



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE INDITEX Y ABERCROMBIE EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE TIENDA

Autor: Beatriz Jiménez-Laiglesia Pérez
Directora: M^a José Martín Rodrigo

Madrid
Abril 2018

Beatriz
Jiménez-Laiglesia
Pérez

**ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE
INDITEX Y ABERCROMBIE EN LOS
PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE
TIENDA**



RESUMEN

Este trabajo pretende determinar qué indicadores hacen que un proceso de selección de personal de tienda en multinacionales del sector textil sea más eficaz. Para ello, se profundiza en realizar un análisis comparativo de los procesos de selección de dicho colectivo en dos de las multinacionales más influyentes en la industria textil o moda y, que operan en territorio nacional, como son Inditex y Abercrombie & Fitch. Se identificarán las diferentes fases que componen sus procesos de selección y, a continuación, se analizarán una serie de indicadores que les garantizan su competitividad.

Para ahondar en el estudio de la pregunta de investigación principal, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio cualitativo-cuantitativo en una muestra de personal de tienda en ambas multinacionales.

Los principales hallazgos indican que existen diferencias en los procesos de selección de ambas firmas que sin duda, marcan una importante diferencia, y que éstas quedan ratificadas por el personal de tienda que conforma la muestra.

Palabras clave: “Industria textil”, “Inditex”, “Abercrombie”, “Multinacional”, “Personal de tienda”, “Reclutamiento”, “Procesos de selección”.

ABSTRACT

This project aims to determine which indicators make a recruitment process for retail salespersons in multinationals in the textile industry more efficient. For this, it is deepened to carry out a comparative analysis of the selection processes of those groups in two of the most influential multinationals in the textile or fashion industry, which operate in national territory, such as Inditex and Abercrombie & Fitch. The different phases that comprise their selection processes will be identified and then a series of indicators that guarantee their competitiveness will be analyzed.

To delve into the study of the main research question, a qualitative-quantitative exploratory study has been carried out in a sample of retail salespersons in both multinationals.

The main findings indicate that there are differences in the recruitment processes of both firms that undoubtedly make an important difference, and that these are confirmed by the store staff that constitute the sample.

Key words: “*Textile Industry*”, “*Inditex*”, “*Abercrombie*”, “*Multinational*”, “*Sales assistant*”, “*Recruitment*”, “*Selection process*”.

ÍNDICE

1. Introducción	4
1.1. Justificación del tema y de los principales objetivos.....	6
1.2. Metodología.....	7
1.3. Estructura del trabajo.....	8
2. Descripción del proceso de selección para empleados de personal de tienda del sector textil	9
2.1. Fases del proceso de selección para personal de tienda en una multinacional del sector textil.....	9
2.2. Indicadores que explican el éxito de los procesos de selección de personal de tienda	14
3. Análisis comparativo del proceso de selección en empresas multinacionales del sector textil, Inditex y Abercrombie	23
3.1. Descripción de dichos procesos en ambas empresas.....	23
3.2. Diferencias entre los dos procesos de selección e identificación de los indicadores que influyen con mayor ponderación en dichos procesos de estas multinacionales	34
4. Metodología de análisis.....	48
4.1. Introducción.....	48
4.2. Análisis de encuestas de satisfacción	49
5. Conclusión.....	67
6. Referencias bibliográficas	70
7. Anexos.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Competencias que más ponderan en las dinámicas de grupo de una multinacional del sector textil para personal de tienda</i>	13
<i>Tabla 2: Plan de formación destinada a los diferentes puestos de personal de Inditex.</i>	18
<i>Tabla 3: Principales indicadores que intervienen en el éxito de los procesos de selección para personal de tienda</i>	21
<i>Tabla 4: Análisis comparativo de las fases del proceso de selección para personal de tienda de las dos multinacionales.....</i>	37
<i>Tabla 5: Análisis comparativo de los indicadores que influyen en el proceso de selección de las multinacionales Inditex y Abercrombie.....</i>	38
<i>Tabla 6: Justificación de las preguntas de la encuesta realizada a personal de tienda de Inditex y Abercrombie & Fitch</i>	50
<i>Tabla 7: Tiempo rápido de adaptación al puesto de trabajo por parte del personal de tienda</i>	59
<i>Tabla 8: Tasa de rotación media-baja de personal de tienda distribuidas por edades y tiendas.....</i>	62
<i>Tabla 9: Bajas voluntarias en las multinacionales analizadas</i>	64
<i>Tabla 10: Retribución variable que reciben los trabajadores de ambas organizaciones</i>	64
<i>Tabla 11: Índice de satisfacción con el proceso de selección de personal de tienda.....</i>	66

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Organigrama de los puestos de personal de tienda en Inditex</i>	23
<i>Figura 2: Fases que componen el proceso de selección de personal de tienda de Inditex</i>	29
<i>Figura 3: Organigrama de los puestos de personal de tienda de Abercrombie & Fitch</i>	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Diferencia de hombres y mujeres en la encuesta realizada a personal de tienda</i>	54
<i>Gráfico 2: Porcentaje de mujeres de la muestra que trabajan en ambas multinacionales</i>	54
<i>Gráfico 3: Porcentaje de hombres de la muestra que trabaja en ambas multinacionales</i>	55
<i>Gráfico 4: Porcentaje de empleados/as de Inditex divididos por rango de edad</i>	56
<i>Gráfico 5: Porcentaje de empleados/as de Abercrombie divididos por rango de edad</i> .	56
<i>Gráfico 6: Tiempo de adaptación del personal de tienda al puesto de trabajo</i>	59
<i>Gráfico 7: Tipo de formación que emplean Inditex y Abercrombie & Fitch</i>	60
<i>Gráfico 8: Tasa de rotación de personal de tienda en Inditex y Abercrombie</i>	62
<i>Gráfico 9: ¿Considera que el número de bajas es elevado en la firma en la que trabaja?</i>	63
<i>Gráfico 10: Índice de satisfacción con el proceso de selección de personal de tienda</i> .	65

1. Introducción

En las últimas décadas hemos podido comprobar cómo el sector de la industria textil, debido a la globalización y a las nuevas tecnologías, ha sufrido una gran evolución. El mundo de la moda es muy cambiante y las empresas del sector han tenido la necesidad de adaptarse a esta vertiginosa realidad. La globalización es un fenómeno que trae consigo importantes transformaciones que han tenido un impacto relevante en el mercado laboral, en lo que concierne a los procesos de selección. Cada vez existen más personas con una formación académica muy especializada, ya que las vacantes que más se están demandando en la actualidad necesitan y requieren de dicha especialización; y asimismo, se ha producido una gran proliferación de empresas que ejercen más influencia en estas políticas de atracción dada la competitividad que arroja la apertura de mercados en este entorno global (Pisco, 2001).

El sector textil ha experimentado un duro proceso de adaptación desde la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 hasta la actualidad, lo que ha provocado una reestructuración de la capacidad productiva conllevando en este proceso, unos elevados costes en el empleo (Costa y Dutch, 2005). Por ello, el área de Recursos Humanos de las empresas que pertenecen al sector textil y de moda, deben saber adaptarse a la sociedad de hoy en día y para desafiar estos retos impuestos por esta nueva coyuntura económica, han de buscar nuevos perfiles profesionales/comerciales para sus tiendas.

En esto, la tecnología ha contribuido a agilizar y simplificar la búsqueda de candidatos perfectos que cubran las vacantes que solicitan las tiendas. Y son cada vez más multinacionales las que usan portales digitales para la búsqueda, selección y contratación del perfil. El sector textil, en concreto, es uno de los más avanzados en el uso de la red profesional LinkedIn para llevar a cabo sus procesos de selección. (Observatorio de la Moda Española, 2016).

España es uno de los mayores países exportadores del denominado *fast fashion* gracias a Inditex y también a Mango, uno de los principales competidores que está logrando un

desarrollo económico elevado (Asociación de Creadores de Moda de España, 2016). Las multinacionales del sector textil, por lo tanto, presentan una gran cuota de mercado en nuestro país, además de ser un sector que ofrece grandes oportunidades de crecimiento en toda la cadena de valor, como añadió Luis Lara, consultor senior de KPMG Fashion y profesor de ISEM Fashion Business School (Asociación de Creadores de Moda de España, 2016).

Dentro del sector textil se incluyen una gran variedad de profesiones, por lo que hablar de procesos de selección en este sector, significa aludir a muchos y singulares procesos de reclutamiento y selección en virtud de los tipos de puestos, de las características de las empresas del sector también del entorno geográfico y de las cadenas que conforman las distintas tiendas.

Para poder diferenciarse en este mercado cada vez más competitivo del sector textil, las empresas buscan mediante la Innovación, y el uso de Tecnologías de Información y Comunicación, obtener ventajas competitivas pues, en caso contrario, acabarían desapareciendo. La principal fuente de ventaja competitiva en este sector viene de la mano de una adecuada gestión de su principal recurso: el empleado (Asociación de Creadores de Moda de España, 2016).

Gracias a la correcta gestión del capital humano de las organizaciones, éstas consiguen sus expectativas de objetivos de negocio. Es un reto tanto empresarial como motivacional. Las nuevas tecnologías, como se ha mencionado anteriormente, permiten la innovación de procesos y de los productos, proporcionando una respuesta rápida a los retos que plantean estos cambios (Valencia, 2005).

1.1. Justificación del tema y de los principales objetivos

Visto lo anterior, el departamento de Recursos Humanos en la empresa es clave para que ésta tenga éxito. Más concretamente, la política de selección de personal es de las más importantes para el día a día en una tienda del sector textil y de moda. La afirmación “las personas son el recurso más importante” adquiere cierta relevancia en la actualidad, ya que en el *know-how* de las personas, se encuentra el futuro de las organizaciones, dependiendo la evolución de las mismas de la calidad de sus empleados. (Pisco, 2001). Por ello, el personal es el principal recurso y potencial de las empresas.

En este trabajo, se pretende presentar la diferencia entre distintos procesos de selección de personal centrado en tiendas de moda, en comparación con empresas que no se dedican al sector textil. En España, la industria textil representa un 2,8% del Producto Interior Bruto (PIB) según los datos mostrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016).

A lo largo de la historia, el sector textil y de moda ha sufrido una serie de cambios muy importantes. Alrededor de los años noventa se consiguió la mayor internacionalización y expansión al resto de países (Arribas V., Josa, E., Bravo, S., García, I., San Miguel, P., 2016). Además, la industria de la moda española continúa en auge, ya que el sector textil ha incrementado un 3,1% con respecto al año anterior, y factura alrededor de 7.249 millones de euros según datos proporcionados por la Encuesta Industrial Anual de Productos, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016). Como consecuencia del incremento de las ventas en este sector, es necesario contratar a más personal. De ahí, la necesidad de analizar los procesos de selección que se ajusten a lo que demanda la oferta laboral dentro de este sector en empresas multinacionales españolas.

La principal razón es que en España alrededor de 6.800 empresas desarrollan su actividad dentro de la industria textil. La gran mayoría de los ingresos se debe a la facturación por parte de multinacionales como Inditex, Cortefiel, Mango o Desigual.

Además en estas empresas tan influyentes y de gran referencia en el mundo de la moda, el capital humano es un elemento indispensable.

Por este motivo, este trabajo se va a centrar en realizar un análisis comparativo de los procesos de selección de personal de tienda entre dos de las multinacionales con mayor influencia en el mundo de la moda, como son Inditex y Abercrombie & Fitch. Se comprobará qué perfiles buscan las empresas para llegar a formar parte de ellas y se analizarán aquellos indicadores que les garantiza a los procesos de selección su competitividad, permitiendo así a las empresas disponer del mejor talento y personal para trabajar en las mismas. (ACME, 2016).

1.2. Metodología

Para poder delimitar el estado de la cuestión y el alcance del objeto de estudio tratando de dar respuesta siempre a la pregunta de investigación, se realizará primeramente una revisión de la literatura. Para ello, se utilizarán diferentes bases de datos en las que identificar artículos de investigación sobre los procesos de selección de personal de tienda en el sector textil de las empresas multinacionales, además de algún manual corporativo o de investigación que haya estudiado de manera pseudo-científica como estudio de caso, la empresa Inditex.

Una vez analizadas las diferentes fuentes bibliográficas, se pretende hacer un estudio exploratorio mediante una encuesta a empleados de las empresas que conforman la muestra, para comprobar el nivel de satisfacción de los trabajadores en dicha empresa. A través del análisis de estas fuentes, se determinará qué elementos o indicadores hacen que un proceso de selección sea más efectivo que otro.

Las palabras clave utilizadas de nuestro objeto de análisis son: “*Textile Industry*”, “Inditex”, “Abercrombie”, “Multinacional”, “*Sales assistant*”, “*Recruitment*”, “Proceso de selección”.

Se ha acudido para realizar las búsquedas a las bases de datos EBSCO, Business Source Complete y O*NET, puesto que realizan una adecuada descripción de los puestos de trabajo en los que se va a focalizar esta investigación.

1.3. Estructura del trabajo

Este trabajo de investigación se estructura en cinco partes que se encuentran bien definidas. En el primer apartado, *Introducción* se expone una contextualización del tema a tratar. Incluyendo la justificación del mismo, los principales objetivos que se pretende tratar con el tema escogido, así como el interés por conocer más acerca de la temática. Además de incluir la pregunta de investigación. En este caso, será ¿Qué indicadores hacen que un proceso de selección sea exitoso?

En el apartado segundo, *Marco teórico y estado de la cuestión* explica cómo es un proceso de selección para personal de tienda, ya que difiere de los procesos de selección para oficina, además de ser bastante diferentes con otros procesos que no se incluyen dentro del sector textil o moda. Plantearemos los distintos indicadores que hacen que un proceso de selección sea exitoso para la empresa. Y una parte clave dentro del marco teórico será el análisis comparativo de los procesos de selección de dos de las multinacionales más influyentes de la industria textil como son Inditex y Abercrombie.

En el tercer apartado, *Metodología* se recoge el diseño de la investigación. Se verifica la validez de la metodología que ha sido empleada y se explica los pasos seguidos. En este proyecto la metodología se basará en una revisión de la literatura, se emplearán las distintas bases de datos que se han mencionado anteriormente, y además se realizará una encuesta al personal de tienda de ambas multinacionales con el fin de analizarlas y obtener las conclusiones de la pregunta de investigación.

En el cuarto apartado *Resultados*, conseguiremos recopilar las conclusiones obtenidas acerca de las encuestas que se han realizado a los distintos empleados o empleadas de las tiendas. El fin será obtener estos resultados para posteriormente, elaborar las conclusiones pertinentes del estado de la cuestión.

El quinto apartado será *Conclusiones*, a partir de los resultados obtenidos en el apartado anterior, se elaborarán las conclusiones, y se habrá dado respuesta a la pregunta de investigación planteada con anterioridad dentro del apartado del Marco teórico.

Por último nos encontramos con las *Referencias bibliográficas* que hemos empleado a lo largo de todo el proyecto de investigación, y que se encuentran ordenadas alfabéticamente.

2. Descripción del proceso de selección para empleados de personal de tienda del sector textil

2.1. Fases del proceso de selección para personal de tienda en una multinacional del sector textil

La diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial está relacionado en gran parte por la selección del personal que componen las plantillas de las organizaciones. Las compañías en la actualidad refuerzan su competitividad, seleccionando y reteniendo, a los mejores perfiles profesionales, para que de esta forma consigan aumentar la productividad de las empresas (Dessler, 2001).

A esta rentabilidad y productividad de las empresas contribuyen perfiles de empleados muy cualificados con excelente formación y gran experiencia. Por eso se afirma que “el capital humano es imprescindible hoy en día en una organización”. Ya que sin una correcta gestión del “talento” no se conseguirán los agresivos objetivos de negocio que se plantean en un mercado competitivo (Najul, 2011).

A través de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016) se comprueba que la facturación de la industria del sector textil durante el año 2016 consiguió ser la más elevada de los últimos años. Estos resultados están directamente relacionados con el personal que forma parte de las grandes firmas del sector textil. Es por ello, que las organizaciones necesitan disponer de un departamento

efectivo de Recursos Humanos, que invierta gran cantidad de recursos en contratar al mejor personal para que forme parte de sus empresas. Existen diferencias en el proceso de selección dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa.

Primeramente, se hará referencia a los puestos claves de una tienda en el sector textil o moda, para posteriormente, explicar las distintas fases que componen el proceso de selección de personal en las multinacionales textiles.

En primer lugar nos encontramos con el puesto de *vendedores o dependientes*. Son los encargados de detectar las necesidades de los clientes, mantener su imagen en la tienda y a su vez, reponer los productos que se necesiten en el momento para que el cliente se encuentre satisfecho. A continuación, el siguiente puesto que se encuentra en firmas de la industria textil, como cargo superior a los dependientes, es el *responsable de tienda* o también denominado en muchas ocasiones, *director o directora de tienda*. La responsabilidad de los encargados de tienda consiste en dirigir al equipo completo de una tienda y además motivar a los empleados para que se consigan los objetivos propuestos. Por último se encuentra el puesto de *visual merchandiser* en el que se exponen las colecciones que los comerciales de las tiendas consideren más adecuados para la temporada (Página corporativa de Mango, 2018).

Las fases que componen el proceso de selección para los puestos de personal de tienda que se han mencionado en el párrafo anterior son las siguientes:

2.1.1. Fase de reclutamiento

Cada vez son más multinacionales del sector textil las que emplean las nuevas tecnologías para la selección de personal. La gran mayoría de ellas utiliza plataformas de empleo como LinkedIn o InfoJobs, además de las propias páginas corporativas de cada una de las firmas (Costa y Dutch, 2005). En ellas, además de adjuntar el currículum vitae, es necesario que se rellenen una serie de datos como por ejemplo, experiencia profesional previa, nivel de estudios, universidad y colegio en el que se ha formado el candidato o candidata, edad, y la localización de la tienda que mejor se

ajusta al candidato. Esta es una primera criba que se realiza antes de la entrevista telefónica.

2.1.2. Fase de preselección

Una vez superada la fase de depuración de currículum vitae entonces se selecciona a los candidatos que reúnan las competencias y características necesarias para la entrevista telefónica. En esta fase se constatan los datos que se habían rellenado en el formulario online. Después de la entrevista telefónica, vuelve a existir una fase de depuración. En ella se van a valorar una serie de aspectos que se van a tener en cuenta para permitir al candidato continuar en el proceso de selección. El primer dato de cribado más relevante es conocer si el candidato ya ha realizado una dinámica de grupo, es decir si ha sido valorado por la firma con anterioridad. En el caso de empresas del sector textil, en caso de que hayan sido evaluados en un período inferior a un año o incluso a dos dependiendo de la organización, el candidato o candidata no podrá continuar en ese proceso de selección, sino que desde el departamento de recursos humanos de la firma se le asignarán directamente las vacantes que existan en el momento. Otro de los datos de cribado que las empresas consideran determinante es el margen en la disponibilidad para poder trabajar en tienda, así como la zona geográfica de preferencia del candidato (Página corporativa Mango, 2018).

