROCESO DE SELECCIÓN?

Para poder iniciar un proceso de selección es imprescindible que surja la necesidad de cobertura del mismo. Además, Becerra y Campos (2012) hacen hincapié en hacer un previo estudio de la situación actual de la organización antes de efectuar la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, de forma que puedan detectarse las necesidades que impiden a la empresa alcanzar el éxito.

Existen dos formas de cubrir una candidatura: la vacante puede ser cubierta internamente (desde el departamento de Recursos Humanos de la propia empresa) o externamente (subcontratando los servicios de una consultora especializada en selección).

Martha Alles (2006), extrae los siguientes pasos para implantar con éxito un proceso de selección estructurado cubierto de forma interna:

- 1) *Necesidad de cubrir una posición y la decisión de hacerlo.* Bien por la creación de una nueva posición o bien para la sustitución de uno previamente existente.
- 2) *Solicitud de empleado o solicitud de personal.*
- 3) *Revisión de la descripción del puesto:* si no se dispone de una descripción de la misma que pueda adaptarse, deberá crearse una conjuntamente con el solicitante del cargo para ajustarse a las necesidades de la posición abierta.
- 4) *Recolectar información sobre el perfil del puesto y realizar un análisis del cargo a cubrir.*
- 5) *Análisis del personal que integra actualmente la organización,* para determinar si existe algún candidato interno predispuesto a cubrir la vacante.
- 6) *Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.* Para reclutamiento interno cada empresa empleará su estrategia, puede ser por ejemplo, publicando en la intranet las vacantes.

- 7) *Definición de las fuentes de reclutamiento externo* mediante anuncios, base de datos, externalización mediante consultoras...
- 8) *Recepción de las candidaturas.*
- 9) *Primera revisión de antecedentes.* Comprobar que el cv del candidato pueda o no ajustarse al puesto vacante. Aplicación de filtros si se busca a través de internet o base de datos. También pueden administrarse tests que ayuden a filtrar.
- 10) *Entrevista(s).* Aunque lo normal son dos, pueden hacerse las estimadas oportunas según el rango de la posición vacante y la profundidad requerida en la entrevista.
- 11) *Evaluaciones específicas y psicológicas.* Si no son suficientes la información y datos obtenidos en el paso 9, se procederá a la realización de pruebas adicionales que puedan constatar la adaptación a la vacante. Las pruebas psicológicas tienen el fin de evaluar actitudes, rasgos de la personalidad y potencial de desarrollo, entre otros. Otras pruebas que pueden administrarse en este punto son aquellas que miden competencias.
- 12) *Formación de candidaturas.* Se da tras el análisis de toda la información previamente recolectada, y se elige en base al conjunto de todas ellas. Se elige al/los candidato/s con mayor éxito o adaptación según los requerimientos marcados, teniendo en cuenta también los aspectos económicos del puesto vacante.
- 13) *Confección de los informes de los candidatos finalistas.* La información debe ser completa y precisa y presentada de una forma atractiva (sin perder la objetividad) al cliente interno, ajustando siempre las expectativas.
- 14) *Presentación de finalistas al cliente interno.* Ayudar con la coordinación de entrevistas y con lo que el cliente pueda necesitar.
- 15) *Selección del finalista por parte del cliente interno.* Asesorar debidamente al cliente interno en la toma de decisión y ser conscientes de su nivel de satisfacción tanto con el proceso de selección como con la candidatura finalista.
- 16) *Negociación de la oferta de empleo.* Este paso puede llevarlo a cabo tanto el futuro superior del candidato o el empleado designado del departamento de Recursos Humanos; variará según las políticas de cada empresa.
- 17) *Presentación de la oferta por escrito.* Aunque no siempre se lleva a cabo este paso (depende sobre todo del país), es recomendable.

18) *Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso.*

19) *Proceso de admisión.*

20) *Inducción.* Es fundamental en el proceso, debe fijarse una política para estandarizar este proceso. Es bueno que vaya acompañado de un seguimiento posterior.

Por supuesto, cualquier proceso de selección en todo momento debe ser llevado a cabo o supervisado por un técnico, responsable o trabajador formado en recursos humanos, concretamente en selección. Por ello, según Ganga y Sánchez (2008), un buen seleccionador debe tener en cuenta los siguientes requisitos para que el proceso de selección sea exitoso:

- *Formación académica de acuerdo al cargo.*
- *Experiencia de acuerdo al cargo.*
- *Inteligencia según el cargo.*
- *Personalidad del candidato según el cargo.*
- *Motivación del candidato según el cargo.*

Para comprobar estos requisitos, el autor dice que se deben poner en marcha distintas técnicas, entre las que se encuentran: (1) pruebas de conocimientos, (2) pruebas psicológicas, y (3) pruebas psicotécnicas (Ganga y Sánchez, 2008).

Afirman los autores que para un buen proceso de selección (para lo cual es necesario que esté liderado por profesionales formados en la materia) es imprescindible para el éxito sostenido a lo largo del tiempo e incrementar la competitividad (Ganga y Sánchez, 2008).

C. CÓMO PLANIFICAR LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS:

El concepto de competencias como se entiende actualmente en el ámbito de los Recursos Humanos, surge a finales de la década de los sesenta para dar solución a necesidades específicas del mundo laboral. Lo que intenta un modelo de Gestión por Competencias, es enfrentarse a retos que surgen, y llevar a la excelencia las competencias individuales de los trabajadores según las necesidades concretas de cada empresa (Becerra y Campos, 2012)

Según HayGroup (1996), existen distintos tipos de competencias, entre las cuales encontramos:

- Competencias Umbral: competencias de desempeño mínimas exigidas por la compañía para un desempeño promedio.
- Competencias Diferenciadoras: son las competencias que diferencian a los trabajadores promedio de aquellos que destacan con un desempeño superior.
- Competencias Genéricas: se repiten en distintas posiciones dentro de la empresa.
- Competencias Específicas: varían según cada puesto de trabajo. Hacen normalmente referencia a aspectos técnicos según los requerimientos del puesto.

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias tiene una serie de ventajas para la organización, que pueden resumirse en (Becerra y Campos, 2012):

- I. Permite a la organización definir perfiles profesionales para aumentar la productividad.
- II. Desarrollo de equipos con las mismas competencias concretas para sus funciones específicas.
- III. Identificación de puntos débiles que permita la mejora de los mismos.
- IV. La posibilidad de establecer políticas de evaluación de desempeño en base a objetivos medibles y cuantificables.
- V. Aumento de productividad y optimización de resultados.
- VI. La nueva responsabilidad de los propios equipos para que adquieran la responsabilidad de su propio desarrollo.

La selección o entrevista por competencias es un proceso que debe abarcarse por etapas sucesivas. Si se divide en distintas fases, hay más probabilidad de aproximación al candidato idóneo para la cobertura de una vacante (Alles, 2003).