2.1.3. Fase de selección de los candidatos

Una vez valorada la candidatura se procede a la realización de una dinámica de grupo. La gran mayoría de ellas están compuestas de unos 10-15 participantes y suele tener una duración alrededor de 45-60 minutos. Antes de comenzar la dinámica de grupo, se reparte un formulario a rellenar con los datos personales, disponibilidad, preferencia de la zona en la que trabajar en cualquiera de las Comunidades Autónomas, experiencia laboral entre otros. A continuación, se procede a la realización de una serie de preguntas relacionadas con la empresa, para conocer de esta forma el grado de conocimiento por

parte de los candidatos/as de la misma. Los candidatos/as se van presentando uno a uno comentando los puntos que se han señalado anteriormente en el formulario. Dependiendo del tipo de empresa de la industria textil, se realizan preguntas más concretas como pueden ser: ¿Cuáles son tus defectos y cualidades?; ¿Por qué trabajar en esta empresa? ¿Por qué elegirte a ti para formar parte de la firma?. Y ya casi finalizando el proceso de la dinámica de grupo, existen empresas, que normalmente suelen ser las multinacionales, que también realizan una prueba de conocimiento. En la mayoría de los casos suele ser una situación de cliente-dependiente, en la que se adquiere uno de los dos roles. Se debe tratar de vender un producto al cliente. Es una prueba que permite a los técnicos de Recursos Humanos evaluar las habilidades y competencias que necesitas para ser un buen dependiente de tienda (Página corporativa Hollister, 2018).

2.1.4. Fase de valoración de los candidatos

Entre los atributos que más se valoran para puestos de personal de tienda como aparece reflejado en la página web O*Net, se encuentran: orientación al cliente, capacidad comunicativa; conocimiento de las necesidades de los cliente para ser capaces de responder preguntas sobre los precios, talla de las prendas, idiomas, para que los clientes comprendan la información recibida adecuadamente.

En la siguiente matriz aparecen recogidas algunas de la competencias que los técnicos de recursos humanos mejor ponderan y tienen en cuenta en las dinámicas de grupo. Está enfocada a los puestos que se han mencionado anteriormente como dependientes, cajeros o mozos. En el caso de puestos de responsable de tienda, las competencias exigidas serían las mismas además de alguna de ellas que se va a comentar posteriormente.

Tabla 1: Competencias que más ponderan en las dinámicas de grupo de una multinacional del sector textil para personal de tienda

Apellidos	Nombre	Capacidad comunicativa	Toma decisiones	Trabajo en equipo	Liderazgo	Impacto personal	Conocimiento necesidades	Escucha activa	Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web O*Net (marzo, 2018)

En la matriz se pueden observar competencias como la capacidad comunicativa, ya que es fundamental para puestos que requieren atención al público, al igual que la escucha activa, toma de decisiones, capacidad de trabajo en equipo, impacto personal y flexibilidad, siendo las más valoradas por los técnicos de recursos humanos para los puestos de dependiente/a de tienda, cajero/a y mozo. Esta última característica se focaliza en la flexibilidad en cuanto a la toma de decisiones, y cómo los candidatos son capaces de valorar alternativas diferentes a las suyas. El técnico o *manager* encargado de realizar la dinámica de grupo valorará estas competencias numerándolas o bien del 1-5 o bien del 1-10 dependiendo de cada firma, y de la normativa que tengan a la hora de realizar dinámicas de grupo.

En el caso de tratarse de puestos de más responsabilidad como *managers* o jefes/as de tienda, las competencias requeridas que aparecen reflejadas en la página O*net, serán las mismas que aparecen en la matriz, y además existen otras capacidades a tener en cuenta como la buena gestión del tiempo en las tareas; así como la adecuada gestión de los equipos y el conocimiento en las tareas que es necesario priorizar. El sector textil, como bien se ha dicho es un sector muy cambiante, las cargas de trabajo son elevadas, y las actividades deben priorizarse lo máximo posible para alcanzar los objetivos del día.

Continuando con el proceso de selección, una vez que se ha superado la dinámica de grupo, se suele realizar una entrevista personal o bien con un jefe de tienda o bien con una persona de Recursos Humanos. Es el paso previo para poder llegar a pertenecer oficialmente a la empresa (Página corporativa L’Oreal, 2018). En esta última entrevista previa a la incorporación, se realiza una revisión del currículum, se profundiza en

alguno de los aspectos más relevantes como puede ser la experiencia profesional, idiomas y permite también conocer los intereses y motivaciones de los candidatos hacia el puesto de trabajo. En caso de que el candidato no haya superado la dinámica de grupo, se pone fin al proceso de selección de los candidatos/as. En la gran mayoría de los candidatos se pondrían en contacto con los mismos para comunicárselo, pero existen otras ocasiones en las que no. Si no es una contestación inmediata o próxima a la fecha de la realización de la dinámica, no se continuaría en el proceso de selección tampoco.

2.1.5. Fase de contratación y adscripción al puesto de trabajo

En caso de que el candidato se apto, se procede a la firma del contrato que pueden ser de dos tipos: indefinidos o a tiempo parcial; y también existe una fase de formación del nuevo personal que se incorpora a la empresa. Las multinacionales del sector textil y de moda poseen diferentes políticas y prácticas en cuanto a la formación de los empleados. Entre los más destacados se encuentran los cursos de acogida y formación inicial en el puesto de trabajo.

2.2. Indicadores que explican el éxito de los procesos de selección de personal de tienda

Existen una serie de competencias para personal de tienda como por ejemplo: la capacidad de aprendizaje, iniciativa, trabajo en equipo ó la capacidad de transmitir información hacia los clientes, que cobran cada vez más importancia dentro de los procesos de selección de las diferentes multinacionales.

Existe una nueva modalidad que trata de enlazar las capacidades competitivas con un modelo de contabilidad financiera, es el denominado Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI. Permiten la creación de valor de las empresas a través de los diferentes stakeholders involucrados, como pueden ser clientes, proveedores, empleados entre otros. (Kaplan y Norton, 2000). Los objetivos e indicadores de este Cuadro de Mando contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas diferentes: la perspectiva financiera, la del cliente, la basada en los procesos internos y por último la

de formación y crecimiento, basada en los empleados. Cada vez son más empresas las que emplean esta herramienta para gestionar su propia estrategia, ya que permite: aclarar la visión y la estrategia de las organizaciones; es capaz de comunicar y vincular los diferentes indicadores; establece los objetivos y quedan alineados en todas las dimensiones de la empresa, y, por último, aumenta el *feedback* que reciben los empleados (Kaplan y Norton, 2000).

Se van a estudiar las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral, seleccionando aquellos indicadores que sean más pertinentes e idóneos exclusivamente para selección de personal de tienda de las multinacionales del sector textil o moda, con objeto de valorar el éxito de los mismos.

Indicadores de la perspectiva financiera. Son aquellos que resumen las consecuencias económicas de las diferentes acciones que se han realizado. No todos los objetivos son los mismos en todas las unidades de negocio, sino que van variando en función de la fase del ciclo de vida del negocio: crecimiento, madurez y declive (Malgioglio, 2001) Dentro de este apartado se hará referencia principalmente a la *rentabilidad de la empresa*. Es un factor muy importante ya que determinará por ejemplo la inversión posterior que la empresa realizará en formación para sus empleados, y también permite conocer si los procesos de selección que realiza son los adecuados o necesitan ser modificados (Capapé et al 2011). Otro de los indicadores a tener en cuenta dentro de la perspectiva financiera, sería el aumento de la *cifra de ventas*. Está directamente relacionado con la contratación de personal, ya que si se consigue aumentar las ventas del establecimiento, entonces será necesario contratar a más personal para que pueda satisfacer adecuadamente las necesidades que los clientes demandan. Para ello, la empresa puede incrementar el número de campañas promocionales, que tengan una mejor visión en el mundo online, con el empleo de las nuevas tecnologías.

Indicadores de la perspectiva de clientes: permitirá identificar los diferentes segmentos de clientes para de esta forma competir en el mercado. Esta perspectiva permite a los directivos de las diferentes unidades de negocio determinar la mejor estrategia que además genere rendimientos financieros en el futuro (Kaplan y Norton, 2000). En esta

sección se hará referencia a indicadores como el nivel de satisfacción de los clientes con el personal de tienda y el indicador de aumento de la cartera de clientes. Estos son indicadores clave para los procesos de selección de personal ya que si se aumenta la cartera de clientes, aumentará consigo el número de empleados/as en las firmas de moda o textil. Además la satisfacción de los clientes también se basa en una relación directamente proporcional a la contratación de personal o no. Si el desempeño de los trabajadores/as es el adecuado, entonces el proceso de selección habrá sido exitoso.

El incremento del número de clientes mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. Puede ser a través de la reducción de precios, para que sea más atractivo para los clientes; promociones, inversión en campañas de marketing y publicidad. Se podrán comprobar los resultados en los Informes anuales de las multinacionales al cierre del ejercicio.

En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes, el CMI permite conocer si el proceso de selección está siendo efectivo o no, ya que en función de ello el número de clientes también se verá afectado (Ferrer, 2006).¹

El nivel de satisfacción de los clientes se constatan a través de encuestas realizadas o bien a través de la propia página corporativa de las firmas o bien a los clientes que se encuentran en ese momento en la tienda, para conocer si la atención y la ayuda recibida por parte de los empleados/as de las tiendas ha sido eficaz y correcta. En Inditex por ejemplo, existe un panel en el que se puede valorar instantáneamente la atención del personal. Gracias a esa recopilación de datos conseguirán la información necesaria para este ratio.

Indicadores de la perspectiva de procesos internos: en este apartado se identifican los diferentes procesos que retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados además de alcanzar los rendimientos financieros de los accionistas. Permite además incorporar procesos innovadores en la cadena de valor de las empresas. De entre todos los

¹ En la tabla de indicadores que se puede observar en (Ferrer, 2006) se encuentran en más detalle las fórmulas para el cálculo de estos indicadores.

indicadores que pertenecen a la perspectiva de procesos internos este trabajo se centrará en: la reducción de los costes, aumento de la productividad, la calidad del servicio y en la eficacia en la prestación del servicio (Kaplan y Norton, 2000).

La reducción de costes está directamente relacionada con la tasa de rotación de personal en las empresas, que se enmarca dentro de los indicadores de formación y crecimiento. Cuanto menor consiga la empresa que sea este ratio, menores serán los gastos en el proceso de selección, ya que lograrán ser más eficaces en los mismos. A su vez, el conseguir que una empresa sea más productiva, es porque dispone del personal más adecuado en cada una de sus tiendas, y posee además las capacidades y competencias necesarias para desarrollar su trabajo, obteniendo tasas de beneficios más elevadas, así como una mayor rentabilidad. Están en cierto modo relacionados con la perspectiva financiera.

Indicadores de formación y crecimiento: con este tipo de indicadores se pretende mejorar y permitir que la empresa crezca a largo plazo. Su *target* serán principalmente los trabajadores/as. Entre ellos se incluirán la formación de los empleados, retención del talento, adaptación al puesto de trabajo, desarrollo de las competencias que se requieren para los puestos de personal de tienda, la motivación de los empleados que será imprescindible para ser más eficientes y productivos en la empresa (Kaplan y Norton, 2000). Para ser capaces de valorar el éxito de los procesos de selección de personal de tienda para empresas textiles o de moda, esta última perspectiva es fundamental ya que se centran plenamente en los empleados y empleadas de tienda, favorecerá consigo el desempeño de los mismos en los puestos de trabajo, así como su rendimiento dentro de la firma.

En el nuevo paradigma en el que nos encontramos, el papel de la *formación continua* es fundamental. Por eso, conocer el porcentaje de inversión que realizan empresas multinacionales en formación será indispensable para conocer el nivel de éxito de las mismas. Se trata de un proceso constante, que ensalza las capacidades y desarrolla las diferentes personalidades de los trabajadores (Cejas, 2005). Es uno de los principales indicadores que influyen en el éxito de las empresas. Es por ello que se comprobará que

cuanta mejor formación tengan los empleados, mejor desarrollarán su trabajo y, por lo tanto, más exitoso habrá sido el proceso de selección. En el caso de empresas como Inditex, es un factor clave de su estrategia empresarial. El 87% de su plantilla trabaja en las tiendas, y más del 80% de la inversión que el grupo destina a formación está orientado a la misma. Está considerada como una de las empresas que más apuesta por sus empleados en cuanto a cursos de formación y preparación para los futuros puestos de trabajo (Martínez, 2012). Posteriormente, se explicará con más detalle cómo es el proceso de selección de dos multinacionales, y los diferentes planes de formación que tienen para sus empleados.

En la siguiente tabla aparece resumido el plan de diseño de la formación para los empleados el en ejercicio de 2016 en el grupo Inditex.

Tabla 2: *Plan de formación destinada a los diferentes puestos de personal de Inditex*

	EQUIPOS DE OFICINA	EQUIPOS DE TIENDA	
		RESPONSABLES	DEPENDIENTES
FORMACIÓN INICIAL EN EL PUESTO	FORMACIÓN INICIAL EN EL PUESTO	PLAN DE POTENCIALES	MENTORSHIP PROGRAMME
FORMACIÓN INICIAL EN SALA		CURSOS DE ACOGIDA EN NUESTROS TALENT CENTRES	
FORMACIÓN TÉCNICA - DE ESPECIALIZACIÓN	PRODUCTO: ej. visual merchandising PROCESOS: ej. RFID PERSONAS: ej. Ley Laboral		ATENCIÓN AL CLIENTE
HABILIDADES	COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICACIA PERSONAL, DEVELOPMENT CENTRES		
IDIOMAS	CHINO, ESPAÑOL, FRANCÉS E INGLÉS		
INFORMÁTICA	OFIMÁTICA, PROGRAMAS ESPECÍFICOS: ej. patronaje		
SEGURIDAD Y SALUD	SEGURIDAD Y SALUD		
MEDIO AMBIENTE	MEDIO AMBIENTE		

Fuente: Página corporativa Inditex, 2016.

Otro de los indicadores a tener en cuenta y que mejor determina que un proceso de selección sea exitoso, es la *Tasa de rotación de personal*. Permite conocer hasta qué punto la organización es capaz de mantener a lo largo del tiempo al personal en las organizaciones. Cuanta más rotación haya en la empresa, más gasto supondrá para la misma, debido a la cantidad de procesos de selección que será necesario realizar. Además del tiempo que tiene que invertir para llevar a cabo estos procesos. Cuando una

empresa mantiene una política salarial restrictiva, siempre opta por evaluar las opciones que sean más económicas, ocasionando de esta forma un cambio con los trabajadores, que conlleva una pérdida de la producción durante el tiempo de demora en cubrir la nueva vacante (Chávez, 2011).

Este indicador se calcula como las nuevas incorporaciones en este período dividido por la plantilla en el periodo anterior². Como se ha mencionado anteriormente, cuanto más bajo sea este porcentaje, mejor será para la empresa.

El siguiente indicador de gran relevancia en este último apartado de formación y crecimiento es la *reducción en el tiempo de adaptación del empleado a su puesto de trabajo*. Esto quiere decir, que se debe de buscar un personal de tienda adaptado a cada perfil de los clientes. Por ello, en Inditex, dependiendo de la cadena de grupo en la que vayas a trabajar, se exige un perfil determinado porque el público de esas tiendas está muy definido y, por lo tanto conseguirán desarrollar de una forma más adecuada su trabajo. Es necesario además mencionar que el tiempo de adaptación al puesto de trabajo está relacionado con la formación de acogida o de adscripción al puesto de trabajo que reciben los empleados y empleadas de una firma. Se busca practicar la formación acogida para conseguir ser más productivos.

Para conseguir la productividad deseada en las organizaciones, es necesario mantener la *motivación* de los empleados y el *índice de satisfacción laboral* también alto para conseguir un mayor rendimiento dentro de la empresa. En caso contrario, lo que conseguimos es que los costes tanto de mantenimiento como los de planificación y control de la producción se eleven ante una falta de eficiencia y productividad en las nuevas incorporaciones a la empresa (Chávez, 2011). Para que un índice de satisfacción laboral sea elevado por parte de los empleados/as es necesario que el clima organizacional sea el adecuado. Para ello, existen diferentes herramientas que permiten medirlo. La primera de ellas es observar el comportamiento de los trabajadores en la organización; la segunda de ellas sería mediante la realización de entrevistas personales con cada uno de los trabajadores/as de la firma; y la tercera y más utilizada de todas

² Encontramos más información más detallada sobre los indicadores en (Ferrer, 2006)

ellas, es la elaboración de encuestas de clima laboral. Gracias a estos cuestionarios los técnicos de recursos humanos serán capaces de realizar mejoras y trasladarlas al resto de departamentos de la firma para que la productividad y con ello, la motivación de los empleados aumente (García, 2009).

La motivación de los empleados es fundamental para conseguir que se sienta eficientes y que están siendo totalmente productivos en su jornada laboral. Algunas de las características son: reducción de la jornada laboral, para que exista una conciliación entre la vida laboral y familiar (Herzberg, 1969). Como se comprobará en apartados posteriores, las dos multinacionales en las que se centra el trabajo alcanzan a la perfección este objetivo. Además la motivación de los empleados se podría conseguir a través de una subida en espiral de los salarios; a través de *bonus*, salarios variables además de la parte fija; conseguir que los empleados de las distintas organizaciones adquieran mayor responsabilidad en sus puestos de trabajo. Además muchas firmas están basadas en el cumplimiento de una serie de objetivos, ya sean diarios, semanales o mensuales para incentivar y motivar a los empleados en su trabajo diario.

Por otro lado, en cuanto al índice de satisfacción laboral de los empleados, según diversas teorías como la de Herzberg, Hackman y Oldham indican que la satisfacción laboral y la motivación de los empleados dependen de ciertas características que todos los puestos de trabajo deben de tener como por ejemplo, la responsabilidad de las tareas, retroalimentación y evaluación de los empleados, autonomía en el trabajo entre otras. Normalmente es a través de encuestas a empleados en los distintos departamentos y con diferentes responsabilidades los que se encargan de evaluar las diversas características para conseguir mejoras en los puestos de trabajo, para conseguir que la satisfacción laboral sea la más elevada posible.