El mejor predictor de una conducta futura, es una conducta pasada (si una persona ha sido capaz de actuar de una forma determinada en una situación concreta, será capaz de repetir dicho comportamiento). Una entrevista por competencias debería ser por tanto, un buen predictor de éxito laboral para un trabajo concreto, en una empresa concreta, con las respectivas particularidades de cada una (Pereda, Berrocal y López, 2002).

El enfoque competencial surge porque autores como McClelland (1973), afirman que tanto los títulos notas o méritos académicos, así como tests tradicionales de aptitudes o de personalidad,

no son los mejores o únicos predictores del éxito profesional o de éxito en la vida. La necesidad de predecir el éxito laboral de una forma más precisa, dio lugar a investigaciones y estudios como el de Levy-Leboyer (1997). Este autor afirma que las competencias son “*repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en las situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos*”.

Los pasos para poder definir las competencias son los siguientes: debe comenzar con un estudio para analizar las conductas deseables y eficaces para un puesto de trabajo concreto, y se define el perfil de exigencias del puesto en base a ello. Así, lo que conforma este perfil es un conjunto de comportamientos directamente observables. (Pereda, Berrocal y López, 2002).

Las competencias además se crean en base a una estructura organizativa, estrategia, cultura y trabajo en concreto que varían en función de la empresa, y se deberá tener en cuenta igualmente evaluaciones psicométricas de las aptitudes, rasgos de la personalidad, actitudes e intereses de los candidatos. No será bueno basarse únicamente en esa evidencia, pero debe tenerse en cuenta sobre todo desde un enfoque competencial (Pereda, Berrocal y López, 2002).

Afirman también los autores, que para que un comportamiento pueda llevarse a cabo de una forma sobresaliente, deben darse estos componentes: *saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, y poder hacer*. Por tanto, una competencia es la combinación de un conocimiento, habilidad y actitud en una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993).

D. CONSTRUIR DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Se puede definir como el *conjunto de competencias necesarias para la consecución de objetivos estratégicos de la organización* (Becerra y Campos, 2012). Debe recoger, por tanto, las competencias previamente identificadas en la organización con su definición y los distintos grados en los que puede mostrarse. Además, debe incluir las competencias conductuales (las que recogen habilidades propias de comportamientos excelentes o superiores) y las funcionales (habilidades necesarias para desempeñar las funciones requeridas en un puesto concreto). Será importante hacer revisiones y ajustes periódicos de este diccionario. (Becerra y Campos, 2012).

Un diccionario de competencias debe recoger todas aquellas que deben estar presentes en todos los trabajadores de una compañía

La metodología que propone Martha Alles (2003), es hacer un primer borrador agrupando las competencias por puesto o familia de puestos.

Hay que tener en cuenta que las empresas piensan en los trabajadores como un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido. Por tanto, todo el proceso debe partir de la visión y misión, para poder definir los valores de la compañía y las competencias en función a ellos (Alles, 2003).

Este borrador podría ser revisado por los trabajadores actuales que tengan buen rendimiento en esos puestos o familias de puestos para poder validarlo. Una vez aprobado este borrador, debe presentarse como propuesta a la empresa con el fin de comprobar el encaje cultural de la empresa y poder ajustar lo necesario. Una vez hecho esto, podrá elaborarse el diccionario definitivo de la empresa. (Alles, 2003).

Lo primero que debe aparecer en el diccionario es una definición de las competencias y cuatro grados dentro de la misma, con la definición al detalle que se desee o exija la empresa, teniendo en cuenta que no es bueno demasiado detalle ni demasiada generalidad (Alles, 2003).

Una vez evaluadas las competencias, hay que identificar el “gap” entre la obtenida, y la deseada y una vez obtenido, elaborar un plan de acción que permita ajustarla. Se puede ajustar con estrategias como formaciones a empleados que lo necesitan para llegar al mínimo establecido, o para aquellos que quieran desarrollarse, siempre y cuando la empresa fomente los planes de carrera y la posición lo permita. Es también interesante recalcar la posibilidad que este sistema permite de diseñar mapas de carreras dentro de la organización e identificar competencias diferenciadoras comunes entre los trabajadores que destaquen en su desempeño, así como definir recomendaciones para cada competencia del plan de carrera (Becerra y Campos, 2012).

4 CONCLUSIONES

Tras esta revisión bibliográfica, es innegable que el papel de Recursos Humanos juega un papel importante en la captación y retención de talento.

El mundo ha cambiado y hay que ajustar y amoldar la cultura y la estrategia empresarial. Además, hay que tener en cuenta el constante cambio que vamos a seguir sufriendo por la incesante evolución de las “nuevas” tecnologías, y las empresas deben actuar en consecuencia sacando el mayor partido de ellas para hacer atractiva su marca y lugar de trabajo, así como seguir atrayendo el nuevo talento que se genere, cada vez más adaptado, formado y preparado.

Por tanto, para este proceso de cambio, hay que tener muy en cuenta la cultura de la empresa en la que quieran implementarse. Hay que tomar la cultura como un constructo o término que está vivo, en constante cambio. Por tanto, cualquier política implementada (en este caso de Recursos Humanos), deberá ser periódicamente revisada y adaptada a las nuevas situaciones que vayan surgiendo con el paso del tiempo, tanto de forma reactiva ante problemáticas presentes como proactiva para su prevención. Este cambio según la revisión bibliográfica que hemos visto a lo largo de este trabajo, puede ser externo o interno, intencionado o no. Sería bueno conseguir la habilidad de conseguir adaptaciones rápidas a cambios externos no intencionados para ser lo más competentes posible y proactivos al cambio interno para poder ajustar las prácticas a las necesidades cada vez más exigentes de los empleados.

Además, haciendo referencia a estas necesidades de los empleados, el simple hecho de que la empresa cambie favorablemente sus políticas en pos de sus empleados, hace que ellos se sientan “cuidados” y valorados, lo que hará difícil la fuga de talento. Todo esto hay que ponerlo en marcha sin descuidar el factor económico.

Según una encuesta a escala global liderada por LinkedIn (la mayor red social profesional del mundo) y administrada a más de 10500 personas que han cambiado de empleo poco antes de ser encuestados, encontramos los siguientes datos:

El principal motivo por el cual estos trabajadores deciden cambiar de empleo (45% de los encuestados), es la imposibilidad de progresar en la carrera profesional en su actual trabajo. Seguida va la insatisfacción con el liderazgo de los directivos, segundo motivo por el cual se opta por el cambio (41% de los encuestados). Después encontramos la insatisfacción con el ambiente o

la cultura de trabajo (36%) y la voluntad de asumir más retos en el trabajo (36%). En quinto y último lugar, encontramos la insatisfacción con los beneficios y el salario (34%) (García, 2015).

Además, también les preguntaron qué era lo que buscaban en su nuevo empleo. Los resultados de esta otra encuesta fueron los siguientes:

Posibilidad de emprender o mejorar su carrera o recorrido profesional y buscar nuevas oportunidades (59%), la mejora de beneficios y salario (54%), empezar con un empleo más motivador (47%), conseguir una posición que se ajuste mejor a sus aptitudes o intereses (47%), la posibilidad de crear impacto en la empresa (42%), y la confianza en la dirección de la nueva organización (39%) (García, 2015).