Para finalizar, dentro de este último bloque es necesario hacer referencia a la tasa de ausentismo. Se define este absentismo laboral como cualquier período de tiempo en el que deliberadamente se deja de acudir al trabajo (Gillies, 1994, citado por Hamoui, y Bellorin, 2005). Es uno de los indicadores recomendados por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 1991, citado por Hamoui y Bellorin, 2005) que indica el porcentaje de

días perdidos por enfermedad u otras causas. Se calcula como el número de horas de ausentismo laboral entre el número de trabajadores por sus horas.

En la siguiente tabla, aparecen recogidos los distintos indicadores que se han tratado en este apartado, las formas para poder calcularlo, además de la tipología de los mismos, divididos en financieros, orientados al cliente, procesos internos o de formación.

Tabla 3: Principales indicadores que intervienen en el éxito de los procesos de selección para personal de tienda

Indicadores	Tipología	Fórmula
Rentabilidad	Perspectiva financiera	ROA= EBIT/Total activos
% inversión en formación	Perspectiva financiera	% formación/Beneficio
Cifra de ventas	Perspectiva financiera	Ventas (Cuenta Pérdidas y Ganancias)
Nivel de satisfacción clientes	Perspectiva de cliente	$AC-1 = \frac{\sum_{\text{pregunta } k=1}^{\text{pregunta } n} \sum_{\text{informe } i=1}^{\text{informe } j} \text{ puntuación parámetro } k}{5 \cdot n} \cdot 100$ <p>j = número de informes n = nº de preguntas</p>
Aumento de la cartera de clientes	Perspectiva de cliente	Reducción precios, promociones, marketing y publicidad
Reducción costes	Perspectiva procesos internos	Conseguir ser más productivo, reduciendo los márgenes lo máximo posible para las empresas
Aumento productividad	Perspectiva procesos internos	Contratación de más personal en las tiendas, priorizar las actividades diarias. Se mide también con la siguiente fórmula: $AC-3 = \frac{\text{Ingresos} - (\text{Materiales} - \text{Suministros} - \text{Servicios ext.})}{\text{Nº de trabajadores}} \cdot 100$
Motivación	Formación y crecimiento	Bonus, salario variable Mayor responsabilidad y actividades diferentes para el personal de tienda
Calidad del puesto	Formación y crecimiento	Se consiguen los objetivos y metas establecidos para ese puesto en concreto; implicación y compromiso de las personas que ocupan ese puesto de trabajo
		Cursos de formación, en la propia tienda, para ser capaces de ser mucho más

Indicadores	Tipología	Fórmula
Formación	Formación y crecimiento	<p>productivos en el día a día. Se mide además con la calidad de la misma, la promoción de los trabajadores/as, y su índice de satisfacción con la formación recibida:</p> $AC-5 = \frac{\sum_{\text{pregunta } k=1}^{\text{pregunta } n} \sum_{\text{informe } s=1}^{\text{informe } j} \text{puntuación parámetro } k}{5 \cdot n} \cdot 100$ <p>j = número de informes n = nº de preguntas</p>
Índice satisfacción laboral	Formación y crecimiento	$AC-1 = \frac{\sum_{\text{pregunta } k=1}^{\text{pregunta } n} \sum_{\text{informe } s=1}^{\text{informe } j} \text{puntuación parámetro } k}{5 \cdot n} \cdot 100$ <p>j = número de informes n = nº de preguntas</p>
Tasa rotación personal	Formación y crecimiento	$AC-2_1 = \frac{\text{Incorporaciones en el periodo } i}{\text{Plantilla en el periodo } i-1} \cdot 100$ $AC-2_2 = \frac{\text{Bajas en el periodo } i}{\text{Plantilla en el periodo } i-1} \cdot 100$
Tiempo adaptación al puesto	Formación y crecimiento	La formación recibida para desarrollar adecuadamente ese puesto de trabajo, se consiga poner en práctica lo antes posible, para ser más productivos en las tiendas
Índice de ausentismo	Formación y crecimiento	$AC-4 = \frac{\text{Total de horas de ausentismo laboral}}{\text{Nº de trabajadores} \cdot 8 \text{ h} \cdot \text{Días laborables en el periodo}} \cdot 100$

Fuente: Elaboración propia con datos del Cuadro de Mando Integral, Ferrer, A. (2006) y del Cuadro de Indicadores de la empresa Artes Gráficas en Terrassa.

3. Análisis comparativo del proceso de selección en empresas multinacionales del sector textil, Inditex y Abercrombie

3.1. Descripción de dichos procesos en ambas empresas

3.1.1. Proceso de selección Inditex

Inditex es un grupo de distribución de moda que nació en el año 1963 como una fábrica de ropa femenina, ya que vendían batas principalmente, y actualmente cuenta con más de 7000 tiendas en cinco continentes, 250 de ellas en Madrid. La compañía ha llegado a pasar por diferentes fases y ha llegado a vivir momento empresariales muy reseñables. El principal objetivo de la compañía es: escuchar atentamente a los clientes para ofrecerles las propuestas de moda que deseen. Esta organización abarca todos los procesos de la moda (diseño, fabricación, distribución y ventas en tiendas propias).

Actualmente el grupo está formado por diez cadenas de moda: Zara, Pull&Bear; Kiddy's Class, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Lefties y Uterqüe. Además de Tempe que es la empresa encargada de la fabricación de accesorios y calzado para la firma.

En el siguiente organigrama de la firma aparece reflejado los puestos clave en las tiendas del sector textil o moda. Los puesto son los siguientes: Dependientes y dependientas, cajeros y cajeras y mozos.

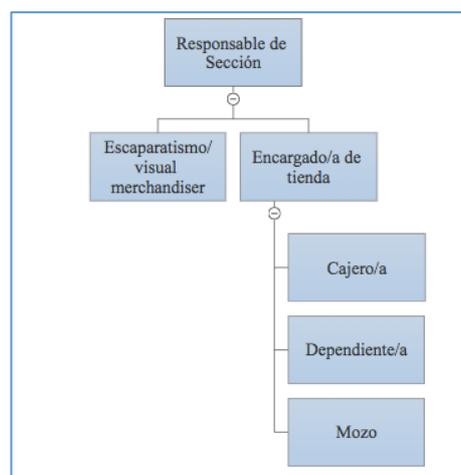


Figura 1: Organigrama de los puestos de personal de tienda en Inditex

Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en la Página corporativa de Inditex

La principal diferencia entre el proceso de selección para estos puestos mencionados y el de encargado o encargada de tienda difiere en la dinámica de grupo y en la entrevista personal. Todo el proceso de selección para personal de tienda como aparece explicado en la propia página corporativa de Inditex, es llevado a cabo en los denominados *Talent Centers*. Éstos son centros de selección que se caracterizan por ser un punto de encuentro acertado para todos los candidatos, y se encuentran situados en las ciudades clave que ha considerado la compañía como por ejemplo, Madrid, Barcelona, Londres, París y Nueva York entre otras ciudades. De esta forma se consigue que los procesos de selección sean más ágiles y que la incorporación a tienda se realice de una forma más eficaz. En los *Talent Centers* trabajan más de 80 expertos cada día para ir mejorando la experiencia de los candidatos/as y tratando de dar una respuesta rápida a los mismos. Esto se debe a que en 2016, la firma como menciona en el apartado de personal de su página web, ha desarrollado el denominado 24 horas Candidatos, que se trata de un sistema que trata de dar respuesta a todas las candidaturas que reciben, al igual que tratan de integrar los mismos a las bases de datos de la firma.

El proceso de selección para el puesto de dependientes y dependientas de tienda comienza con la publicación de la vacante en las fuentes de reclutamiento que se han mencionado previamente, como pueden ser *LinkedIn*, *InfoJobs* y la página corporativa de Inditex, hasta su incorporación en la tienda. Dicho proceso, se divide en diferentes bloques que se encuentran bien definidos: el reclutamiento de los candidatos, la valoración de los mismos (que se engloba dentro de la fase de preselección) y el proceso de asignación de los candidatos, que ya han sido evaluados, a las distintas vacantes que existan las tiendas.

Según recoge el manual corporativo, existe un último bloque que hace referencia a las personas que están interesadas de nuevo en volver a trabajar en la firma. Los candidatos que se encuentren en estas condiciones, no es necesario que repitan el proceso de selección completo sino que la empresa les ofrecerá directamente alguna vacante de las existentes.

A continuación se explicarán las distintas fases que componen el proceso de selección de personal de tienda de Inditex.

3.1.1.1. Fase de reclutamiento

En lo que consiste la fase de reclutamiento es en la captación de los candidatos a través de las ofertas publicadas en las diferentes fuentes. Es un proceso muy importante en la firma, ya que si esta fase no se realiza adecuadamente entonces los perfiles que se envían a las distintas tiendas no serán los apropiados.

Las distintas fuentes de reclutamiento que la empresa utiliza para el reclutamiento de personal son: *Inditex Careers*; *InfoJobs* y diferentes tiendas del grupo. Además existen otros medios, que son las denominadas fuentes puntuales como son: Foros de Empleo de las distintas Universidades; Ayuntamientos de las distintas Comunidades Autónomas y Redes sociales como Instagram y Facebook en la que tienen una gran cantidad de seguidores y a la que pueden acceder a un *target* mucho mayor (Manual acogida empleados, 2016).

3.1.1.2. Fase de preselección

En esta fase, existen dos tipos de valoraciones que se aplican a las personas que se inscriben en las diferentes ofertas que se publican en las distintas fuentes:

- Si el candidato es **Apto**: se asigna en la base de datos como *Apto*; además de establecer diferentes competencias que observe el entrevistador. Posteriormente, su ficha técnica pasa al archivo de personas Aptas para entrar en Inditex, y a partir de ese momento, si surge alguna vacante en alguna de las tiendas, se les ofertará a estos candidatos. Es importante mencionar que Inditex lleva a cabo procesos de selección de forma sistemática, es decir, independientemente de que existan o no vacantes a cubrir en las tiendas, los técnicos de recursos humanos

de la firma, realizan constantemente en los *Talent Center* las distintas fases del proceso. En el caso de no existir vacantes, los candidatos como son inscritos en una base de datos, éstas se cubrirán de forma interna, con las personas que ya se encontraban registradas en esa base de datos.

- Por el contrario, si el candidato **No es apto**: Se asigna en la base de datos como *No apto*, y se deja de tener en cuenta su ficha para posteriores ofertas de trabajo.

Haciendo referencia a los mencionado anteriormente, los filtros que deben superar los candidatos serán: curricular, repetición, telefónico y presencial.

El filtro curricular consiste en una revisión del currículum de los candidatos; para comprobar qué zona geográfica es la que les conviene para poder trabajar, formación académica, experiencia profesional (primarán trabajos como dependiente/a en otras firmas de moda, azafato/a, trabajos relacionados con la moda); y filtrará también si el candidato posee las diferentes competencias que demandan estos puestos de trabajo.

El siguiente filtro que se necesita pasar en este momento es el de repetición. Las personas que hayan sido evaluadas en ocasiones anteriores, pasarán directamente a una entrevista telefónica para comprobar su margen de disponibilidad, si siguen interesados en trabajar en la firma. El resto de candidatos que no se encuentren en esta situación, en el caso de haber superado la fase curricular y la entrevista telefónica serán citados para una dinámica de grupo (Manual acogida, 2016).

3.1.1.3. Fase de selección de los candidatos

El último filtro a tener en cuenta es el presencial, que se basa en una dinámica de grupo, pero hay ocasiones en las que además es necesario realizar una entrevista personal. Se realizan en el Centro de Selección y realizan la dinámica de grupo técnicos de recursos humanos. Se realizan aproximadamente cuatro dinámicas de grupo en el día, y en época de mayor carga de trabajo, que suele ser en campañas de

rebajas tanto de verano como de enero, entonces el número de dinámicas puede variar y se llevan a cabo un número mayor.

La dinámica de grupo es el filtro más importante de todos, ya que es donde se va a valorar a los candidatos, para asignarles a una de las cadenas dentro del grupo Inditex en la que encajen mejor y que sea acorde al perfil que las tiendas están buscando. Antes de realizar la dinámica de grupo los candidatos que suele haber por dinámica, que son alrededor de unos 15, rellenan una ficha con sus datos personales, zona de preferencia para trabajar y cadena en las que ellos están interesados. De esta forma, se trata de priorizar también los gustos de los candidatos para trabajar. La dinámica de grupo tiene una duración aproximada de unos 45 minutos y consta de las siguientes partes:

- La primera de ellas es la presentación y explicación de la dinámica a los candidatos
- Vídeo corporativo, explicando las funciones que desempeña un dependiente/a dentro de la tienda asignada
- Presentación por parte de los 15 candidatos. Además de la realización de una serie de preguntas sobre la firma
- En algunas ocasiones se realiza algún caso práctico relacionado con el puesto asignado para de esta forma comprobar cómo se desenvolvería esa persona en la tienda
- Finalmente una ronda de preguntas por parte de los candidatos, sobre posibles dudas que puedan tener acerca del puesto

En caso de que sea necesario, a parte de la dinámica de grupo se realiza una entrevista personal. Esa decisión la toman las personas que forman parte del departamento de Recursos Humanos. El fin de esta entrevista es conocer mejor a los candidatos. Los aspectos que más se van a valorar son la disponibilidad de la persona para poder incorporarse en la tienda, cuántas horas quiere trabajar, para buscar contratos con el número de horas deseado. Además permite comprobar la actitud del candidato hacia el puesto de trabajo, así como valorar ciertas

competencias como son: motivación por el puesto de trabajo, orientación al cliente, buena presencia, dan *feedback* a los candidatos acerca del trabajo en equipo que realizaron en la dinámica de grupo, ya que es fundamental para trabajar en tienda así como el dinamismo (Página corporativa Inditex, 2018).

3.1.1.4. Fase de valoración de los candidatos

Posteriormente, las siguientes fases se basan en la revisión de la evaluación de los candidatos una vez han finalizado tanto la dinámica de grupo como la entrevista personal. En el caso de que sean Aptos, se incluirán dentro de una carpeta para ir asignando las vacantes que existan en el momento. Se continúa con la siguiente fase del proceso de selección que consiste en la asignación de los candidatos. En este caso, la persona encargada en ese momento de asignar a los candidatos a las distintas vacantes que surjan en el momento buscará los perfiles que se adecúen mejor a las necesidades que en ese momento tenga la tienda. Una vez que se ha encontrado al candidato idóneo, entonces las personas de recursos humanos del departamento de selección de personal, se pondrán en contacto con el candidato y le ofrecerán la vacante comunicándole la asignación a la cadena en la que se incorporará, cuándo realizará a firma de contrato además del uniforme requerido por la tienda (Manual acogida, 2016).

3.1.1.5. Fase de contratación y adscripción al puesto de trabajo

El proceso de selección no ha finalizado todavía. Además las fases desarrolladas en los apartados anteriores, en el caso de que el candidato decida aceptar la oferta, es necesario dar de alta al empleado para que conste en el departamento laboral. Así como realización de un curso de Prevención de Riesgos Laborales (Página corporativa Inditex, 2018). Y después es necesario realizar la firma de contrato. Existen dos tipos de contrato, el temporal y el indefinido. Un 75% de los contratos de la firma son indefinidos, y cada vez están intentando mejorar esa cifra. La formación e integración son algunos de los factores más importantes que tiene en cuenta la empresa. Antes de incorporarse a tienda, durante los primeros días los candidatos están acompañados de

otros dependientes, o bien de los propios jefes de tienda que son los que enseñan al candidato todas las funciones. Cada vez se da más responsabilidad a los mismos a medida que van viendo su desempeño laboral. Es una forma de motivar a los empleados con más tareas, para que el trabajo no sea monótono (Memoria anual 2017).

En la siguiente figura aparecen en forma de resumen todas las fases que componen el proceso de selección de personal de tienda de Inditex.

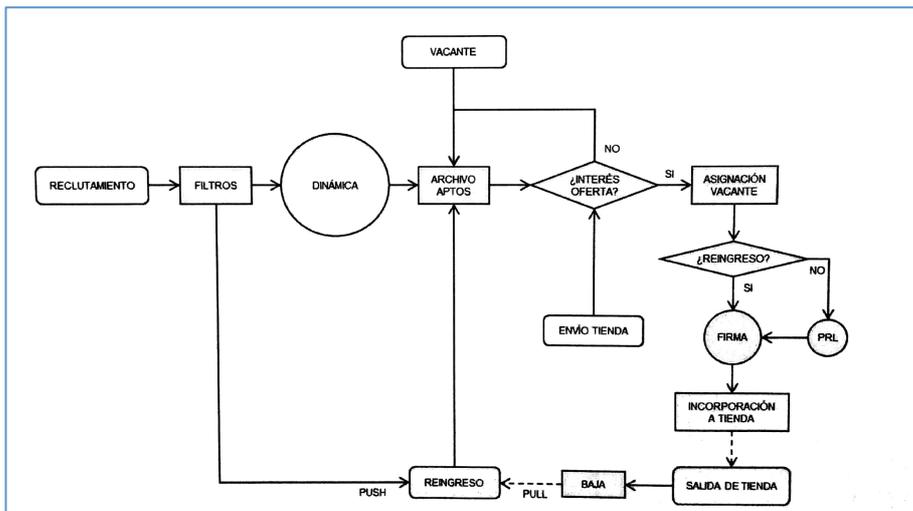


Figura 2: Fases que componen el proceso de selección de personal de tienda de Inditex
Fuente: Manual de acogida 2016

3.1.2. Proceso de selección Abercrombie

Abercrombie & Fitch es una compañía de moda estadounidense que posee más de 300 sucursales en Estados Unidos. Esta firma opera a su vez con otras cuatro marcas (Abercrombie Kids, Hollister Co., RUEHL 925, Gilly Hicks). Es una multinacional caracterizada por la exclusividad de la marca. Tiende a ser una marca considerada como “Premium”, y que está orientada a un público objetivo muy selecto y específico. Por ello, el proceso de selección que posee la empresa debe ser intensivo además de eficiente para adaptarse a las necesidades de los clientes. A continuación se va a explicar cómo es el proceso de selección de Abercrombie, y, posteriormente se

analizarán las diferencias entre este proceso de selección y el de otra de las multinacionales más influyente en el mundo de la moda, Inditex.

En el siguiente organigrama aparecen representados los diferentes puestos que componen el proceso de selección para personal de tienda: *Brand Representative*, *Manager In Training*, *Impacts* y *Overnights*.