Tras analizar estos resultados, podemos ver cómo la sociedad ha ido evolucionando a un modelo en el que más importante que el salario, es la progresión y evolución como profesional, y las empresas debe actuar en consecuencia en este sentido. Deben ser capaces de proporcionar a los nuevos empleados un buen plan de carrera que les permita desarrollarse como profesionales, siendo valorados por sus supervisores y empoderándoles lo suficiente como para poder crear impacto en la empresa. Todo esto deben cuidarlo siendo competitivos en salario y beneficios para poder competir con el resto de empresas que están tratando de atraer talento.

“Las personas representan la ventaja competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional, constituyen la composición básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremos” (Chiavenato, 2002). Si el objetivo de la empresa es atraer el máximo talento posible y retenerlo, la suma de un buen proceso de selección y un buen Employer Branding, es esencial para el éxito organizacional y la prosperidad de la empresa. Pero será imprescindible tener en cuenta la cultura y valores de la organización que quiere implementar estos cambios: una empresa con una cultura y unos valores que favorezcan y promuevan la adaptación al cambio lo tendrá más fácil. De esta forma será más complicado implantar estas prácticas que en otra más conservadora y rígida, con una cultura tradicionalmente establecida y estancada a lo largo de la historia de la organización.

Según la encuesta que hemos visto anteriormente, una muy buena solución para evitar la fuga de talento es sin duda establecer un buen plan de carrera para los empleados, que podrán crecer profesionalmente dentro de la organización y evitarán buscar fuera este desarrollo, facilitando además que la competencia que se quede con ese talento. Por esto, y tras la evolución que han

sufrido las empresas con la globalización, se ha pasado de un modelo más reactivo de la búsqueda de personal a otro más proactivo, en la que la empresa está interesada en identificar y captar el mejor talento (Dolan, 2007).

En cuanto a los procesos de selección, hemos visto en esta revisión bibliográfica, los pasos para un buen diseño del mismo. Sin embargo, me parece importante destacar las posibles ventajas e inconvenientes que tienen las candidaturas internas. Éstas son beneficiosas para potenciar el desarrollo de carrera en los empleados, aunque por otro lado, hay que tener cuidado con las políticas internas y cumplirlas, para que la persona que acceda a determinada posición esté cualificada tanto técnica como competenciamente. Si este proceso no se hace cuidadosamente, el trabajador puede frustrarse por el poco ajuste de estos al trabajador, bien por exceso o por defecto y la empresa puede perder ese talento.

También hay que tener en cuenta a los referenciados de una empresa. Aquí deberemos tener especial cuidado en que los candidatos cumplan los requisitos mínimos y ser objetivos en el proceso: evitar ser flexibles por la procedencia del referenciado. Normalmente un referenciado lo será porque la persona que lo referencia confía en el mismo, sin embargo, recursos humanos debe cumplir con sus funciones y verificar que efectivamente podría encajar técnica y culturalmente en la empresa o no. De esta manera evitaremos la posibilidad de fracaso en el puesto.

Por último, cada vez es más importante cuidar los planes de carrera y de sucesión, estudiando cuáles son las competencias necesarias que permiten a una persona un buen desempeño en su próximo puesto y ofreciéndoles las posibilidades para aprovechar al máximo el talento de los trabajadores mientras conservamos su talento gracias a las posibilidades que puede brindarle la empresa. Hacer mapas de carreras que posibiliten al trabajador tener visibilidad sobre cuál puede ser su carrera dentro de la empresa para conseguir motivarle en su desarrollo y por tanto aumentar su desempeño.

Por todo lo anterior, es importante destacar la importancia de contar con un buen equipo de recursos humanos bien formado que conozca la importancia de hacer un buen proceso de selección y cómo hacerlo correctamente. Para ello, debe ser ético, objetivo e implicado.

5 BIBLIOGRAFÍA

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, [online] 11, 9-24. Recuperado el 14 de febrero de 2017 de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1194/1745>

Aguirre, S. A. (2002). La Cultura de Empresa. *Revista Mal Estar e Subjetividade*. 2, 86-122. Recuperado el 17 de febrero de 2017 de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf>.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. 1st ed. Argentina: Granica, S.A.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*. Vol 4, No 3, 186-206.

Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.

Asif, S. & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 299.

Becerra, M. & Campos, F. (2012). El Enfoque por Competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos (trabajo fin de grado). Universidad de Chile, Chile.

Blasco, M., Rodríguez, A. & Fernández, S. (2014). Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la Marca del Empleador. *Universia Business Review*, 44, pp.34-52.

Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *The international Journal of Bank Marketing*, 16 (3), 108.

Catalina, D., & Pérez, S. (2016). *Diseño de un proceso efectivo de selección de personal* (trabajo fin de máster). Universidad San Buenaventura. Medellín.

Chang, Y. C. (2003). *Relationship between internal marketing, work environment support, job satisfaction, employees' customer-oriented behavior and customer satisfaction- s case of baking industry* (Thesis doctoral). Universidad Nacional de Chiayi, Taiwan.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. 1st ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Chong, M. (2007). The role of international communication and training in infusing corporate values and delivering Brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, n°3, p. 201.

Claude Levy-Leboyer. (1997). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Capellades: Gestión 2000.

Crozier, A. (2002). "Build Your Employer Brand from the Inside Out". Buletin of the International Association of Business Communicators.
<http://www.iabc.com/cxb/archive/2008/0708/Crozier.html>

Davis, K. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Díez, E. (1999). *La Estrategia del caracol*. Barcelona: Oikos-tau.

Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3rd ed. España.: McGraw-Hill.

Echave, J. (2015) *Employer branding... marca empleador - ieteam*. [online] Available at: <https://www.ieteam.es/employer-branding-marca-empleador/> [Accessed 27 Feb. 2017].

Edwards, M. R. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel Review*, Vol. 39 Iss 1, 5-23.

Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Primera Edición, Madrid.

Fortune. (2017). *Fortune 500*. [online] Available at: <http://beta.fortune.com/fortune500/> [Accessed 20 Feb. 2017].

Fram, E. H., & McCarthy, M. S. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*, 12(1), 24.

Freiling, J. & Fichtner, H. (2010). Organizational between People and Organization: a competence-based view on Learning and Competence Building. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(2):152-172

Ganga, F. & Sánchez, R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile*. Revista Gaceta Laboral Vol 14, No 2. Universidad de Zulia (LUZ).

Giacomelli, R. (2009). *Las tecnologías de la información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 53-96.

Giraldo, J. P. (2014). Negocios Internacionales. *GEON*, 2(2).

Greatplacetowork.es. (2003). *Great Place to Work® en España*. [online] Recuperado el 15 de enero de 2017 de: <http://www.greatplacetowork.es/>

Greatplacetowork.com.ar. (2011). *Empleados: ¿qué los atrae y qué los retiene? - Great Place to Work® en Argentina*. [online] Available at: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/595> [Accessed 11 Feb. 2017].

Hsiao, Y. F. (2002). *Internal marketing behaviour, performance evaluation, authorizing, firm-initiated customer orientation strategy and employees' customer orientation- A case of real estate companies*. Unpublished master's thesis. Nacional Sun Yat-sen University, Taiwan.

Jiménez, A. (2016). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. Capital humano, No 8.

Katz, D., & Kahn, d. (1983). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

La Vanguardia, (2015). ¿Por qué motivos cambiamos de empleo? [online]. Recuperado el 6 de febrero de 2017 de: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150921/54436594008/motivos-cambiar-empleo.html>

Le Boterf, G., Barzuchetti, S. y Vincent, T. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona, Gestión 2000.

Lin, D. C. (2002). *The effect of the role pressure on internal marketing and employees' customer oriented behavior. A case of internal hotels and restaurants services*. Unpublished Universidad Nacional de Chiayi, Taiwan.

Liu, C. L. (2002). Relationship between customer-orientation strategies, internal marketing, organizational commitment and employees' customer oriented behavior. Unpublished master's thesis. National Chiayi University, Taiwan.

McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. (Ed. 34). McGraw Hill.

Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European journal of Marketing*, 37 (9), 1205-1220.

McClelland, D.C. (1973) testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, Vol. 28, No 1, p. 56-63.

Monge, D. (2017). Las 5 claves del Employer Branding. *Talent Street*. Recuperado el día 20 de febrero, de:

<http://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2017/02/14/las-mejores-practicas-de-employer-branding/1236/>

People Matters, (2011). *Elementos para medir el Employer Branding*. [online] España, pp.46-52. Recuperado el 15 de enero de 2017 de: http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1109_ObservatoriodeRHH_IEB.pdf

Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento. Dirección y Organización. *CEPADE*.

Pérez, S. (2016). *Employer Branding: una nueva estrategia diferenciadora* (trabajo fin de máster). ICADE Business School, Madrid.

Rodríguez, A. (2012). *Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. Doctorado. Universidad Complutense de Madrid.

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER
Máster de Recursos Humanos

Proyecto “Atracción & Selección del Talento AD”

Realizado por:

Rocío Blasco
Ornella Delfino
Sandra Sánchez
María Silvente
David Serradilla

AGRADECIMIENTOS

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

En primer lugar, queremos agradecer a Carmen de Andrés, 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
 - 5.1. Fase 1: Fortalecimiento de marca empleador
 - 5.1.1. AD como referente en el mercado laboral
 - 5.1.2. Propuesta de valor
 - 5.1.3. Marca empleador
 - 5.2. Fase 2: Proceso de atracción y selección
 - 5.2.1. Flujograma del proceso
 - 5.2.2. Roles de las personas que intervienen en el proceso de selección
 - 5.2.3. Código deontológico del seleccionador
 - 5.2.4. Etapas del proceso de selección
 - a) Detección de la necesidad: elaboración del perfil del candidato
 - b) Reclutamiento: fuentes
 - c) Pre selección: criba curricular y entrevista telefónica
 - d) Selección: dinámicas de grupo y entrevista individual por competencias
 - e) Toma de decisión
 - 5.3. Fase 3: Evaluación del proyecto
6. Planificación (ambos)
7. Posibles costos

8. Bibliografía

9. Anexos

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

1. INTRODUCCIÓN

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

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

2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

2.1 El Sector de la Moda

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

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

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

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

Por último, se encuentra el mercado de masas, en donde destacan marcas como Zara, H&M, Primark, Oysho, Forever 21, Asos, Topshop, entre otras. Para este tipo de marcas el negocio no se centra en el diseño ya que toma como referencia las creaciones de otros diseñadores.

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

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

2.2 Adolfo Domínguez

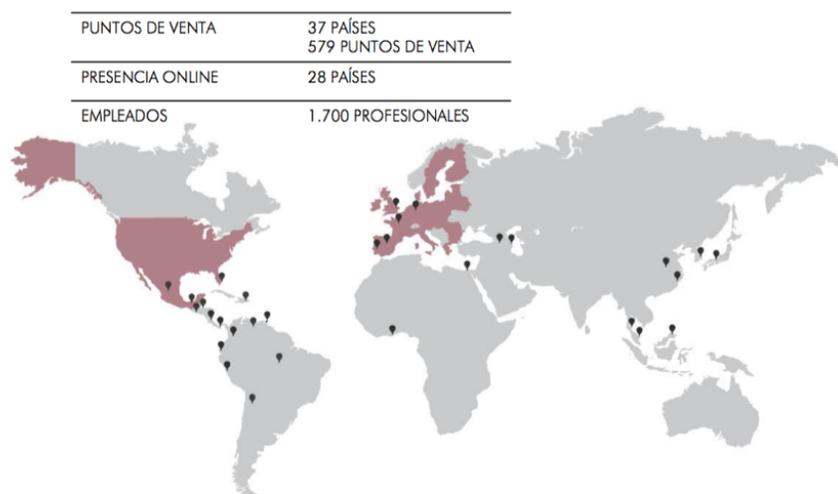
Adolfo Domínguez (AD) se fundó en 1976 con su primera tienda para hombres en Ourense. En los próximos años, su fama creció apareciendo en publicaciones a nivel internacional y realizando los primeros desfiles por Europa. En la década de los 90, lanzó su primer perfume “Agua Fresca” y la marca se expandió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

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

- Colecciones para hombre y mujer
- Accesorios de moda, zapatos, bisutería y bolsos para hombre y mujer

- Joyas hechas a mano
- Colección para mujeres de la talla 44 a la 58
- Línea joven para chico y chica
- Colección de muebles y artículos de decoración
- Colección para mascotas

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



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 2: Fortalecimiento de la marca empleador

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

- La creación de un **claim específico** (eslogan) que sirva de slogan a la marca empleador de AD y que atraiga la atención de posibles candidatos para los procesos de selección. Este claim deberá basarse en la propuesta de valor de AD y ser un elemento diferenciador de la competencia.
- La creación de una **imagen sólida de marca empleador** que pueda ser difundida y posicionada en internet, específicamente en las redes sociales (LinkedIn y Facebook).

- Creación de un **espacio de reclutamiento específico** en el portal de AD que permita al Departamento de RRHH usar la web como una fuente más de reclutamiento y, a través de la cual, los candidatos puedan aplicar a los puestos vacantes publicados.