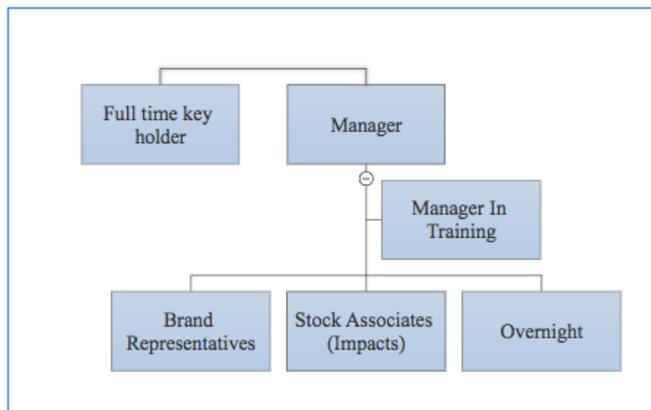


Figura 3: Organigrama de los puestos de personal de tienda de Abercrombie & Fitch
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la página corporativa de Abercrombie & Fitch (marzo, 2018)

3.1.2.1. Fase de reclutamiento y preselección

El primer paso para poder trabajar como *Brand Representative* en Abercrombie & Fitch es rellenar la denominada *Job Application* como se puede observar en su página corporativa. Se encuentra dirigida a empleados jóvenes que se pueden adaptar perfectamente a la política empresarial de la firma. Lo que la empresa busca en estos candidatos es que representen adecuadamente a la organización y que sepan mantener los diferentes estándares de presentación. Lo primero de todo es seleccionar el país y la tienda en la que se desea trabajar. Es decir, localización geográfica de la tienda. Una de las principales características de la empresa Abercrombie, siendo una de las empresas con mayor presencia en Estados Unidos, únicamente es posible trabajar en la tienda de la Plaza Marqués de Salamanca, situada en Madrid. Por lo tanto, es una tienda que da exclusividad tanto a los empleados y empleadas de la firma como a los propios clientes. En el caso de que los candidatos tengan preferencia para trabajar en los centros comerciales o en una localización más específica, tendrían que aplicar a una de las cadenas por las que

está compuesta la firma, como por ejemplo Hollister. Se pide a los candidatos/as que rellenen un formulario con los datos personales, experiencia profesional, formación académica entre otros. El filtro es parecido al que realiza Inditex, únicamente que no se realiza entrevista telefónica. Los candidatos que hayan pasado esta primera depuración serán citados para una dinámica de grupo y una entrevista personal.

3.1.2.2. Fase de selección

Debido a que no se realiza una entrevista telefónica previa, el proceso de selección se centra en la dinámica de grupo y en la entrevista personal en el caso de que sea necesaria. Las dinámicas de grupo están formadas por grupos de entre 7-10 personas, más los entrevistadores. Una de las características más curiosas es que únicamente se realizan dinámicas de grupo los martes y viernes a las 16.00 horas como se puede comprobar al rellenar el formulario o *Job application* en la página corporativa de la firma. Se realizan en la propia tienda y los entrevistadores son los propios managers, con lo cual no es necesaria la contratación de más personal que ejerza la función de *recruiter*. Primeramente, los candidatos deben presentarse, explicar su formación académica, experiencia profesional en caso de que la tengan, ya que no es una característica determinante para trabajar en Abercrombie. El entrevistador además suele realizar una serie de preguntas a cada uno de los candidatos, como por ejemplo, ¿Cómo te definen tus amigos?; ¿Cómo ves la marca Abercrombie & Fitch?, ¿Por qué te gustaría trabajar aquí?. Una vez, realizado este primer filtro, la dinámica se suele enfocar en un caso práctico. Pueden parecer preguntas que se enfocan más a una entrevista personal, pero es cierto que existen veces en las que no es necesario realizar una fase siguiente a la de la dinámica de grupo. En estos caso se pasaría directamente a la contratación e incorporación en la tienda. El más común a todas ellas es una situación en la que una de las personas del grupo actúa como cliente y la otra parte como si fuese un dependiente de la tienda. De esta forma, se puede comprobar competencias que la empresa está buscando en los candidatos, como por ejemplo la forma de desenvolverse y comunicarse con los clientes (Página corporativa Abercrombie & Fitch, 2018).

Al finalizar la dinámica se pregunta a los candidatos por su disponibilidad para trabajar en tienda, el mínimo de horas son 5 a la semana y el máximo 40 horas semanales. Se trata de un trabajo a tiempo parcial, ya que la mayoría de los contratos son por tres meses de duración, el horario mínimo son 5 horas semanales es decir, trabajar un único día a la semana y el máximo 20 horas semanales, lo que equivale a trabajar un total de 4 días a la semana. Es un trabajo con una amplia flexibilidad para los horarios, y es posible modificarlos con facilidad. Uno de los principales inconvenientes de la firma es que los horarios no son fijos, es decir, cada semana el horario de los empleados/as es distinto, lo que hace que la organización no sea muy adecuada para los mismos. En empresas como Abercrombie & Fitch o Hollister es cierto que la apariencia es una característica que tienen muy en cuenta. Muchos ex-empleados de la firma denunciaron estas prácticas laborales que no veían adecuadas, por ello, en la actualidad, no se están buscando perfiles en base a la apariencia, sino que se tienen en cuenta otros aspectos de los diferentes candidatos, como el trato con el cliente, la comunicación, ya que al ser un puesto de trabajo de atención al público es imprescindible; además de tener una buena actitud y disponer de las ganas y motivación suficiente para trabajar en una firma como Abercrombie & Fitch. De hecho en su página corporativa, así como en redes sociales tales como Facebook e Instagram, donde está muy presente la firma, aluden constantemente a sus políticas de integración de los empleados y políticas de no discriminación. Es una forma de conseguir eliminar esos comentarios y que no se dañe la imagen de la firma por esos incidentes ocurridos en el pasado.

Existen ocasiones en las que una vez finalizada la dinámica de grupo, se puede citar a los candidatos para una entrevista personal como en el caso de Inditex. Pero existen otras veces en las que directamente en el caso de existir vacantes necesarias a cubrir en el momento, se contrata a los candidatos seleccionados en la dinámica de grupo para que se incorporen lo antes posible.

3.1.2.3. Fase de valoración de los candidatos

En esta fase del proceso de selección, se evalúa a los candidatos en función de la dinámica de grupo realizada. En el caso de que sea un candidato/a Aptos, se incluyen en las bases de datos de las firmas, para proceder posteriormente, a la asignación del candidato/a a las vacantes que existan en ese momento. Se buscan los perfiles que se adapten en ese momento a las necesidades demandadas por la empresa. En el caso de que no se realice entrevista personal, como ocurre en la mayoría de las veces, el siguiente paso del proceso será la firma del contrato y la formación que reciben los empelados/as en la tienda.

3.1.2.4. Fase de contratación y adscripción al puesto de trabajo

El proceso de selección no finaliza hasta el momento en que los candidatos/as realizan la firma de contratos y se incorporan a la tienda. Posteriormente, existe un período de aprendizaje y formación para las nuevas incorporaciones.. Además una de las principales características que se valoran dentro de la firma es la integración y adaptación a los puestos de trabajo de las nuevas incorporaciones.

Cada semana se realizan en la empresa unos planes de integración para las personas que se incorporan a la tienda, en la que se realizan una serie de preguntas para que los compañeros se conozcan mejor entre ellos, así como actividades, contar anécdotas o historias de cada uno, entre otras preguntas. Con este tipo de actividades los managers de la firma consiguen que el ambiente de trabajo sea el adecuado, y todos los empleados y empleadas se sientan cómodos en sus puestos. Si el ambiente de trabajo es el correcto entonces los trabajadores se sentirán mucho más motivados y serán más efectivos y productivos en las tareas que realicen (Página corporativa Abercrombie y Hollister, 2018).

3.2. Diferencias entre los dos procesos de selección e identificación de los indicadores que influyen con mayor ponderación en dichos procesos de estas multinacionales

3.2.1. Diferencias en las fases que componen el proceso de selección en ambas multinacionales

Previamente, se ha llevado a cabo un estudio en detalle de todas las fases que componen el proceso de selección de personal de tienda para puestos de dependiente/a; cajero/a o de mozo, en las multinacionales Inditex y Abercrombie. A continuación, se va a realizar un análisis comparativo de las fases que componen este proceso de selección, para observar de esta forma, qué les diferencia a una multinacional de otra. Las fases que se van a comparar son cinco: fase de reclutamiento de personal, fase de preselección, fase de selección de los candidatos/as, fase de valoración de los mismos y, por último la fase de contratación y adscripción al puesto de trabajo.

Comenzando con la **fase de reclutamiento de personal**, se puede comprobar que en el caso del Grupo Inditex, se selecciona al personal en diferentes fuentes como son: la página web corporativa de la firma, InfoJobs y LinkedIn, mientras que en el caso de la multinacional americana, únicamente se recluta a personal a través de una fuente, que es su página corporativa, tanto de Abercrombie & Fitch, como de su otra cadena que compone el grupo, Hollister. También es importante resaltar que Abercrombie, no realiza procesos de selección orientados a las universidades de las distintas Comunidades Autónomas, en el caso de España, sino que esos costes la compañía los ahorra. De hecho, la empresa americana, al tener mayor cuota de mercado en Estados Unidos, estos procesos están más orientados en el continente americano (Página web corporativa de Abercrombie & Fitch, 2018).

En cuanto a la **fase de preselección de personal** estas multinacionales difieren mucho la una de la otra. En el caso de Abercrombie & Fitch, los candidatos y candidatas, al rellenar los formularios requeridos por la firma, están realizando a su

vez una cribado con los datos que les interesan, como se ha detallado en el apartado 3.1. En esta firma en concreto, las fases que pasan los candidatos es una curricular, de repetición, que son las personas que ya han trabajado en la firma, tienen que esperar 6 meses desde que finaliza el contrato, para poder volver a aplicar a las ofertas existentes en el momento, y la última fases que deben pasar es la presencial. Por otro lado, Inditex, realiza cuatro filtros: curricular, repetición, telefónica y presencial (Manual acogida Inditex 2016). Por lo tanto, a simple vista observamos que el proceso es bastante más costoso el de Inditex que el de Abercrombie, por el número de fases que lo componen.

Haciendo referencia a la **fase de selección de los candidatos**, ambas firmas siguen procedimientos similares en cuanto a la realización de la dinámica de grupo. La duración en ambos casos es de unos 45 minutos y el número de personas alrededor de 15 candidatos. Tanto Inditex como Abercrombie, realizan una serie de preguntas para evaluar el grado de conocimiento de los candidatos acerca de las firmas. Posteriormente los candidatos/as deben presentarse uno a uno, para después realizar un caso práctico. Al finalizar la dinámica de grupo, en el caso de Abercrombie & Fitch se rellena un formulario con los datos personales, formación, experiencia profesional, así como el número de días que la persona está interesada en trabajar así como el número de horas. Es por ello que se puede observar, que ambos procesos son análogos en esta fase de selección de candidatos/as. Un aspecto que es necesario destacar, y que es lo que diferencia principalmente ambos procesos de selección es el lugar de realización del proceso de selección de forma integral, al igual que las personas encargadas de realizar las dinámicas.

En el caso de Abercrombie, no es necesario alquilar una oficina para realizar las gestiones administrativas o de selección de personal. En el Centro de Selección de Inditex se encuentran los técnicos de recursos humanos, que son personas especializadas en el reclutamiento y selección de personal, conocen adecuadamente las competencias que son necesarias para los perfiles que demandan las diferentes tiendas. El proceso puede ser efectivo ya que tienen la preparación necesaria para ello. Por otro lado, los costes de esta empresa serán mucho mayores debido al local

que es necesario alquilar, las dinámicas se realizan todos los días, es decir es un proceso de selección sistemático y van cambiando los técnicos que se encargan de realizar las entrevistas grupales.

En la **fase de valoración de los candidatos o candidatas**, las firmas valoran competencias similares entre ellas. Al final deben centrarse en las competencias que aparecían registradas en la página web O*net, en la que aparecen detalladas las distintas competencias que es necesario que posean las personas que se incorporen a trabajar en tiendas del sector textil o moda. Por lo que en este caso, siguen el mismo procedimiento de a los que se consideren como Aptos, son los que se registrarán en las bases de datos de la firma, y se les asignarán las vacantes que surjan en el momento. En el caso de la empresa Inditex, es mucho más fácil encontrar un mayor número de vacantes, al igual que la contratación debido a la capilaridad tan elevada de sus tiendas, ya que posee 7.475 tiendas repartidas en 96 mercados (Página corporativa Inditex, sección Inditex en el mundo, 2018). Por el contrario, Abercrombie & Fitch está presente en 19 países, y la mayoría de sus tiendas se encuentran en Estados Unidos (Página corporativa Abercrombie & Fitch, sección buscador de tiendas). Por ello, el proceso de selección es determinante para las tiendas que posee.

La última fase del proceso de selección es la de **contratación y adscripción al puesto de trabajo**. En ambas firmas, existen trabajos tanto temporales como indefinidos. El número de contratos temporales se está tratando de reducir en estas multinacionales, pero Abercrombie es la que más ha conseguido reducir esta tasa de rotación de personal (Memoria anual 2016 Abercrombie & Fitch), ofreciendo cada vez más contratos indefinidos. Una vez firmado el contrato en estas organizaciones, la empresa Inditex, realiza un curso de Prevención de Riesgos Laborales (Página corporativa Inditex), mientras que la multinacional americana no lo lleva a cabo. Es un coste que se consigue ahorrar, pero es una formación muy específica que es valorada a futuro para otras firmas.

En la siguiente tabla aparecen resumidas las diferencias expuestas en este apartado acerca de las fases que componen el proceso de selección de personal de tienda de Inditex y Abercrombie.

Tabla 4: *Análisis comparativo de las fases del proceso de selección para personal de tienda de las dos multinacionales*

Fases proceso selección	Inditex	Abercrombie & Fitch
1. Fase reclutamiento	<i>LinkedIn</i> , <i>InfoJobs</i> y la página corporativa Inditex	Página corporativa de Abercrombie & Fitch
2. Fase preselección	Fase curricular, repetición, telefónica y presencial	Fase curricular (pero a través de la página web, rellenando una serie de datos); fase de repetición (6 meses hasta la repetición de la dinámica); fase presencial
3. Fase selección	Dinámica de grupo en el <i>Talent Center</i> , realizada por técnicos de Recursos Humanos, especializados	Dinámica de grupo en la propia tienda llevada a cabo por <i>Managers</i> de la firma
4. Fase valoración de candidatos/as	Competencias de la dinámica de grupo y en su caso de la entrevista personal también. Existe un mayor número de vacantes debido a la presencia tan elevada a nivel internacional de las tiendas del Grupo	Valoración de los candidatos es fundamental debido al número de vacantes que es menor que en Inditex, debido a la reducida capilaridad de la misma en todo el mundo

5. Fase contratación y adscripción al puesto	Realización curso de Prevención de Riesgos Laborales. Formación en tienda así como formación de acogida	Formación en tienda durante la primera semana, conociendo los roles a desempeñar
--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las páginas corporativas de Inditex y Abercrombie y en el Manual de acogida, Inditex 2016

3.2.2. Análisis comparativo de los indicadores que más influyen en los procesos de selección de estas multinacionales

Para realizar un análisis más exhaustivo de ambas multinacionales, se hará también referencia en este apartado a los indicadores, mencionados en el apartado dos de este trabajo, que influyen y hace que un proceso de selección sea efectivo. De esta forma, se podrán ir analizando diferentes conclusiones acerca de las empresas. En la tabla que se puede observar a continuación, quedan reflejados los valores de los distintos indicadores que se han analizado con anterioridad.

Tabla 5: Análisis comparativo de los indicadores que influyen en el proceso de selección de las multinacionales Inditex y Abercrombie

Indicador	Inditex	Abercrombie & Fitch
Rentabilidad empresa	27.98%	0.17%
% inversión en formación	En total se invierten un total de 1.8 millones de horas en formación entre toda la plantilla. Corresponde por lo tanto, 10.34 horas/empleado en formación.	El porcentaje de inversión que destina la firma a formación de los empleados es menor, ya que formación de acogida y cursos de Prevención de Riesgos Laborales no realiza la empresa.
Cifra de ventas	11.671.000 euros	3.326.740 dólares
Nivel satisfacción clientes	> 1.000 millones (tecnología) para conseguir adaptarse a la evolución del sector y satisfacer más rápidamente las necesidades de los	Se encuentra actualmente en un 79. Ha aumentado con respecto al año anterior un 3.9%, pero a lo largo de los últimos años se había visto reducido

Indicador	Inditex	Abercrombie & Fitch
	mismos	debido a alguna problemática ocurrida con respecto a la imagen de la propia marca.
Número de clientes	Inditex consigue tener al día en sus tiendas de Zara, de las cadenas más conocidas del grupo, reciba diariamente 2.5 millones de clientes, y al mes unos 30 millones online según informa la noticia del periódico ED Digital	Se han reducido el número de tiendas que tiene la firma, pasando de 379 tiendas a 355 en el año 2016 (24 tiendas menos), por lo tanto el número de clientes también se ha visto reducido
Productividad	Cada año contratan a personal para que se incorpore a sus tiendas. El punto fuerte de la firma es la flexibilidad, lo que les permite ser productivos ya que sus tendencias se colocan cada dos semanas en las tiendas. Consiguen llegar a un mayor número de clientes	El crecimiento de las ventas en el año 2017 fue de -2.2%, como aparece reflejado en la página <i>Emarketer de Retail</i> . Es por tanto, un dato negativo para la firma, no llegaron a ser productivos en la venta de ropa, y la media de ventas en tienda aumentó con respecto al año anterior que fue de -4.7%, pero aún así siguen sin ser productivos en la venta
Eficiencia del servicio	Intentar conseguir que el período de atención al cliente sea lo más rápido posible. Debido al gran volumen de clientes que tienen a diario en sus tiendas, deben agilizarlo para alcanzar el número de ventas requerido	Tanto en la propia tienda se trabaja con mucha eficacia para satisfacer las necesidades de todos los clientes lo antes posible. En el canal online también tratan de hacer llegar los pedidos lo más rápido posible para evitar la acumulación de stock en las tiendas
Motivación trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Programas promoción interna - Retribución variable - Participación en beneficios para empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad laboral - Promoción interna - Clima laboral - Acogida de las nuevas

Indicador	Inditex	Abercrombie & Fitch
Calidad del puesto trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de empleo indefinido 73% - Contratos jornada completa > 42% 	<p>incorporaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratos que han intentado conseguir es el 100% de la plantilla sea fija, para reducir la tasa de rotación
Formación que reciben	<ul style="list-style-type: none"> - Formación inicial en el puesto - Habilidades: comunicación, eficacia personal; idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación inicial en el puesto - Habilidades de comunicación, desarrollo de los diferentes roles dentro de la tienda
Índice satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado, ya que el 17% de la plantilla promocionó a puesto con mayor responsabilidad, de los cuáles el 75% eran mujeres 	<p>El índice de satisfacción laboral es elevado en la firma ya que las tareas que se realizan cada día van variando, la flexibilidad es un factor determinante para muchos empleados/as porque la gran mayoría son estudiantes y puede compaginarlo bien con sus estudios</p>
Tasa rotación de personal	<p>En el año 2016 la tasa de rotación de personal se distribuyó de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - < 30 años → 44.7% - 30-45 años: 4.9% - > 45 años: 0.1% 	<p>La tasa de rotación de personal en el año 2016 fue de -10%. El motivo por el cual la tasa de rotación es negativa, es porque como se ha mencionado en el apartado acerca del proceso de selección de A&F la firma están consiguiendo trabajados indefinidos para el 100% de su plantilla</p>
Tiempo adaptación al puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Muy pocos días debido a la elevada formación que reciben las nuevas incorporaciones - Curso de Prevención de Riesgos Laborales, en e cual enseñan a la persona cómo debe actuar en 	<p>Ocurre exactamente lo mismo que en el caso de Inditex, el número de días es el mínimo posible. La primera semana los <i>Brand Representatives, Impacts</i>, reciben formación constante y aprenden rápidamente las tareas que requiere su puesto de trabajo</p>

Indicador	Inditex	Abercrombie & Fitch
	tienda	
Índice de ausentismo o de abstención	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de incidencia con baja: 24.47% - Índice de frecuencia: 13.60% 	Es muy reducida, y solo ocurre en casos excepcionales. Por información proporcionada por personas que trabajan en la propia tienda, el índice de ausentismo bajo

Fuente: Elaboración propia con los datos de las Memorias Anuales tanto de Inditex como de Abercrombie (diciembre, 2017).