3.2 Necesidad 2: Diseño de Proceso de selección

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

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

Para ello se identificaron 4 necesidades:

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

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1 Objetivos generales

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

4.2 Objetivos específicos

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

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 FASE 1: Fortalecimiento de marca empleador

5.1.1 Adolfo Domínguez como referente en el mercado laboral

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

Hitos, logros y atributos a destacar:

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

5.1.2 Propuesta de Valor

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

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

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

- **Buen ambiente de trabajo:** entorno atractivo, dinámico y de colaboración que beneficia a todos aquellos que forman parte de la estructura corporativa.
- **Reputación:** éxito internacional vinculado al mundo de los negocios y al de la moda.
- **Desarrollo profesional:** trabajo retador, con posibilidades de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, que ofrece diversas oportunidades formación y desarrollo.
- **Cultura corporativa:** abierta y transparente, con una escala de valores clara.
- **Pasión por la moda:** entorno en el cual se vive la sensibilidad por la belleza, las nuevas tendencias, la estética y el estilo.

La marca empleador es una filosofía y un concepto que lleva tiempo aplicar y proyectar. Por ello, es necesario construir una buena imagen que convierta a Adolfo Domínguez en un lugar

atractivo para trabajar, siendo conscientes de las motivaciones de los empleados y del mercado de la moda.

5.1.3 Marca Empleador

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

1. Construir un claim que identifique a la empresa como marca empleadora.
2. Incluir en la página Web Corporativa:
 - Apartado dirigido al reclutamiento y atracción del talento, que muestre los atributos de la empresa (Propuesta de Valor) como marca empleadora, así como los puestos ofrecidos y los procesos de selección abiertos.
 - Videos con testimonios de trabajadores, que sirvan de refuerzo a los atributos de la marca empleador
 - Habilitar un espacio en el que los candidatos puedan enviar candidaturas de manera espontánea.
3. Hacer uso de las redes sociales, no sólo como una herramienta para mostrar las nuevas tendencias de moda, sino para atraer talento: Facebook y LinkedIn.
4. Ampliar la variedad de las actuales fuentes de reclutamiento, publicando las ofertas de trabajo en distintas herramientas 2.0 y/o páginas web (Buscadores de empleo).
5. Crear un programa interno que priorice la búsqueda del talento dentro de la compañía.

5.2 FASE 2: Proceso de atracción y selección

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

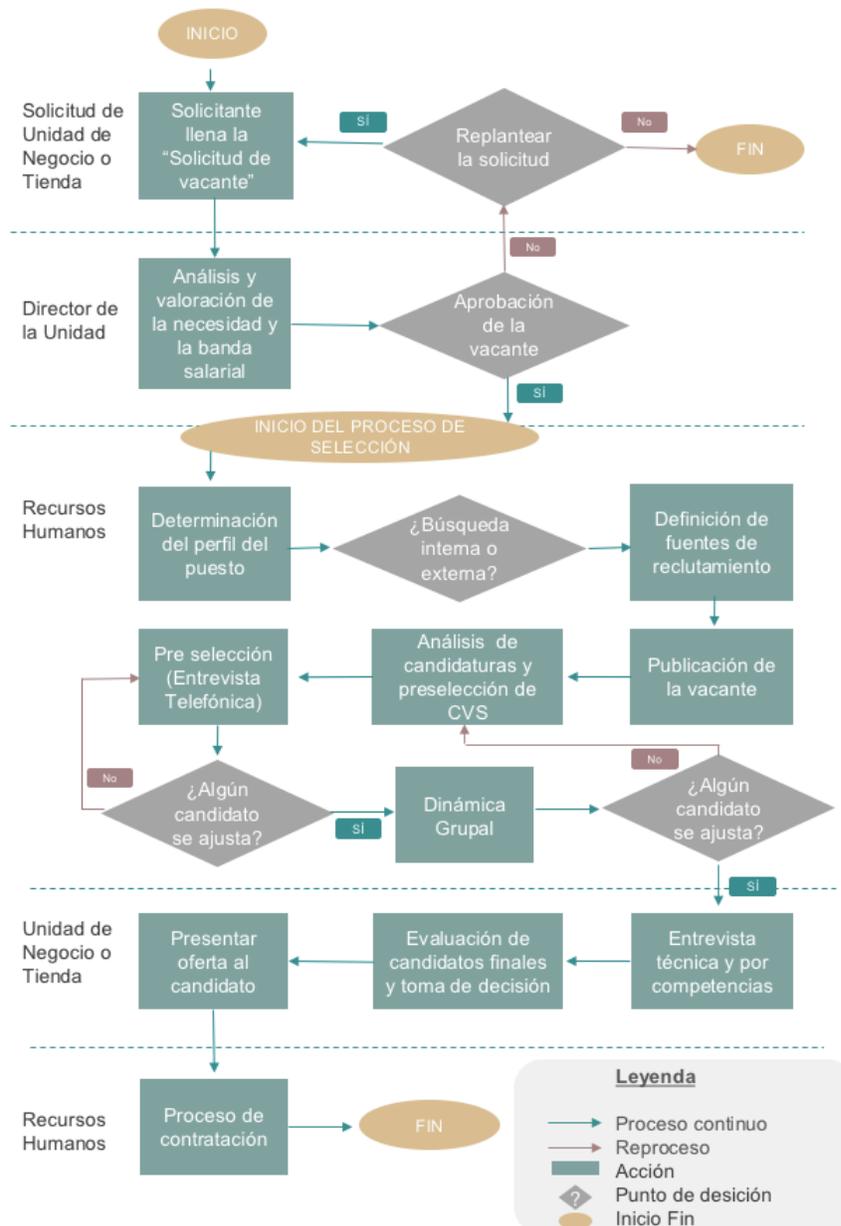


Es importante tomar en cuenta que, como parte del proceso de selección, se deben de respetar los siguientes criterios básicos:

- La creación y/o modificación de estructuras organizativas de cualquier tipo deberán ser validadas por el área de Recursos Humanos de Adolfo Domínguez.
- Un proceso de selección solamente podrá ser iniciado si ha sido previamente solicitado, mediante el documento de [Solicitud de Cobertura de Vacante \(VER ANEXO 2\)](#), el cual deberá ser validado por el máximo responsable de la Unidad de Negocio correspondiente.

- Siempre que sea posible, se buscará internamente el puesto vacante, entre todas las líneas de negocio de Adolfo Domínguez, de cara a fomentar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

5.2.1 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

A nivel de Unidades de Negocio (Tiendas):

Personal de Tienda:

- Entrevista individual

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

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

5.2.3 Código deontológico del seleccionador

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

- **Respeto:** Tratamos a nuestros trabajadores actuales y potenciales con respeto, justicia e igualdad; respetando sus tiempos y el interés que muestran por trabajar con nosotros.
- **Confidencialidad:** Toda la información obtenida durante el Proceso de Selección será tratada con la mayor confidencialidad, con el fin de no atentar a la privacidad de nuestros actuales y de los futuros trabajadores.
- **Respeto a la diversidad:** Fomentamos la diversidad en todos sus sentidos entre nuestros empleados, considerando candidatos de cualquier edad, religión, tendencia política y raza.
- **Igualdad:** Fomentamos la igualdad entre hombres y mujeres, no permitiendo ninguna forma la discriminación en el ámbito laboral. Buscaremos en todos nuestros procesos de selección un equilibrio a la hora de presentar candidaturas para una misma posición.
- **Comunicación:** Promovemos la comunicación a nivel interno y externo, informando al candidato, en todo momento, de los avances en los procesos en que está participando.
- **Transparencia:** No generamos falsas expectativas en nuestros trabajadores y/o candidatos, declarando nuestras intenciones de forma clara en todos nuestros procesos de selección.
- **Objetividad:** Todas nuestras decisiones vendrán avaladas por criterios objetivos y acordes con las políticas establecidas por la compañía. Todos los profesionales serán tratados bajo el mismo nivel de exigencia.

5.2.4 Etapas del Proceso de Selección

a. Etapa 1: Detección de la necesidad

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

Elaboración del perfil del puesto

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

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

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

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

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

“deseables” que serían convenientes para que la persona seleccionada pudiese desempeñar el puesto de forma óptima.

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

A fin de enfocar la propuesta de selección en las necesidades más latentes del negocio, el presente proyecto se basa en los perfiles profesionales básicos de las Unidades de Negocio o Tiendas (VER ANEXO 3). No obstante, los criterios que se proponen son aplicables a la totalidad de los puestos de trabajo, independientemente de su situación en la escala jerárquica laboral.



b. Etapa 2: Reclutamiento

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

Fuentes de Reclutamiento

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

c. Etapa 3: Preselección

Criba curricular

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

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

Entrevista telefónica

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

Principales objetivos de la entrevista telefónica:

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

Fases de la entrevista telefónica:

1. Establecimiento del contacto

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

2. Recogida de información

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

Perfil técnico: se debe recoger información acerca de la formación académica y trayectoria profesional en el sector moda (preferiblemente pre-a-porter) y/o similares, por ejemplo, retail (cierres y arqueos de caja, técnicas de venta, atención al cliente, etc.)

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

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

3. Despedida y cierre

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

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

- Si el candidato pasa la entrevista telefónica, esto supone un 30% de ahorro en el tiempo de la entrevista individual, dado que gran parte del perfil técnico ya ha sido validado.
- Los datos obtenidos en la entrevista telefónica permiten estructurar de forma más sistemática la entrevista individual.
- El éxito en esta primera entrevista puede suponer un indicador de las habilidades y competencias de comunicación y/o capacidad de influencia del candidato.

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

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

d. Etapa 4: Selección

Dinámicas de Grupo

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

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

Pasos a seguir en una dinámica grupal:

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

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

Orientación a resultados: ¿Nuestros candidatos controlan el tiempo de la prueba? ¿A la hora de dialogar saben discriminar qué argumentos o situaciones pueden llevarles a obtener el resultado que se les ha hemos pedido, o de lo contrario, dialogan sobre cuestiones que les hacen retrasarse en la toma de decisiones?

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

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

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

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

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

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

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

Entrevista Individual

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

- a. Explorar el **perfil técnico** del candidato: trayectoria académica y profesional. En esta parte de la entrevista se deberán confirmar: estudios, habilidades técnicas, empresas, los períodos de trabajo, ocupaciones y funciones que la persona ha desempeñado. En caso corresponda al puesto: presupuesto manejado, equipos de trabajo, número de personas a su cargo, objetivos anuales cuantitativos y cualitativos, etc.

- b. Explorar el **perfil competencial** del candidato: consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado del candidato vinculadas con las competencias a analizar, es decir, aquellas requeridas para el puesto del trabajo.

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

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

Para facilitar la entrevista por competencias, se ha desarrollado una [Batería de Preguntas por Competencias \(VER ANEXO 7\)](#), basada en las competencias requeridas en los principales puestos de tienda de AD. Este documento contiene un listado de las posibles preguntas que el entrevistador puede hacer para evaluar las competencias elegidas.

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

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



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

- Identificar 6-7 conceptos “críticos” y 5-8 “deseables”
- Identificar, para cada concepto, las preguntas a incluir en la entrevista ([VER ANEXO 7](#))
- Revisar que la formulación de las preguntas responde a la necesidad del puesto y/o adaptar las preguntas según convenga.

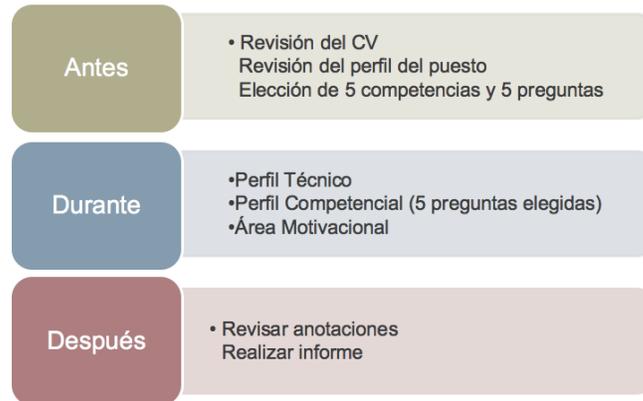
- c. Explorar el **área motivacional** del candidato y su posible ajuste al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Interés por la ocupación y por la empresa
 - Motivos que le llevan a plantearse un cambio profesional
 - Expectativas sobre el nuevo trabajo
 - Expectativas de desarrollo profesional

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



Finalmente, y a fin de asegurar la calidad y eficiencia de las entrevistas, se ha diseñado un [Manual de Entrevistas \(VER ANEXO 8\)](#) y un [Protocolo de Entrevistas Individuales \(VER ANEXO 9\)](#) que facilitará el desarrollo de la mismas ya sea por parte del personal de RRHH y/o el personal de

tiendas. En este manual se explican las distintas etapas de la entrevista diferenciando un antes, un durante y un después.



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

e. Toma de la decisión

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

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

- Adecuación al perfil técnico: señalar aquellos aspectos en los que cumple con los requerimientos técnicos exigidos para el puesto, así como aquellos aspectos en los que no cumple.
 - Adecuación al perfil competencial: señalar aquellos aspectos en los que el candidato cumple con las competencias requeridas para el puesto y al nivel esperado, así como aquellos aspectos en los que no cumple.
 - Adecuación al equipo: Señalar aquellos aspectos en los que la persona encaja con las características del equipo, así como aquellos que podrían dificultar su integración.
- **Propuesta final/decisión**
- Evaluar el nivel de adecuación entre la persona y los conceptos previamente seleccionados como necesarios para el puesto. Para ello, se recomienda tomar como referencia la siguiente escala:
 - ✓ El candidato presenta claras áreas de desarrollo (ROJO)
 - ✓ El candidato cumple, aunque tiene ciertas áreas de desarrollo (NARANJA)
 - ✓ El candidato cumple todos los conceptos necesarios para el puesto (VERDE)