Después de la clasificación en la tabla con los indicadores vistos en el apartado dos, se va a llevar a cabo un análisis comparativo de los mismos. Primeramente, en cuanto a los indicadores financieros, se puede observar que la rentabilidad de la empresa Inditex es un 27.81% más elevada que la de Abercrombie. Un factor determinante que le permite a la empresa invertir gran cantidad de dinero y de horas en la formación de sus empleados. Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, todas las personas que empiezan a formar parte del grupo, tienen el requisito de trabajar en tienda durante unos meses, por ello, la firma necesita destinar parte de las ganancias a planes de formación y de plan de carrera.

Por otro lado, los indicadores de la perspectiva de clientes son también decisivos para un proceso de selección de personal, ya que es necesario que se adapte expresamente a las necesidades de los clientes y a los distintos segmentos a los que van dirigidos (Kaplan y Norton, 2000). Haciendo referencia al indicador de satisfacción de los clientes, es posible comprobar que este factor ha aumentado con respecto a años anteriores en caso de Abercrombie, concretamente un 3.9% más que en el año 2016. La firma había tenido que hacer frentes a valoraciones negativas hace unos años debido a una serie de prácticas discriminatorias, que quedaron solucionadas. A día de hoy ha conseguido superarlo y continúa intentando posicionarse como líder en el sector en relación a sus competidores. En el caso de Inditex, la organización destina más de 1.000 millones de euros en mejoras tecnológicas para los clientes, intenta ser el pionero en el sector de moda o textil, para acaparar una mayor cuota de mercado.

Los siguientes indicadores que se van a explicar son los de crecimiento de la empresa. Entre ellos destacamos el incremento del número de clientes. En el caso de Inditex sí que consigue aumentar la cantidad de los mismos y además está fomentando nuevos canales de compra como el online para conseguir acceder a un mayor número de personas. Por el contrario, la multinacional americana ha reducido su plantilla en las tiendas que se encuentran distribuidas a lo largo de todo el mundo debido al número de contratos indefinidos que pretende realizar. Conseguirá de esta forma que la tasa de rotación sea mucho menor y que los costes en procesos de selección serán menos elevados, y sea a su vez exitosos.

Haciendo referencia al caso Inditex, las acciones formativas más frecuentes que valora la firma son los planes de acogida para los nuevos profesionales que se incorporan a la organización. Además existe una formación continua a lo largo de la carrera profesional de sus trabajadores, en el caso de que el trabajo sea con un contrato indefinido, en el caso de tratarse de un trabajo temporal, la formación que se recibe es durante las primeras semanas en tienda. Existen cursos tanto de prevención de riesgos laborales, que son los exigidos al comenzar a trabajar en cualquiera de las tiendas que componen el grupo empresarial, como otros cursos de formación que se realizan a través de la Terminal de Gestión de Tienda (TGT) (Martínez, 2012). Los cursos se basan principalmente en un enfoque orientado a la atención al cliente, al desarrollo y promoción de nuevos productos y sobre las últimas tendencias del sector.

Cada cadena que compone el grupo Inditex, cuenta con materiales instructivos específicos, guías, consejos y, lo más importante de todo, con evaluaciones periódicas, acerca del desempeño de los trabajadores/as del Grupo, por parte de los responsables de tienda, pero teniendo en cuenta la opinión de los compañeros/as que están en tu mismo nivel. Se podría decir que es una evaluación 360°. Permite que de esta forma se detecten los problemas que puedan surgir en cada una de las tiendas, además de conseguir que los empleados sean mucho más efectivos. Los manuales de organización para tienda de las cadenas se encuentran en continua actualización. En lo que se basan estos manuales es en disponer de información detallada sobre cualquier aspecto de trabajo en tienda, de

recursos humanos, actuación en caja. Actualmente, los nuevos procedimientos de venta online son los que más está fomentando la empresa debido a la introducción y apertura de nuevas tiendas en el mercado europeo (Martínez, 2012).

Otro aspecto importante a destacar sobre esta compañía es que un elevado número de directivos actuales iniciaron su trayectoria profesional como empleados de tienda o en puestos de base o bien como técnicos de la organización. Es imprescindible esta formación en tienda para todos los puestos de la firma tanto comerciales, como responsables de áreas de producto o de logística. Inditex ha considerado durante todo este tiempo que cree en el talento de todos sus profesionales y en las capacidades de los mismos para crecer y desarrollar su carrera profesional dentro de la compañía. Es por ello, que la formación y la promoción interna son alguna de las apuestas clave para la actividad de Inditex. Como se puede observar en datos que aparecen en su propia página corporativa, el 17,4% de la plantilla fue promocionada en 2016. De los cuales un 75,6% fueron mujeres. Esta firma está basada en un modelo de negocio que se encuentra en constante innovación y fomenta el trabajo en equipo (Página corporativa Inditex, 2018).

En el caso de Inditex es un aspecto novedoso ya que todas las personas antes de incorporarse en las oficinas de esta firma deben de pasar por tienda. Trabajar como dependientes durante un determinado período de tiempo. Es un tipo de formación que ayuda a todos los empleados a conocer el negocio de primera mano, y saber qué perfiles se necesitan y cuáles son los más demandados para las distintas cadenas y los distintos puestos. Este tipo de formación Jesús Vega, ex director de recursos humanos de Inditex, la define como muy efectiva, además añade: “Sólo se aprende realmente cuando se siente lo aprendido”. Además a partir del año 2010, Inditex inició un programa de reclutamiento de talento joven en colaboración con catorce universidades españolas. El programa es el denominado “Proyecto Cantera”, en el que los recién licenciados interesados en el ámbito comercial y del diseño, y consiste en un plan de formación específico de cuatro a seis meses dentro de la compañía. Durante todo este período las nuevas incorporaciones están siempre guiados por un tutor interno. Tras el período de formación, pueden iniciar una carrera profesional dentro de la firma. (Martínez, 2012). Durante el periodo de 2012 participaron en este proyecto treinta recién

licenciados. Por ello, es posible comprobar que la formación es sin duda, el factor que más valora esta firma, como destacó Isla en una entrevista.

No solo existe este programa de formación e incorporación de nuevas personas a la plantilla de la firma, sino que también se creó alrededor del año 2013 Inditex Go!. Este otro proyecto consiste en la identificación de los perfiles requeridos, selección y desarrollo del talento junior en Zara. Por lo tanto, está orientado inicialmente a aquellas personas que sea recién licenciadas, ya que el objetivo del mismo es la promoción interna de las nuevas incorporaciones en la firma. Surgió para la cadena de Zara, pero debido al éxito que ha tenido el proyecto, según relata la propia página corporativa de Inditex, se ha expandido en los últimos años al resto de cadenas del grupo. Cada año tratan de incorporar a 144 personas en los distintos departamentos de diseño, logística, transporte. Para reclutar y seleccionar a los candidatos o candidatas que quieran presentarse y formar parte del proyecto, se realiza a través de las universidades. Para ello, se publica una oferta a través de la Bolsa de Empleo de las universidades, y los alumnos y alumnas interesados en participar, deberán enviar su currículum al personal de recursos humanos e inscribirse en la oferta. Ellos serán los encargados de citar a todos los participantes en la dinámica de grupo, donde se realizará un caso práctico, relacionado con la firma, orientado a cliente, o más bien a finanzas. Posteriormente, los que hayan sido seleccionados para continuar en el proceso de selección, realizarán una entrevista personal con una persona de recursos humanos de la cadena a la que vaya a ir a trabajar la persona (Página corporativa de Inditex, 2018).

En la entrevista personal se valoran aspectos como la motivación de las personas para trabajar, ya que como se ha mencionado anteriormente, antes de comenzar en oficina en el departamento en el que será asignado el candidato o candidata, deberán trabajar como dependientes en una cadenas de la firma de ente cuatro y seis meses. En la entrevista se evaluarán las competencias de la personas, para conocer los intereses de la misma hacia uno de los departamentos en los que surgen las vacantes en ese momento. Y por supuesto, la movilidad geográfica es el aspecto más relevante, ya que este proyecto está dirigido a personas que estén dispuestas a trasladarse a Arteixo a trabajar en las oficinas de Inditex (Manual de acogida, 2016).

Otro de los aspectos a resaltar sobre la compañía es que realiza proyectos de apoyo a la Comunidad. Para ello han surgido diversos programas para fomentar la integración de la sociedad, y que todas las personas tengan la posibilidad de acceder a distintos puestos de trabajo. Entre ellos se encuentran el Programa *'For&From'* que se encarga de dar empleo a personas con algún tipo de discapacidad; el programa "Salta" que ha conseguido incorporar a unos 1.259 empleados que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social; programa Entreculturas, con las distintas universidades entre otros. Los procesos de selección para este tipo de proyectos es completamente diferente, se realizan muchas más actividades, se recibe una formación más especializada para los diferentes puestos que se vayan a cubrir. Al igual que Inditex, la multinacional Abercrombie & Fitch está llevando a cabo políticas de diversidad e inclusión en la que se realiza formación especializada para las nuevas incorporaciones. Se trata de una de las competencias que más intentan fomentar dentro de la compañía. Por ello, la primera semana de trabajo para una persona que se ha incorporado recientemente al grupo, realizan la denominada semana de la inclusión. Se realizan diversas actividades para conocer mejor al resto de compañeros o compañeras con los que trabajar. Pretenden con este tipo de programas mejorar el clima laboral, ya que si éste consigue ser el adecuado, la eficacia en el servicio y la calidad del mismo aumentarán (Página corporativa Inditex, 2018).

Por otra parte, Inditex no es partidaria de tener entornos basados en la competencia interna. La razón por la cual no lo apoya es: Para lograr resultados extraordinarios motivan más aquellas personas que se encuentran a tu alrededor, es decir, tus compañeros de trabajo, que aquéllas que prácticamente no te conocen, como los trabajadores de la competencia). En el caso de este grupo, esta filosofía ha llevado a la creación de empresas que compiten con otras empresas. Según Amancio Ortega, fundador del grupo Inditex: "La competencia interna lo que nos permite es comer el terreno de los demás, no hacerlo entre nosotros". Como queda reflejado en la memoria anual del año 2016, las prioridades para la firma son las personas. Tratan de fomentar la

igualdad y la diversidad. Como se ha mencionado en apartados anteriores, la promoción del talento humano es uno de sus requisitos principales como organización.

Por otro lado, en caso de la empresa Abercrombie & Fitch, se favorece mucho la integración de los empleados en la firma y la formación también es otro de los aspectos que más se valoran, como en el caso de Inditex. Actualmente, la empresa no quiere ser vista como una firma en la que únicamente contratan a “modelos”, con unos perfiles determinados. Es lo que la firma pretendía vender en un inicio, y por lo que realmente se caracterizan. El proceso de selección es muy específico con unos perfiles determinados. Se identifica por ser una de las firmas más exclusivas de todas. La principal razón es su localización. Sólo hay una única tienda Abercrombie & Fitch en España, que se encuentra ubicada en el Barrio de Salamanca en Madrid. Lo que la empresa por lo tanto, quiere transmitir a los clientes que compran sus productos es la exclusividad de los mismos, así como de imagen o marca. Otro aspecto en lo que difieren ambas multinacionales es que haciendo referencia a la fase de selección de personal, en Abercrombie & Fitch la dinámica de grupo se realiza en la tienda y un manager de la propia empresa. Por lo tanto, el gasto del proceso de selección no es elevado, ya que no es necesario contratar a personal a parte para llevar a cabo el mismo.

Se puede observar que el proceso de selección de la multinacional americana es mucho menos costoso y rápido, porque el número de fases que lo componen no es tan alto como en el caso de Inditex. El proceso de selección en Abercrombie consigue agilizarse mucho más debido a que el número de cadenas que posee son tres, y por lo tanto, el número de vacantes a cubrir se reduce. Las geografías en las que se encuentra presente también es reducida, con lo cual, la firma se beneficia en costes.

En cuanto a la formación que reciben las personas que se incorporan a Abercrombie & Fitch no es tan intensiva para los puestos de *Brand Representative* o *Impacts* como para los *Managers in Training*. En el caso de las personas que se encuentran de cara al público en la tienda, la formación se basa en una semana intensiva en la que van aprendiendo cuáles son las competencias más importantes que necesitan tener para atender correctamente a los clientes. Aprenden las tareas que irán desempeñando a lo

largo de su estancia en la tienda (Página corporativa Abercrombie & Fitch y Hollister, 2018).

Pero en el caso de puestos de mayor responsabilidad como es el caso de los jefes de tienda, denominados en el caso de Abercrombie como Managers, reciben cursos especializados para su puesto de trabajo.

En este caso, no es necesario que hayan trabajado en tienda como puede ocurrir en el caso de Inditex, que todos los trabajadores y trabajadoras independientemente del puesto que ocupen, deben trabajar durante unos meses en tienda. Para la firma el proceso de selección es fundamental, por ello como son los *managers* los encargados de realizar el *recruiting* de los candidatos, aprenden las capacidades para ello, son los encargados del correcto funcionamiento de la tienda.

4. Metodología de análisis

4.1. Introducción

Este trabajo se va a centrar en identificar aquéllos indicadores que influyen con mayor ponderación en los procesos de selección de dos de las multinacionales más influyentes en el mundo de la moda, Inditex y Abercrombie & Fitch. Para obtener los datos necesarios para este estudio, y, posteriormente analizarlos en orden a dar respuesta a la pregunta de investigación, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio mixto cualitativo-cuantitativo (Flores, J., Gómez, G., y Jiménez, E., 1996).

En primer lugar se ha diseñado una encuesta con el formulario “*Google Docs*” destinada a una muestra de empleados/as de personal de tienda de ambas firmas (Anexo I). De la explotación cuantitativa de estos datos obtenidos a través del cuestionario aplicado de manera activa, y de su posterior interpretación, se obtendrán las percepciones que dicho colectivo tiene de sus empresas respecto a los procesos de selección. Esta primera aproximación cuantitativa a la muestra objeto de estudio, permite hacer un análisis exhaustivo y objetivo obteniendo de ella datos sólidos y repetibles (Pértegas, S. y Pita, S. 2002).

Para entender la realidad en base a los sujetos participantes que nos permite conocer cuáles son sus pensamientos y motivaciones, desde un enfoque más holístico y cualitativo, se decidió que el 50% de las encuestas aplicadas se realizaran directamente en el puesto de trabajo para completar este momento de exploración cuantitativa con una entrevista abierta con cada uno de los/as empleados/as de tienda. Dicha entrevista, se focalizó en los indicadores, como la tasa de rotación de personal, índice de absentismo laboral, motivación de los empleados/as entre otros, que eran determinantes para llevar a cabo un proceso de selección de forma más eficaz. Esto, ha permitido obtener una visión más amplia de la cuestión (Campoy, T. y Gomes, E., 2009).

El ámbito en el que se ha realizado la investigación ha sido a nivel nacional, las encuestas que han sido realizadas de forma presencial y online. Ya que al tratarse de dos firmas con cierto renombre a nivel internacional, se ha considerado tanto las oficinas de

España como las del extranjero. El universo que se ha explorado está conformado por empleados/as de ambos sexos mayores de 18 años. Debido a que la edad mínima para poder trabajar en estas multinacionales en concreto es de 18 años. Por otro lado, el tamaño de la muestra ha sido de 50 personas. El motivo de esta cifra es debido a que se trata de un *target* muy específico, no se podía realizar la encuesta a todas las personas, se ha tenido que seleccionar previamente a aquéllas que trabajasen en alguna de esas dos organizaciones.

4.2. Análisis de encuestas de satisfacción

A continuación se va a proceder a la realización de un análisis de datos de las encuestas elaboradas a personal de tienda. De esta forma, se podrá comprobar si los indicadores seleccionados con anterioridad, influyen y se ven reflejados correctamente en las encuestas. Primeramente, se han efectuado una serie de preguntas de corte demográficas en relación al sexo, edad, tienda en la que trabaja el encuestado/a; la oficina en la que trabaja y el tipo de puesto que ocupa dentro de la tienda. Este tipo de variables indicarán si se cumplen las condiciones de la población requerida para realizar el estudio cuantitativo.

Se ha querido realizar una distinción entre hombres y mujeres para conocer las diferencias en cuanto a la satisfacción con el proceso de selección de la firma en cuestión y su percepción del puesto de trabajo que ocupa. Otras de las variables que es muy importante analizar es la edad de los encuestados/as. Como se ha mencionado con anterioridad, muchas veces en los procesos de selección de personal de tienda la edad máxima para contratación es de 30-35 años. Por lo tanto, la opinión de las personas mayores de 35 años es muy relevante para este estudio, ya que se puede comparar el proceso de selección que se realizaba anteriormente con el que se lleva a cabo en la actualidad. Por ello, los rangos de edad escogidos para la encuesta han sido de 18-25 años; de 25-30; de 30-35 y los mayores de 35 años. A su vez, como se ha mencionado en el párrafo anterior, otro factor a tener en cuenta es la tienda en la que trabajan. Debido a que este trabajo se centra en el análisis de las multinacionales de Inditex y Abercrombie, es necesario conocer el número de personas que trabajan en ambas

firmas. En este caso, dentro de la muestra seleccionada, el número de encuestados/as de Inditex es mucho mayor que el de Abercrombie. El principal motivo es que la capilaridad de la firma española es mucho mayor que la de la firma americana, siendo esta última mas conocida en Estados Unidos. Así mismo, directamente relacionado con la tienda en la que se trabaja estaría la pregunta de la oficina donde trabaja la población escogida. Es una forma de comprobar, si existen diferencias entre los procesos de selección de España y del extranjero, ya que determinará si es uniforme todo el proceso o va variando dependiendo del país. La última pregunta a tener en cuenta dentro de este primer análisis de filtrado de los encuestados/as, es la del puesto que ocupan dentro de la tienda. Se ha realizado una distinción de los puesto en función de los que se explicaron con anterioridad en el apartado de las fases del proceso de selección de las multinacionales. Por ello, se dividen en: dependientes/as; jefes/as de tienda y mozo. La percepción y formación es muy distinta en cada uno de los puestos, por lo que será información relevante para este estudio.