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

1. Identificación de gaps

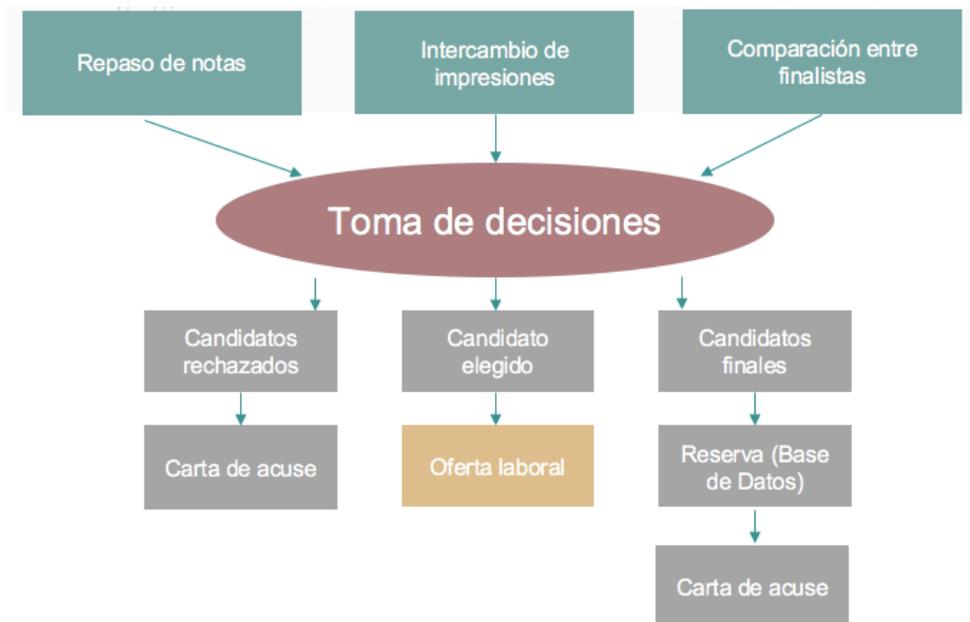
En base a las entrevistas, el responsable de selección deberá de ser capaz de identificar los gaps que el candidato presenta con respecto al perfil de puesto requerido (Perfil Técnico y Perfil Competencial).

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



2. Realización de informes formales

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



5.3 FASE 3: Evaluación del proyecto

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

Indicador 1: Eficacia de la criba curricular.

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

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

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

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

Indicador 3: Rotación de nuevos trabajadores

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

Indicador 4: Satisfacción del cliente interno

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



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

6. PLANIFICACIÓN

6.1 Planificación proyecto consultoría

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

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

Calendario 2016

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

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*. Valido en: <http://www.begrupocortefiel.com/> [Consultado el 19 de Enero de 2016].
- San Deogracias García, J. (2015). Análisis económico y financiero del sector textil: un estudio comparativo entre Adolfo Domínguez, SA, Bimba & Lola Studio, SL y Sociedad Textil Lonía, SA. (Tesis de Pregrado). Universidad UVA, Castilla y León.
- Intropía (2016). Intropía. Recuperado en: <http://www.intropia.com/es/> [Consultado el 28 de Marzo de 2016].
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2009). FYI: For your improvement. 5ta edición. Center for Creative Leadership. Lominger International (Korn Ferry). USA
- Martínez, N. (2014). Situación y evolución del mercado de la moda: análisis de la percepción del consumidor. (Tesis de Pregrado). Universidad de León, Castilla y León.
- Massimo Dutti (2016). MassimoDuttiEspaña. Recuperado en: <http://www.massimodutti.com/es/> [Consultado el 28 de Marzo de 2016].
- Max Mara (2016). *MaxMaraFashionGroup*. Valido en: <http://www.maxmarafashiongroup.com> [Consultado el 19 de Enero de 2016].
- MNG, M. (2016). MANGO España. Shop.mango.com. Recuperado el: 16 de enero 2016, de: <http://shop.mango.com/ES>

- 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 el: 16 de enero 2016, de: <http://global.ralphlauren.com/worldofralphlauren/es>
- Zavala, W. (Sin fecha). *La segmentación del mercado de la moda*. Universidad de Palermo, Palermo.

ANEXOS

Anexo 1:
Estudio de Mercado



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

Mejores Prácticas:

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

hoss

INTROPIA

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

Mejores Prácticas:

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

TOMMY HILFIGER

TOMMY HILFIGER		
Branding	Marca Empleador	<ul style="list-style-type: none"> • Página web + las principales plataformas de moda y empleo • Movilidad laboral ofreciendo oportunidades tanto en 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**

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

➤ Gestión comercial

- Llevar a cabo la revisión mensual de ventas y Bait sobre presupuesto, así como la presentación de necesidades detectadas a nivel comercial con el fin de lograr los objetivos ¿Cómo?
- Analizar de los indicadores comerciales (KPIs) como ventas, ratios y gastos por zona y tienda, para actuar en las desviaciones negativas con planes de acción concretos.
- Identificar las áreas de mejora por zona y determinar planes de actuación concretos, tanto de ventas y gastos, como de ratios de gestión ¿Cómo?
- Garantizar el stock de la zona gestionando las incidencias de inventario trabajando con el Jefe de producto para mejorar la eficacia y rentabilidad de las existencias recibidas en cada tienda.
- Coordinar e implementar las acciones comerciales necesarias para obtener los objetivos fijados durante la temporada: promociones, rebajas, Mid Season Sales, avance de temporada, etc.
- Controlar los ratios de medición de la calidad de la atención al Cliente, a través del análisis e implantación de acciones necesarias para asegurar un óptimo nivel de servicio.
- Velar por la imagen de Adolfo Domínguez en la zona y garantizar que se respete la imagen de los equipos/tienda, del VM y de los escaparates.

➤ Gestión operativa

- Controlar mensualmente los gastos y ejecutar planes de corrección por canal en función de las desviaciones.
- Control de mercancía pendiente de confirmar, Revisión semanal de situación, Detectar tiendas con problemas y normalizar la situación.
- Realizar el seguimiento de las tiendas a través de visitas estructuradas que analicen de forma global el correcto funcionamiento de las tiendas y permitan la realización de planes de acción concretos.

➤ Gestión de personas

- Transmisión de los objetivos y de la estrategia comercial a los Directores de Tienda, realizando seguimiento de la ejecución posterior.
- Seguimiento del dimensionamiento de las plantillas de su región y apoyo a las tiendas en la planificación de horarios y vacaciones.
- En colaboración con RRHH, formar parte de la selección, desarrollo, motivación y seguimiento de los equipos de la zona así como de la detección de necesidades formativas y de talento con el fin de fomentar el desarrollo en la zona asignada.
- Gestión de conflictos en el equipo y resolución de incidencias en colaboración con Relaciones Laborales ¿Cómo?

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

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

DIRECTOR DE TIENDA

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

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

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

ENCARGADO DE TIENDA

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

OBJETIVO CLAVE

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

MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ

➤ Gestión comercial

- Orientar al cliente en su decisión de compra y en la distribución de la mercancía en tienda, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite, con el objetivo de brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando consolidar su fidelidad con la firma.
- Gestionar activamente las labores de visual merchandising y escaparatismo con el fin de seguir la imagen marcada por la compañía, así como mantener una adecuada presentación visual de la mercancía en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniqués, cajoneras, mesas, etc. ¿Cómo?
- Velar porque en la Tienda exista un efectivo ambiente de esmero en el Servicio al Cliente ¿Cómo?