Prosiguiendo con el análisis, en la siguiente tabla aparecen justificadas las preguntas realizadas en la encuesta de satisfacción laboral, teniendo en cuenta, lo indicadores, tanto de perspectiva de crecimiento, de clientes y de formación, estudiados anteriormente.

Tabla 6: *Justificación de las preguntas de la encuesta realizada a personal de tienda de Inditex y Abercrombie & Fitch*

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
1. Dos aspectos que definan la firma en la que trabaja	Gracias a esta pregunta se tendrá el conocimiento de los encuestados/as acerca de la percepción que poseen sobre la imagen corporativa de la firma, ambiente de trabajo, la formación en cada puesto...etc.
2. Valore de 1(poco) a 5 (mucho) el tiempo que le llevó de adaptación a su puesto de trabajo	Es un indicador dentro de la perspectiva de formación y crecimiento, muy relevante, ya que permitirá comprobar las diferencias que existen entre ambas firmas, y cabría esperar que el que menor tiempo de adaptación tuviese, sería más productivo y efectivo en el tipo de formación empleada.

<p>3. En el caso de que su respuesta a la pregunta anterior se encuentre por debajo de 3, indica si cree que la Formación recibida por la empresa ha contribuido a acelerar el proceso de adaptación.</p>	<p>Es posible considerar que el tipo de formación que se reciba en cada uno de los puestos de trabajo, sea clave para el proceso de adaptación y adscripción a estos puestos.</p>
<p>4. Señale cuál de los siguientes planes de formación tiene la empresa en la que trabaja</p>	<p>Las alternativas que se han considerado en esta pregunta han sido: planes/cursos de acogida, formación inicial en el puesto de trabajo, formación de atención al cliente y otras. Supuestamente, el tipo de formación que reciben las personas que trabajan en estas dos multinacionales, difiere dependiendo del tipo de puesto. Por ello, es importante tenerlo en cuenta.</p>
<p>5. ¿Considera que la tasa de rotación de personal en la tienda es Alta o Baja?</p>	<p>Este indicador se enmarca dentro de la perspectiva de crecimiento y formación. Es quizás uno de los indicadores más relevantes ya que permitirá determinar el coste que supone para la empresa la rotación de personal en sus tiendas, al igual que estimar lo efectiva que es la formación y el proceso de selección de la organización.</p>
<p>6. De 1 (incumplimiento total) a 5 (cumplimiento total), indica en qué medida, las metas y objetivos de ventas en tienda se consiguen</p>	<p>El indicador que se está tratando de medir con esta pregunta es la calidad del puesto de trabajo. Quizás este indicador se encuentre relacionado con la productividad y eficiencia de la firma, y con ello de la cantidad de beneficio que puede invertir en el proceso de selección y en la formación de sus empleos/as.</p>
<p>7. ¿Considera que el número de bajas voluntarias es elevado en la organización?</p>	<p>Con la realización de esta pregunta se está tratando de medir el índice de ausentismo o absentismo laboral en ambas organizaciones. Es probable admitir que este indicador, también de formación y crecimiento de la firma, verificará si los datos analizados con anterioridad acerca de las multinacionales es cierta o no.</p>
	<p>Las alternativas de esta pregunta son: bonus, objetivos diarios, semanales o</p>

<p>8. ¿Cómo es la retribución variable que recibe?</p>	<p>mensuales. Se tratará de hacer referencia con esta pregunta al indicador de la motivación laboral de los empleados/as. Se puede admitir que en función de la motivación de los trabajadores/as, rendirán más en el trabajo, serán más eficientes y la empresa logrará ser más productiva y obtener una mayor rentabilidad.</p>
<p>9. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de selección?</p>	<p>El fin del presente trabajo es analizar qué indicadores hacen que un proceso de selección sea exitoso. Por lo tanto, es interesante conocer con qué proceso de selección los propios trabajadores/as de las firmas se encuentran más satisfechos e identificados. De esta forma, será posible plantear una serie de mejoras en los procesos de selección, tanto en las fases como en la formación...etc.</p>
<p>10. ¿Hay algún aspecto que cree que es necesario cambiar en el proceso de selección?</p>	<p>Dependiendo del grado de satisfacción de los empleados/as de las multinacionales con el proceso de selección para personal de tienda, se plantearán mejoras posibles a llevar a cabo, para que sean estos procesos aún más efectivos para las organizaciones.</p>
<p>11. Si la respuesta anterior ha sido positiva, ¿Qué aspecto o aspectos se deberían mejorar?</p>	<p>Partiendo del nivel de satisfacción y, de si los encuestados/as consideran que es necesario realizar alguna mejora en el proceso de selección, en este apartado, al ser una pregunta de respuesta abierta, podrán proponer mejoras tanto si es jefe/a de tienda para las nuevas incorporaciones a la tienda, como de las fases del proceso (reclutamiento, preselección, valoración y selección de candidatos/as; incorporación y contratación). Se compararán ambas firmas para determinar una serie de conclusiones en base a estos indicadores.</p>

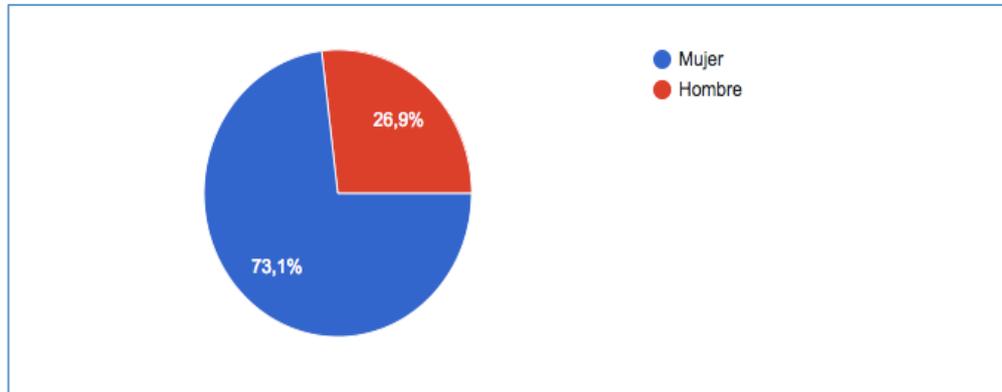
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta realizada a personal de tienda tanto de Inditex como de Abercrombie & Fitch.

A continuación se van a explicar los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral realizada a personal de tienda de las multinacionales mencionadas previamente. Primeramente, se comenzará analizando las preguntas demográficas como ya se ha mencionado, para posteriormente analizar aquellas preguntas relacionadas con los indicadores que influyen en los procesos de selección de personal de tienda, para así realizar un análisis comparativo de las firmas.

De las personas encuestadas el 73% son mujeres, lo que sobre un total de 52 personas de la muestra, aproximadamente son 38 mujeres y el 27% restante son hombres, que equivale a un total de 14 hombres de las 52 personas de la muestra. Es cierto, que cada vez se están incorporando más hombres a trabajar en puestos de tienda, pero es una realidad a día de hoy, que el número de mujeres es mucho mayor que el de varones en este tipo de puestos. De las 40 personas mujeres de la muestra, 32 de ellas trabajan en el Grupo Inditex, y las 6 mujeres restantes trabajan en la firma americana Abercrombie & Fitch. Por el contrario, de los 14 hombres que contiene la muestra escogida, siete de ellos trabajan en Inditex y la otra mitad, en Abercrombie. Como se puede observar, el número de mujeres es muy superior en Inditex que en Abercrombie. El motivo de ello, se puede traducir en que la capilaridad de la firma española, es mucho mayor en España, ya que la mayoría de las tiendas que posee Abercrombie se encuentran concentradas en Madrid. Es por ello, que en la muestra el número total de personas encuestadas que trabajan en Abercrombie es de 13 personas y las 39 restantes trabajan en Inditex. La razón es la mencionada anteriormente, y que el número de cadenas que componen el Grupo Inditex es mucho mayor que las tres que componen Abercrombie & Fitch.

En los gráficos que se muestran a continuación, se pueden reflejar las diferencias existentes entre la cantidad de hombres y mujeres que han sido encuestados/as y, además también aparecen representados en el Gráfico número 2, las diferencias por tiendas de hombres y mujeres que hay en la muestra, para que se observe con mayor claridad los datos que han sido mencionados en párrafos anteriores.

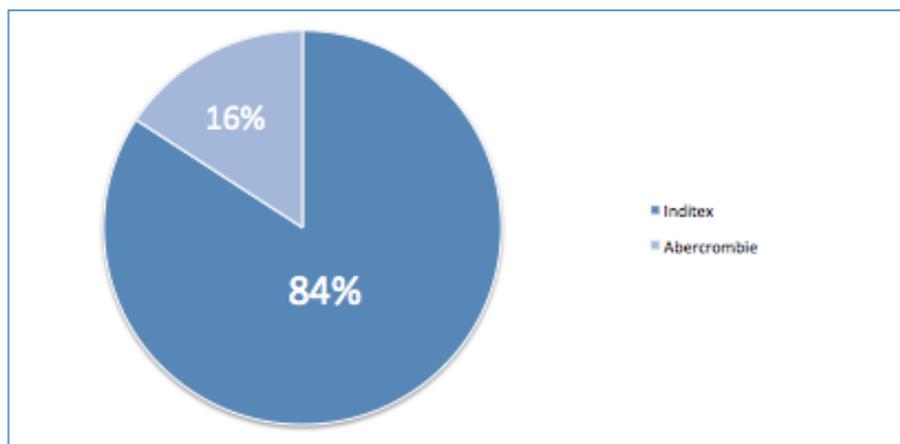
Gráfico 1: *Diferencia de hombres y mujeres en la encuesta realizada a personal de tienda*



Fuente: Elaboración a través de Google Docs con datos obtenidos de la encuesta realizada a personal de tienda tanto de Inditex como de Abercrombie

En el siguiente gráfico que se muestra, se puede comprobar que el 84% de las mujeres de la muestra trabajan en Inditex y el 16% restante en la firma americana. Por el contrario, el 50% de hombres de la muestra trabaja en Inditex y el otro 50% en Abercrombie. La distribución es más equitativa, ya que en la firma americana el porcentaje de hombres y de mujeres trata de ser similar. Como se ha hecho referencia previamente, al tener pocas cadenas en Madrid, entonces el número de contratados trata de equiparse en cuanto a número de hombres y mujeres que trabajan en Abercrombie.

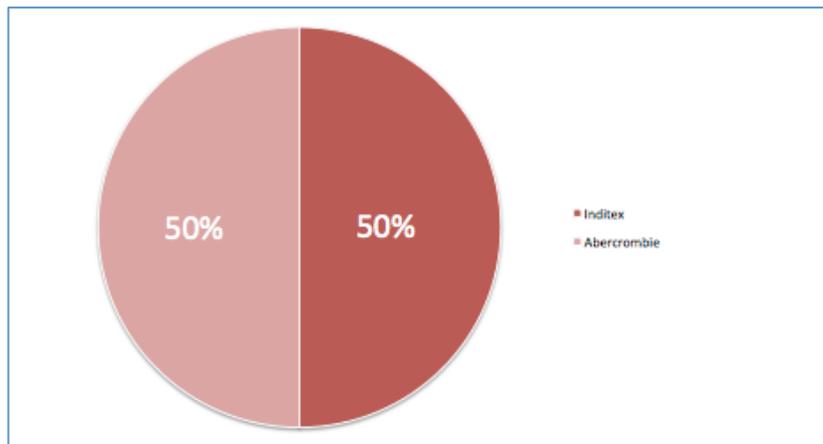
Gráfico 2: *Porcentaje de mujeres de la muestra que trabajan en ambas multinacionales*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la realización de encuestas a personal de tienda tanto de Inditex como de Abercrombie

Para concluir con la pregunta de corte demográfica en cuanto al sexo de la población escogida, en este tercer gráfico aparece representado el porcentaje de hombres que se encuentran trabajando en cada una de las multinacionales seleccionadas.

Gráfico 3: *Porcentaje de hombres de la muestra que trabaja en ambas multinacionales*

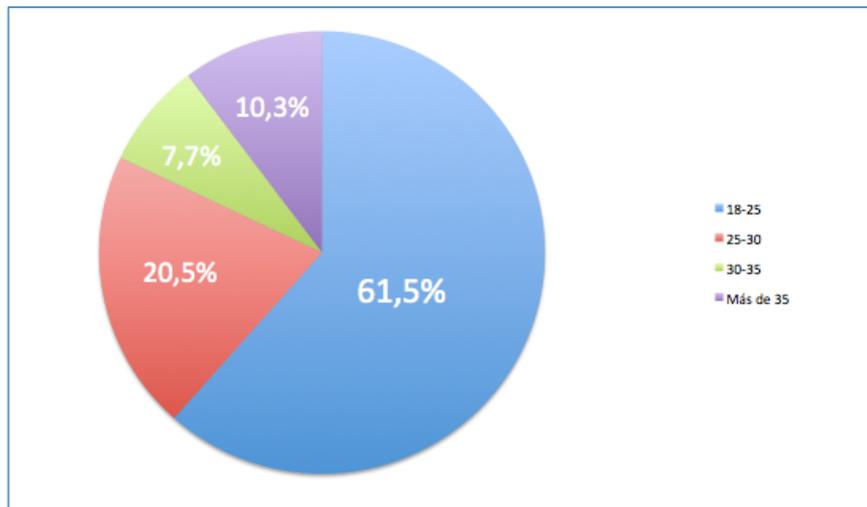


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la realización de encuestas a personal de tienda tanto de Inditex como de Abercrombie

En cuanto a la edad de las personas que componen la muestra, se puede observar que el 61,5% se encuentran en un rango de edad de entre 18 y 25 años, lo que equivale a un total de 32 personas de las 52 de la muestra; el 25% de los encuestados/as entre los 25 y los 30 años de edad, que serían 13 personas; el 5,8% tiene entre 30-35 años, que viene representado por tres personas y el 7,7% restante son mayores de 35 años, un total de cuatro personas de las 52.

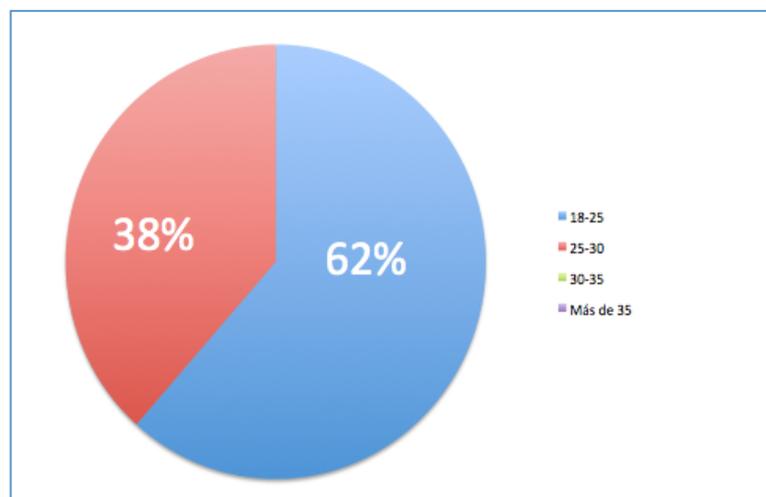
En los gráficos que se muestran a continuación aparecen representados los datos de ambas firmas en cuanto al porcentaje de personas que trabajan en tienda segmentadas por los rangos de edad que han sido expuestos en el párrafo anterior. Nos permitirá realizar una primera aproximación en cuanto a la edad de las personas que son contratadas en estas multinacionales.

Gráfico 4: *Porcentaje de empleados/as de Inditex divididos por rango de edad*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la realización de encuestas a personal de tienda tanto de Inditex como de Abercrombie

Gráfico 5: *Porcentaje de empleados/as de Abercrombie divididos por rango de edad*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la realización de encuestas a personal de tienda tanto de Inditex como de Abercrombie

Para realizar una distinción más precisa también entre ambas firmas, se va a realizar un análisis de las edades de las personas que trabajan en la firma, para comprobar las diferencias en cuanto a contratación de personal, y conocer si es un dato que es de gran relevancia en los procesos de selección. A su vez 24 de las 32 personas que se encuentran en el rango de edad de los 18 a los 25 años trabajan en la firma Inditex, y los ocho restantes en Abercrombie. Por otro lado, cinco de las 13 personas que tienen entre

25 y 30 años trabaja en la firma americana, y ocho en Inditex. La proporción de gente en Abercrombie es mayor en este rango de edad, ya que además los *Managers* suelen posicionarse en este rango de edad de media más o menos. Y, por último el resto de personas que se encuentran entre los 30-35 años o son mayores de 35 trabajan en Inditex. Es un dato curioso que se puede observar, ya que se comprueba que la edad para trabajar en tienda en Abercrombie & Fitch es de 18 a 30 años como máximo. Pero en Inditex, las personas que poseen contratos indefinidos son mayores de 30 años, y los jefes/as de tienda también. La principal diferencia de ello, es que el target al que va dirigido Abercrombie difiere mucho del de Inditex, por lo que será un estudio comparativo de ambas firmas complicado de realizar.

En cuanto a la pregunta de la oficina en la que trabajan los encuestados, era relevante para conocer si existen diferencias en el proceso de selección de personal de tienda en España con respecto a las oficinas del extranjero. De los encuestados, la gran mayoría, un 90% trabaja en oficinas en España y el 10% restante en el extranjero. De las cinco personas que trabajan en el extranjero, cuatro se encuentran en Inditex y una única persona en Abercrombie. Se puede observar que es una firma muy internacional y global y, que como se verá más adelante en las preguntas de los indicadores, será un factor que es representativo de la firma española. Haciendo referencia a la última pregunta demográfica dentro de esta primera parte del cuestionario, los puestos de trabajo que ocupa cada una de las personas de la muestra. El puesto de dependiente/a de tienda está compuesto por un total de 41 personas de las 52 de la muestra (78,8% del total), de los cuáles ocho son hombres (tres trabajan en Abercrombie y cinco en Inditex) y 33 son mujeres. Como se puede observar con estos datos, es que las mujeres suelen ocupar más puestos de tienda que los hombres en la mayoría de las firmas. Pero es cierto, que en puestos de mayor responsabilidad en las tiendas, como puede ser encargado/a de tienda, el número de mujeres predomina sobre el de hombres. En cuanto al puesto de jefes/as de tienda, ocho personas ocupan este puesto de más responsabilidad. En este caso la mitad son hombres y la mitad mujeres, y tres de los ocho trabajan en Abercrombie. Es por ello, que en proporción es más fácil poder acceder a puestos de mayor responsabilidad en Inditex por la cantidad de personal

contratado que hay en todas las cadenas. Por último, tres de los encuestados son mozos, siendo dos de ellos hombres y una mujer.

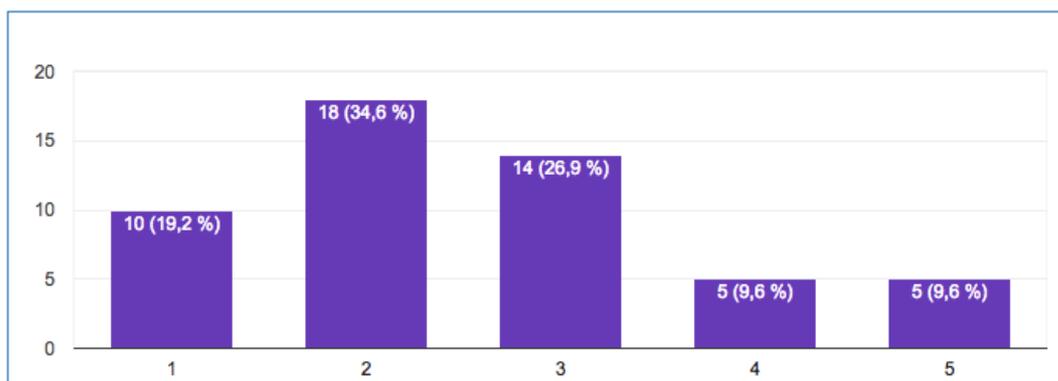
A continuación, se va a analizar la segunda parte del cuestionario, que pretende contrastar si los indicadores explicados en apartados anteriores tienen relación con los datos obtenidos de la encuesta a personal de tienda.

La primera pregunta de esta segunda parte, es definir a la firma en la que trabajan las personas encuestadas en dos palabras. De entre las más destacadas para Inditex fueron: trabajo intenso, elegancia, internacional y global, compañerismo, trabajo en equipo, imagen y moda, marca asequible para todos los públicos. Con respecto a la definición de la marca Inditex del apartado tres de este trabajo, son valores que la firma trata de inculcar y mostrar de cara al público objetivo al que se dirige la firma. Por otro lado, la percepción de la gente a la firma Abercrombie es de imagen, marca, exclusividad, juventud y buen ambiente de trabajo entre otros. La firma americana refleja estas características en los valores y visión de la organización que trata de transmitir a los clientes y a sus empleados. Es por ello, que queda bien plasmado en ambas firmas los valores que quieren transmitir como empresa.

En cuanto al indicador del tiempo de adaptación al puesto de trabajo, se explicó que en el caso de Inditex, tal y como aparece reflejado en su página corporativa, el período de adaptación al puesto de trabajo es de pocos días, ya que la formación es bastante intensiva, además que todos los empleados/as reciben el curso de Prevención de Riesgos Laborales, adelante PRL. En el que enseña la metodología y dinámica de las tiendas del grupo, cómo se debe actuar de cara al público, etc. De las 52 personas de la muestra, un total de 42 creen que su adaptación al puesto de trabajo fue relativamente rápido, ya que se sitúa en menos de tres. De ese grupo, 21 pertenecen a Inditex y 21 a Abercrombie & Fitch. Por lo tanto, parece que lo que aparece reflejado en la página corporativa de Inditex y en la Memoria Anual de 2016 de Abercrombie & Fitch, estos datos se puede verificar correctamente. La siguiente pregunta directamente relacionada con ésta, de los 42 que pensaban que su período de adaptación al puesto de trabajo había sido bajo, 33 (siendo 25 de Inditex y ocho de Abercrombie) piensan que la formación sí ha

contribuido a aumentar ese proceso de adaptación al puesto en concreto. Es decir, que los datos de la tabla 4 reflejan adecuadamente la realidad del trabajo diario de los empleados de ambas organizaciones. En el siguiente gráfico aparece reflejado el porcentaje de personas de la muestra según su tiempo de adaptación al puesto de trabajo que desempeñan en la actualidad.

Gráfico 6: *Tiempo de adaptación del personal de tienda al puesto de trabajo*



Fuente: Elaboración a través de *Google Docs* con datos obtenidos de la encuesta realizada a personal de tienda de Inditex y Abercrombie

En la siguiente tabla se muestra el número de personas de cada una de las firmas que ha tenido un período de adaptación a su puesto de trabajo inferior a tres. A su vez, se especificará el número de personas que consideraban que la formación había contribuido positivamente a su rápida adaptación al puesto que ocupan.

Tabla 7: *Tiempo rápido de adaptación al puesto de trabajo por parte del personal de tienda*³

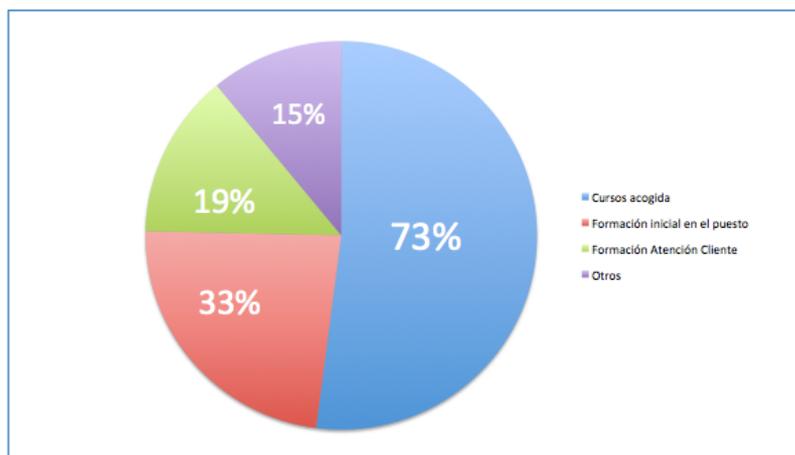
PUESTO	TOTAL	INDITEX	ABERCROMBIE
Dependiente/a	26	20	6
Jefe/a de tienda	1	-	1
Mozo	1	-	1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta realizada a personal de tienda tanto de Inditex como de Abercrombie

³ En este caso se considera que el tiempo de adaptación al puesto de trabajo siguiendo la escala de Likert es rápido. Es decir, siendo la escala del 1 al 5, que se encuentre por debajo de 3.

Se puede confirmar en la tabla anterior, que de 42 personas que consideraban que su período de adaptación al puesto de trabajo había sido rápido, 28 (que equivale a un 67%) piensan que la formación sí ha contribuido a ello. Es por ello, por lo que se va a analizar a continuación el tipo de formación que reciben las personas que se incorporan a estas multinacionales. Para comprobar qué hace que su adaptación al puesto sea tan rápida y además constatar los datos que aparecían reflejados en la tabla 4 del apartado tres de este estudio. Los datos que se pueden concluir después de la realización de la encuesta, es que el 33% ha recibido cursos o una formación de acogida antes de comenzar a trabajar en la tienda, en el caso de Inditex es el curso de Prevención de Riesgos Laborales que la firma americana no realiza. El 73% ha recibido una formación inicial en el puesto de trabajo. Como bien puede ser formación en caja, probadores, etiquetaje de prendas...etc. (Página corporativa de Abercrombie & Fitch, 2018). Además el 19% menciona que recibió algún tipo de formación de atención al cliente. Es una práctica que se realiza habitualmente en Abercrombie ya que debes estar constantemente pendiente del cliente. Es una de sus políticas más importantes en la firma (Página corporativa Hollister, 2018). En el sexto gráfico se muestran en forma de porcentaje los diferentes tipos de formación que emplean ambas multinacionales.

Gráfico 7: Tipo de formación que emplean Inditex y Abercrombie & Fitch



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la realización de encuestas a personal de tienda tanto de Inditex como de Abercrombie

Además, es importante mencionar que al haber realizado parte de las encuestas de forma presencial, se recogen una serie de datos más detallados acerca de la formación y la opinión de los empleados y empleadas de las distintas firmas. Lo que comentaron

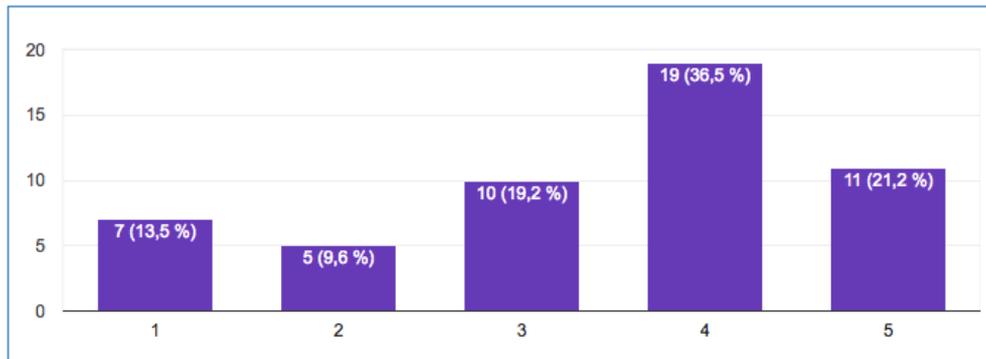
algunas de esas personas fue que recibieron además formación específica en caja, formación de *Manager In Training* en el caso de Abercrombie para conocer el correcto funcionamiento de la tienda, al igual ocurre en Inditex también comentaban que recibían un tipo de formación más enfocada a ese trabajo de encargado de tienda. Y por último otra de las personas encuestadas del Grupo Inditex comentó que actualmente habían cambiado el tipo de formación inicial al puesto de trabajo. Una vez que se realiza la firma de contrato, es cuando se imparte el curso de PRL, como mejoras se encuentran unas gafas de realidad virtual en la que el ya empleado/a de la cadena correspondiente tiene una visión general de la tienda, conoce dónde se encuentran situadas y colocadas las prendas, además de aprender a etiquetarlas adecuadamente. Es definitivamente una mejora en la formación de las nuevas incorporaciones en las tiendas del grupo, para que de antemano conozcan cómo funciona y cuáles serán las tareas que desempeñarán. Las personas que lo explicaban se encontraban muy satisfechas con esta novedad dentro del proceso de selección de personal de tienda, ya que consideraban que en comparación con el resto de compañeros y compañeras, tenían un conocimiento más amplio al incorporarse a la tienda correspondiente.

Otro de los indicadores que se han considerado como relevantes para este estudio, es el índice de tasa de rotación de personal. El 42,3% de la muestra considera que la tasa de rotación en la tienda es baja, mientras que el 57,7% opina que es elevada. En este caso, los datos obtenidos en la tabla 4 mostraban que en la multinacional americana cada vez se estaban fomentando más los contratos indefinidos, entonces se comprobará si a día de hoy se cumple. Por otro lado, la tasa de rotación de personal en Inditex a partir de los 30 años es menor que en edades de 18 a 30 años. Por ello, se verificarán y constatarán si la información obtenida de las páginas corporativas de Inditex y Abercrombie queda reflejada en el trabajo diario de sus tiendas.

En el siguiente gráfico aparece representado siguiendo la escala de Likert, se trata de una escala ordinal en la que el encuestado/a debe seleccionar de uno a cinco según el grado de conformidad con la pregunta realizada. También denominada como un “*rating scale*” (Bozal, 2006). Es por ello, por lo que varias de las preguntas de esta encuesta se

realizan con este tipo de escala para medir de una manera más precisa el grado de satisfacción general de los encuestados/as con los indicadores.

Gráfico 8: Tasa de rotación de personal de tienda en Inditex y Abercrombie



Fuente: Elaboración a través de *Google Docs* con datos obtenidos de la encuesta realizada a personal de tienda de Inditex y Abercrombie

En la tabla que se muestra a continuación se realiza una distinción de las personas que consideran que la tasa de rotación es menor o igual a tres en las firmas.

Tabla 8: Tasa de rotación media-baja de personal de tienda distribuidas por edades y tiendas

EDAD	INDITEX	ABERCROMBIE	TOTAL
18-25 años	9 personas	4 personas	13 personas
25-30 años	3 personas	3 personas	6 personas
30-35 años	2 personas	-	2 personas
+ 35 años	1 persona	-	1 persona

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas realizadas a personal de tienda de Inditex y Abercrombie

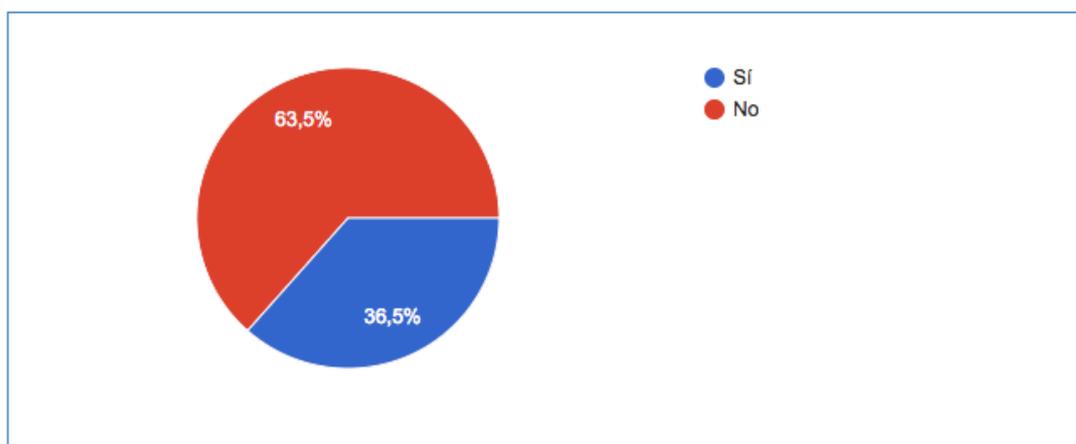
Según los datos recogidos en la tabla 4 del apartado tres, por debajo de 30 años la tasa de rotación de Inditex era de 44.7% en este caso, de un total de 22 personas que consideran que la tasa de rotación es media-baja, nueve de trece tienen entre 18-25 años (69%); y un 50% entre 25-30 años. Con lo cual la tasa de rotación es bastante mayor en Inditex que en Abercrombie. Es cierto que se está tratando de reducir los contratos y

conseguir varios indefinidos, por lo que se puede observar que la firma americana, está llevando a cabo correctamente y poco a poco está implementando esta medida en todas sus tiendas.

Para casi dar por finalizado el análisis de resultados de la encuesta, queda por analizar otro indicador como es el índice de absentismo laboral, comparar la motivación de los empleados de la firma y mejoras a realizar en el proceso de selección para conocer cuál es el más exitoso, y por qué los empleados de la firma se encuentran más satisfechos con un proceso de selección que con el otro.

En cuanto al índice de ausentismo laboral, en el cuestionario se ha medido a través del número de bajas voluntarias de las distintas firmas. Se ha realizado a través una pregunta dicotómica nominal (Sí/No). El 63,5% de la muestra opina que son bastante bajas y el restante 36,5% opina que si. En el siguiente gráfico queda reflejado esta proporción. Y en la tabla siguiente, se especificarán dónde el número de bajas voluntarias es más bajo.

Gráfico 9: *¿Considera que el número de bajas es elevado en la firma en la que trabaja?*



Fuente: Elaboración a través de Google Docs con datos obtenidos de las encuestas realizadas a personal de tienda de Inditex y Abercrombie

Tabla 9: *Bajas voluntarias en las multinacionales analizadas*

Nº BAJAS ELEVADO	INDITEX	ABERCROMBIE
SÍ (36,5%)	23,77%	12,73%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas realizadas a personal de tienda de Inditex y Abercrombie

Un 23,77% de las personas que considera que es elevado el número de bajas voluntarias pertenece a Inditex. Según los datos de la tabla 4 del apartado tres, el 24.47% de las bajas voluntarias eran de Inditex. Así que, más o menos, se estima que ese número se encuentra alrededor de lo considerado en Inditex. Ya que los encuestados un pequeño porcentaje consideraba que en sus tiendas era alto el número de bajas. Algunos encuestados/as presenciales comentaban que el número de bajas voluntarias dependía mucho de la tienda y de la cadena en la que se trabajaba.

Otro indicador que pertenece a la perspectiva de crecimiento y formación como se pudo observar en el CMI (Kaplan y Norton, 2000), es la motivación laboral. En función de si la motivación y la calidad del trabajo es la adecuada, entonces los empleados serán mucho más productivos y eficaces en su trabajo diario. En la tabla que se muestra a continuación aparece el tipo de retribución variable que reciben los empleados en ambas organizaciones para comprobar si la motivación es mayor o menor.

Tabla 10: *Retribución variable que reciben los trabajadores de ambas organizaciones*

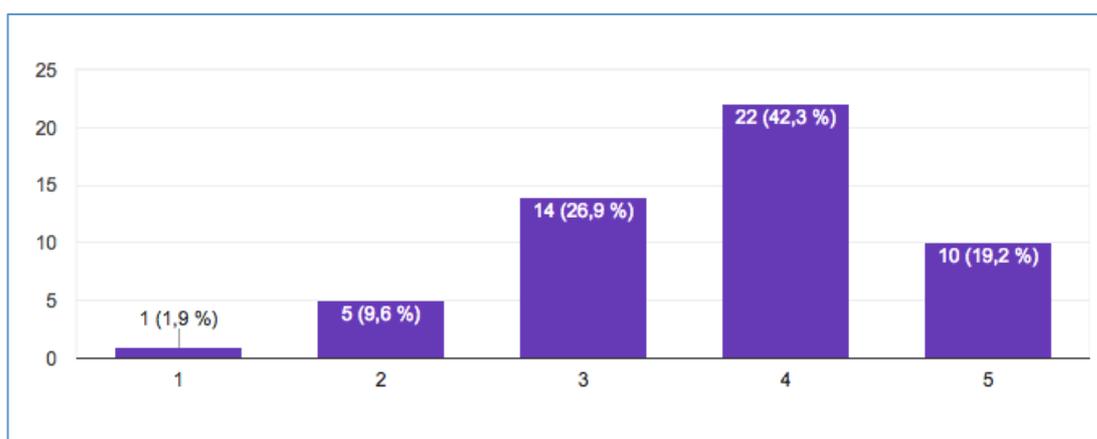
RETRIBUCIÓN	INDITEX	ABERCROMBIE	TOTAL
Bonus	5 personas	3 personas	8 personas
Objetivos diarios	1 persona	6 personas	7 personas
Objetivos semanales	3 personas	1 persona	4 personas
Objetivos mensuales	30 personas	3 personas	33 personas

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas realizadas a personal de tienda de Inditex y Abercrombie

En la tabla se puede observar que la mayor parte de la retribución que se lleva a cabo en Inditex es a través de objetivos mensuales, y luego por bonus. En muchas de las cadenas del Grupo, en función de las ventas que consiga cada empleado de la tienda, obtendrá el bonus o no.