➤ Gestión operativa

- Revisar que la mercancía esté correctamente etiquetada. ¿Cómo?
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercancía. ¿Cómo?
- Controlar el orden, aseo y la adecuada utilización de los probadores por parte de los clientes. ¿Cómo?
- Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los bienes de la empresa. ¿Cómo?
- Colaborar en la formación de nuevo personal y de refuerzo para su buen desempeño en la Tienda. ¿Cómo?
- Mantener en todo momento la imagen de la tienda según los estándares definidos por la Dirección ¿Cómo?

➤ Gestión de personas

- Bajo la supervisión del Director de Tienda, planificar y coordinar las actividades y labores diarias de todo el personal en la Tienda distribuyendo la carga de trabajo
- Analizar diariamente las ventas de la tienda, así como hacer el seguimiento de los objetivos de ventas de cada miembro del equipo y de la tienda procurando su alcance.
- Informar al equipo sobre los objetivos comerciales individuales, el resultado comercial de la jornada anterior y la asignación de tareas.

(*) Si bien la descripción del puesto ha sido desarrollada por Adolfo Domínguez, la nivelación

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)

de competencias ha sido definida como parte del Proyecto de consultoría.

VENDEDOR

Área:	Dirección Comercial	Reporta a:	Director de Tienda / Encargado de Tienda	Año :	
OBJETIVO CLAVE					
Ofrecer un excelente servicio y cordial atención a los clientes de la tienda, con el objeto de lograr la satisfacción y fidelización de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos de venta establecidos por la Dirección Comercial					
MISIÓN: QUÉ HACE- CÓMO HACERLO- PARA QUÉ					
➤ Gestión comercial					
- Orientar al cliente en su decisión de compra y en la distribución de la mercancía en tienda, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite, con el objetivo de brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando consolidar su fidelidad con la firma.					
- Gestionar activamente las labores de visual merchandising y escaparatismo con el fin de seguir la imagen marcada por la compañía, así como mantener una adecuada presentación visual de la mercancía en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniqués, cajoneras, mesas, etc. ¿Cómo?					
➤ Gestión operativa					
- Revisar que la mercancía esté correctamente etiquetada. ¿Cómo ?					
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercancía. ¿Cómo?					
- Controlar el orden, aseo y la adecuada utilización de los probadores por parte de los clientes. ¿Cómo?					
- Cooperar activamente en la seguridad y vigilancia de los bienes de la empresa. ¿Cómo?					
- Colaborar en la formación de nuevo personal y de refuerzo para su buen desempeño en la Tienda. ¿Cómo?					

(*) 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.

Competencias de negocio*							Competencias relacionales*					Formación	
PUNTUACION REQUERIDA (*)	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
	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	Experiencia
													Al menos 5 años en un puesto similar
													Conocimientos técnicos
													Herramientas informáticas Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Word)

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 Dominguez, la nivelación de competencias ha sido definida como parte del Proyecto de consultoría.

Anexo 4:

Protocolo de Entrevista Telefónica

ADOLFO DOMINGUEZ
PROTOCOLO DE ENTREVISTA TELEFÓNICA

FASE 1: Establecimiento del contacto

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

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

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

Primero me gustaría comprobar sus datos personales...

Datos Personales
Fecha de nacimiento:
Residencia:
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? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
Última/Actual experiencia profesional:		
Empresa:	Periodo de tiempo:	Lugar:
Puesto:		Funciones:
Penúltima experiencia profesional:		
Empresa:	Periodo de tiempo:	Lugar:
Puesto:		Funciones:
Intereses y motivaciones		
Intereses personales y profesionales. Motivación por el puesto:		
¿Por qué te interesa este trabajo? ¿Por qué te interesa Adolfo Domínguez?		

FASE 3: Despedida y cierre

Valoración final del candidato dentro del protocolo de entrevista.

Observaciones

Impresiones:

Valoración final

Pasa a entrevista. Especificar la fecha:

Hora de entrevista:

No pasa a entrevista. Especificar el motivo:

Anexo 5:
Dinámicas
Grupales

ADOLFO DOMINGUEZ

DINÁMICAS GRUPALES

DINÁMICA 1: “PERDIDOS EN LA LUNA”

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

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

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

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

Objetos encontrados en la nave:

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

DINÁMICA 2: NUEVO PRODUCTO ADOLFO DOMÍNGUEZ

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

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

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

Propuesta individual
Propuesta grupal
Conclusiones

Anexo 6:

Batería de Preguntas por competencias

BATERIA DE PREGUNTAS POR COMPETENCIA

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

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

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

Batería de preguntas: Competencias de Negocio

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

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

Batería de Preguntas: Competencias relacionales

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

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

Anexo 7:
Manual de Entrevista

INDICE

1. Introducción

2. ANTES DE LA ENTREVISTA

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

3. LA ENTREVISTA

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

4. DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

- 4.1 Principales características
- 4.2 Propuesta / Decisión final

1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

2. ANTES DE LA ENTREVISTA

2.1 Competencias de ADOLFO DOMINGUEZ

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



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

Para ello, el entrevistador deberá:

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

2.2 El perfil ideal del puesto

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

Perfil técnico

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

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

Perfil competencial

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

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

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

2.3 Logística de la entrevista

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

La convocatoria de la entrevista

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

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

Ambiente físico y entorno

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

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

2.4 Preparación de la entrevista

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

Conocimiento de la descripción del puesto

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

Estudio del CV

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

3. LA ENTREVISTA

3.1 Comienzo de la entrevista

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

¿Cómo recibir a la persona?

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

¿Cómo iniciar la conversación?

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

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

3.2 Información de la empresa

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

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

3.3 Identificación de Competencias

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

¿Cómo dirigir la entrevista?

- Seguir la estructura de entrevista prevista, la cual se preparó previamente tomando en cuenta el perfil del puesto y la **Batería de Preguntas por Competencia**
- Aprovechar los puntos identificados del CV para adaptar las preguntas seleccionadas, y lograr así que el candidato recuerde situaciones profesionales pasadas a evaluar
- Aclarar al entrevistado que debe recordar situaciones concretas que ocurrieron en un momento y en un lugar determinado (no sirve que la persona relate situaciones genéricas).

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

Claves para realizar las preguntas

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

3.4 Preguntas críticas (Área Motivacional)

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

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

Ejemplo de preguntas:

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

3.5 Cierre de la entrevista

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

¿Cómo culminar la entrevista?

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

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

4. DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

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

Características de la persona

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

Adecuación al perfil ideal

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

Propuesta final/decisión

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

Anexo 8:

Protocolo de Entrevista Individual

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 serían 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.*

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