Por último, uno de los aspectos que será determinante de este estudio es si los empleados/as de la firma se encuentran satisfechos con el proceso de selección, y qué mejoras se realizarían en caso de que tuviesen que realizarse. En el siguiente gráfico aparece reflejado el índice de satisfacción con el proceso de selección de personal de tienda de ambas firmas, medida a través de la escala de Likert, explicada con anterioridad.

Gráfico 10: *Índice de satisfacción con el proceso de selección de personal de tienda*



Fuente: Elaboración a través de Google Docs a través de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a personal de tienda de Inditex y Abercrombie

El 61,5% de la muestra, lo que representa a un total de 32 personas sobre las 52 de la muestra, se encuentran satisfechos con el proceso de selección que realizan las firmas. Pero para ser más precisos y conocer con qué proceso se encuentran más satisfechos, en la siguiente tabla aparecen recogidos los datos de la satisfacción de personal, considerando los cuatros y cincos ya que son los baremos más elevados, de ambas firmas separadamente.

Tabla 11: *Índice de satisfacción con el proceso de selección de personal de tienda*

NIVEL SATISFACCIÓN	INDITEX	ABERCROMBIE
ALTO (4-5)		
61,5%	50%	11,5%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la realización de encuestas a personal de tienda de Inditex y Abercrombie

En este caso, el índice de satisfacción con el proceso de selección es más elevado en Inditex que en Abercrombie, pero es cierto que a pesar de ello, sí que es necesario realizar mejoras en algunas de las fases del proceso de selección, o bien en algún aspecto a tener en cuenta. En general se considera que es un proceso muy completo, que abarca una gran cantidad de filtros en comparación con los de la multinacional americana. Aproximadamente un 70% de las personas que trabajan en Inditex piensan que a pesar de encontrarse satisfechos con el proceso de selección, consideran que es necesario realizar alguna mejora de cara a mejorar los procesos futuros de selección. En el caso de Abercrombie & Fitch, el 30% considera que se debe realizar alguna mejora. Posibles mejoras que proponen los empleados y empleadas es no fijarse tanto en la imagen, o el aspecto de los candidatos y valorar más aptitudes como puede ser la experiencia en tienda, comunicación, atención al cliente, entre otras. Por otro lado, la formación y experiencia para los encargados y encargadas de tienda es fundamental. Y consideran que es necesario que esos aspectos para ambas firmas se mejore, y se valore más en los candidatos la experiencia. Inditex por ejemplo, ha conseguido mejoras en cuanto a formación, es decir, está implementando nuevas medidas para mejorarlo. Además la remuneración es otro de los indicadores que piden mejorar, para que el trabajo sea más atractivo y los mismos se sientan motivados en el desempeño de sus tareas.

5. Conclusión

El primer objetivo de este trabajo era identificar qué indicadores hacen que un proceso de selección de personal de tienda de multinacionales del sector textil sea más exitoso que otro. Para ello, se han analizado las diferentes fases que componen un proceso de selección de estas características de las multinacionales del sector textil o moda. Posteriormente, y utilizando como referencia el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, se han seleccionado una serie de indicadores desde las diferentes perspectivas para determinar cuál de ellos tiene una ponderación mayor en estos procesos de selección y por lo tanto, les garantizan su competitividad.

Para realizar un estudio más en profundidad, se ha llevado a cabo un análisis comparativo de dos multinacionales con cierto renombre a nivel internacional, como son el Grupo español Inditex y la firma americana, Abercrombie & Fitch. El estudio realizado acerca de las mismas, en cuanto a las fases que componen sus procesos de selección de tienda, como el estudio de los indicadores que más influyen en ambos procesos, ha sido complicado debido al *target* tan diferenciado al que se orientan. Es por ello, que para realizar una mejor aproximación del estudio comparado de ambas organizaciones, se ha llevado a cabo un cuestionario a personal de tienda de ambas multinacionales, a fin de dar luz a la pregunta de investigación.

Después de haber realizado un análisis de resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción laboral, se puede concluir que los indicadores de formación y crecimiento, son los que más influyen a la hora de motivar y mantener en las organizaciones el talento. Para comenzar, se puede afirmar que la media de edad de estas firmas para contratar personal es de 18 a 30 aproximadamente, siendo Inditex la marca que contrata a personal de más de 35 años para que pueda trabajar también en las distintas cadenas del grupo. Además se puede observar que el tiempo de adaptación al puesto de trabajo se encuentra directamente relacionado con el tipo de formación que reciban cada una de las personas que trabajan en tienda. Los datos del análisis reflejan que en el caso de puestos como dependiente/a de tienda, la formación que reciben los empleados de Inditex es más completa que la que se puede recibir en Abercrombie & Fitch cuando una persona se incorpora a la tienda. El 100% de la plantilla de Inditex realizan una

serie de cursos de acogida y el de Prevención de Riesgos Laborales (es necesario para poder trabajar en cualquiera de las tiendas que componen el Grupo), el período de adaptación al puesto de trabajo es mucho menor. Lo que se traduce posteriormente en productividad para la empresa. Así pues, se puede afirmar que la inversión en formación de acogida por parte de la empresa permite obtener un *Return On Investment* (ROI) mucho mayor.

Se ha podido comprobar también que la motivación es otro de los aspectos más valorados por los empleados y empleadas a la hora de trabajar en una firma. Abercrombie emplea una retribución variable por objetivos diarios y semanales. Por lo tanto, los empleados se encuentran constantemente motivados en conseguir esas cifras, ya que los incentivos, están vinculados a los objetivos. Además de la flexibilidad laboral que es otro de los aspectos que los mismos trabajadores/as comentaban. Una buena medida es implementar objetivos más a corto plazo, para que los trabajadores de las organizaciones se sientan realizados y, además con una mayor responsabilidad, ya que con el trabajo de todos, se lograrán esos objetivos. Como se ha podido observar en el análisis de resultados, de las personas que trabajan en Inditex, un 81% confirma que el número de bajas voluntarias es muy bajo en la firma, y el 18% de los encuestados/as que trabajan en Abercrombie mencionan lo mismo. Por lo tanto, el hecho de exista un buen ambiente de trabajo, hará que el índice de ausentismo laboral, sea relativamente bajo.

Un 61,5% de los encuestados/as se encuentran satisfechos con el proceso de selección que realizan ambas multinacionales. Si bien es cierto, que en la muestra había una proporción mayor de personas de Inditex, un 50% sobre ese 61,5% consideran que es un proceso muy completo. Además, otra de las características distintivas que logra que el proceso sea más efectivo, a pesar de que la tasa de rotación sea elevada en algunas de sus cadenas, es que Inditex dispone de un centro especializado de selección de personal en las ciudades más importantes, donde técnicos de recursos humanos, especializados en las tareas a realizar, llevan a cabo los procesos de selección de la firma que son, para todas las cadenas del grupo, muy sistemáticos. Por el contrario, en el caso Abercrombie & Fitch un 11,5% de ese 61,5% considera que es muy satisfactorio el proceso de

selección. La firma logra reducir muchos costes en el proceso, ya que son los propios *Managers* los encargados de realizar las entrevistas, el filtro tanto curricular como presencial no es tan exhaustivo como el que realiza la firma española. Es cierto que la formación de la firma, es solo inicial en el puesto de trabajo, en el caso de que seas *brand representative* o *impact*, pero la mayor inversión que realiza la firma americana en formación es para los *Managers In Training*. Es decir, puestos con mayor responsabilidad.

Por último, y para concluir este trabajo, se puede realizar alguna recomendación para mejorar algunos aspectos que los empleados y empleadas de ambas cadenas manifestaban en el cuestionario. Lo primero de ello, demandan que muchas veces los filtros se basan en función de aspecto físico, o imagen y se deben valorar más aspectos como la experiencia previa del candidato/a en cuestión. Además se considera que en algunos puestos como puede ser el de mozo o en Abercrombie, *overnight*, el tipo de formación se mejore, aspecto que Inditex está corrigiendo actualmente con los nuevos diseños de realidad virtual que se han comentado en el apartado de análisis de resultados. Además en Abercrombie un 13,4% de las personas que no se encontraban muy satisfechas con el proceso de selección solicitan una mayor inversión en formación de acogida y de atención al cliente.

Ambas multinacionales, al ser muy influyentes dentro de este sector que es tan cambiante, deben adecuarse a las nuevas modas, a las nuevas demandas de la sociedad del momento, por ello la formación, al igual que la motivación, son factores que se ha comprobado que son claves para el buen funcionamiento de una organización, porque consiguen de esta forma que el índice de absentismo laboral se vea reducido. Análogamente, los indicadores son muy influyentes en el grado de satisfacción de los empleados/as con el proceso de selección que realizan las empresas. Estas multinacionales deberían mejorar estos aspectos y pulirlos para que los procesos de selección sean igual de efectivos, y exitosos y las empresas consigan atraer el mejor talento posible para el buen funcionamiento de sus organizaciones.

6. Referencias bibliográficas

- Abercrombie & Fitch careers (s.f.). Store opportunities. Disponible en: <http://www.anfcareers.com/> (Fecha consulta: marzo, 2018).

- American Customer Satisfaction Index. *Benchmarks by Company: Abercrombie & Fitch* (2001-2017). Recuperado de:
https://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&catid=&Itemid=214&c=Abercrombie+%26+Fitch

- Arribas, V., Josa, E., Bravo, S., García, I., San Miguel, P. (2016). *Informe del Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. “Actividad subvencionada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte”.

- Artes Gráficas en Terrassa. Anexo A. Cuadro de Indicadores en la empresa Artes Gráficas. Recuperado de:
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/16250/Anexo%20A%20-%20Cuadro%20de%20Indicadores.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Fecha de consulta: febrero de 2018).

- Asociación de Creadores de Moda de España (2016). *Moda.es*. Comunidad de Madrid

- Bozal, M. G. (2006). *Escala mixta Likert-Thurstone*. ANDULI, Revista Andaluza de Ciencias Sociales, (5), 81-95.

- Campoy, T., y Gomes, E. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Recuperado de: http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf (pp. 273-300).

- Capapé, J., Susaeta, L., Pin, J., Gallifa, A. y García, R. (2011). *El control de la eficiencia de las prácticas Recursos Humanos: Un análisis de la realidad de las empresas que operan en España*. Barcelona. IESE Business School

- Costa, M. T., & Duch, N. (2005). La renovación del sector textil-confección en España. Instituto de economía de Barcelona, (355/356), 263-272.

- Dessler, G. (2001), Administración de personal. México. Pearson

- ED Digital (2015). Zara triunfa en la red: suma 30 millones de usuarios al mes. Galicia. Recuperado de: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/zara-triunfa-en-la-red-suma-30-millones-de-usuarios-al-mes_168121_102.html (Fecha de consulta: febrero de 2018)

- Emarketer. Retail (2012-2016). *Variación de la productividad de Abercrombie & Fitch*. Recuperado de: <https://retail-index.emarketer.com/company/data/5374f24a4d4afd2bb444657d/5374f2574d4afd824cc155e3/lfy/false/abercrombie-fitch-co-store-productivity> (Fecha de consulta: febrero 2018)

- Ferrer Bascuñana, A. M. (2006). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión asociado a la Calidad Total en un Grupo de Empresas del Negocio Marítimo de Barcelona.

- Flores, J. G., Gómez, G. R., & Jiménez, E. G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.

- Hamoui, Y., Sirit, Y., & Bellorin, M. (2005). Absentismo laboral del personal administrativo de una universidad pública venezolana, 2000-2002. Salud de los Trabajadores, 13(2), 107-118.

- Hernández, Y. et al (2013), Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. México.

- Herzberg, F. (1969). *Una vez más, ¿cómo motivar a sus empleados?*. Harvard Business Review.

- Inditex (s.f.). Atracción, desarrollo y promoción del talento. Recuperado de: http://static.inditex.com/annual_report_2016/nuestras-prioridades/las-personas/atraccion-desarrollo-y-promocion-del-talento.php (Fecha de consulta: 16-03-2018).

- Inditex (s.f.). Apoyo a la comunidad. Programas Salta, For&From. Recuperado de: <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad> (Fecha de consulta: marzo de 2018).

- Inditex (2016). Contenidos generales. Indicadores. Recuperado de: http://static.inditex.com/annual_report_2016/indicadores-gri/indice-de-contenidos-gri/contenidos-generales.php (Fecha de consulta: 17-03-2018)

- Inditex (2016). Manual acogida en el Talent Centre. Madrid

- INE (2016), Encuesta Industrial Anual de Productos. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: <http://www.ine.es/eip/anyoForm.do;jsessionid=BCA1011D5BD5359ABF1DAD1E3AA456D1.eip01>

- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: *Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, (42), 43-61.

- Kaplan, R. y Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Barcelona. Gestión 2000.

- Malgioglio, J., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., Mancini, C., Nannini, S., Tapia, A. y Vázquez, C. (2002). Distintos enfoques del capital intelectual. Kaplan y Norton. “Cuadro de Mando Integral” (pp. 21-37).

- Mango. Página corporativa. Proceso de selección. Disponible en: https://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/trabajar/nuestro_equipo.html?v=1 (Fecha consulta: 05-10-2017)

- Martínez, D (2012), *ZARA: Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Madrid, España. Banshee

- Martínez Barreiro, Ana María Ángeles, *Un modelo de empresa innovadora y flexible: el caso Zara*. RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas [en línea] 2007, [Fecha de consulta: 28 de diciembre de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38060105> ISSN 1577-239X

- O*net Online (2016). *Summary report for Retail Salesperson*. Recuperado de: <https://www.onetonline.org/link/summary/41-2031.00> (Fecha de consulta: enero de 2018)

- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-8.

- Valencia, M. (2005), *El capital humano otro activo de la empresa*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/2654/265420471004/> (Fecha consulta: 02-10-2017).

- Vega, J. (2013), *La empresa sensual. Seduce y enamora a clientes, empleados e inversores*. Madrid, España.

7. Anexos

Anexo I

Cuestionario a responder por los empleados/as que trabajan en tienda de las organizaciones Inditex y Abercrombie

Esta encuesta se enmarca en un estudio realizado para el Trabajo de Fin de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ICADE.

La información obtenida a través de este cuestionario anónimo, será utilizada para conocer qué indicadores hacen que un proceso de selección de personal de tienda sea exitoso en comparación con otro.

Muchas gracias por su colaboración.

Primera parte

- Conocer al encuestado/a: para asegurarnos de esta forma que encaja en la población que es requerida para nuestra encuesta de satisfacción laboral. Las primeras preguntas por lo tanto, serán demográficas.
- Permitirá a su vez conocer el puesto que desempeña en la tienda, para posteriormente, analizar en detalle el tipo de formación, tasa de rotación, índice de ausentismo laboral, entre otros indicadores que serán relevantes para este estudio.

P.1. Sexo de los encuestados o encuestadas (Seleccionar la respuesta que corresponda):

Hombre (0)

Mujer(1)

P.2. Edad de los encuestados o encuestadas (Seleccionar la respuesta que corresponda):

18-25 años (1)

25-30 años(2)

30-35 años(3)

+ 35 años(4)

P.3. ¿En qué tienda trabaja? (Seleccionar la respuesta que corresponda):

Inditex(0)

Abercrombie & Fitch.....(1)

P.4. ¿En qué oficina trabaja? (Seleccionar la respuesta que corresponda):

España(0)

Extranjero.....(1)

P.5. ¿Qué puesto de trabajo ocupa? (Seleccionar la respuesta que corresponda):

Dependiente/a de tienda(1)

Jefe/a de tienda(2)

Mozo(3)

Segunda parte: Indicadores

En este apartado se van a analizar algunos de los indicadores, de los ya expuestos en el apartado tres del trabajo, que son más relevantes para nuestro estudio. De esta forma, se conocerán aquéllos que más influyen en un proceso de selección para personal de tienda.

P.6. Dos aspectos que definan la firma en la que trabaja (Pregunta de respuesta abierta).

.....

P.7. Valore de 1(poco) a 5 (mucho) el tiempo que le llevó de adaptación a su puesto de trabajo (Seleccionar la respuesta que corresponda):

Poco (1) (2) (3) (4) (5) Mucho

P.8. En el caso de que su respuesta a la pregunta anterior se encuentre por debajo de 3, indica si cree que la Formación recibida por la empresa ha contribuido a acelerar el proceso de adaptación (Seleccionar la respuesta que corresponda):

Sí(0)

No(1)

P.9. Señale cuál de los siguientes planes de formación tiene la empresa en la que trabaja (Seleccione una o más alternativas, según corresponda):

- Cursos/planes de acogida(1)
- Formación inicial en el puesto de trabajo.....(2)
- Formación de atención al cliente(3)
- Otras (Respuesta abierta).....(4)

P.10. ¿Considera que la tasa de rotación de personal en la tienda es Alta o Baja? (Seleccionar la respuesta que corresponda):

- Sí(0)
- No(1)

P.11. De 1 (incumplimiento total) a 5 (cumplimiento total), indica en qué medida, las metas y objetivos de ventas en tienda se consiguen. (Seleccionar la respuesta que corresponda):

Incumplimiento total (1) (2) (3) (4) (5) Cumplimiento total

P.12. ¿Considera que el número de bajas voluntarias es elevado en la organización? (Seleccione la respuesta que corresponda):

- Sí(0)
- No(1)

P.13. ¿Cómo es el tipo de retribución variable que recibe? (Seleccionar la respuesta que corresponda):

- Bonus(1)
- Objetivos diarios(2)
- Objetivos semanales(3)
- Objetivos mensuales(4)

P.14. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de selección? (Seleccionar la respuesta que corresponda):

Poco satisfecho (1) (2) (3) (4) (5) Muy satisfecho

**P.15. ¿Hay algún aspecto que cree que es necesario cambiar en el proceso de selección?
(Seleccionar la respuesta que corresponda):**

Sí(0)

No(1)

P.16. Si la respuesta anterior ha sido positiva, ¿Qué aspecto o aspectos se deberían mejorar? (Indique cuáles. Puede poner más de uno.)

.....

Este es el fin del cuestionario. Muchas gracias por su colaboración.

